



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Lídia Cristiane Vieira
2017200530308

A PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Araxá-MG
2018

LÍDIA CRISTIANE VIEIRA

A produção científica brasileira sobre gestão de pessoas na Administração Pública.

Trabalho apresentado à Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Ms. Cristiane Edna Camboim.

LÍDIA CRISTIANE VIEIRA

A produção científica brasileira sobre gestão de pessoas na Administração Pública.

Trabalho apresentado à Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: _____ de _____, de 2018.

Prof. _____ Prof. _____

Prof. _____

AGRADECIMENTOS

À Deus por seu infinito amor, pois os seus pensamentos são maiores do que os meus.

Aos meus pais que fizeram tudo o que estava ao seu alcance para me ver formar e alcançar os meus objetivos profissionais e acadêmicos.

À Universidade Federal de São João del-Rei que me oportunizou uma vaga por meio de processo seletivo justo, e me ofereceu um curso de qualidade.

À professora orientadora Cristiane Edna Camboim pelas orientações e cuidado dedicados aos discentes.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a minha formação.

RESUMO

Este trabalho faz uma retrospectiva sobre as mudanças no modo de fazer gestão de pessoas nas organizações públicas brasileiras. Teve como objetivo analisar as mudanças em gestão de pessoas no setor público brasileiro e como os processos em RH vem sendo aplicados e avaliados, por meio de uma Pesquisa Qualitativa Exploratória com o procedimento da Pesquisa Bibliográfica, na qual as buscas ocorreram nas bases de dados digitais da área da Administração e Administração Pública. A gestão de pessoas por competências como uma ferramenta em gestão estratégica de pessoas é o modelo que conduz a resultados mais satisfatórios, mas se apresenta enquanto um desafio quanto à sua aplicação na Administração Pública brasileira. Como resultados: a gestão de recursos humanos nas instituições públicas está centrada no modelo tradicional, mas algumas organizações demonstram experiências inovadoras em gestão de pessoas por competências e participativa. Concluiu-se que a burocracia ainda é um dos maiores obstáculos para se trabalhar com uma Gestão Estratégica de Pessoas, e considera-se que são necessários mais estudos nesta perspectiva teórica apresentada.

Palavras chaves: gestão de pessoas. gestão de pessoas por competências. Administração Pública.

ABSTRACT

This paper gives a retrospective on the changes in the way of doing people management in Brazilian public organizations. The objective was to analyze the changes in people management in the Brazilian public sector and how HR processes have been applied and evaluated through an Exploratory Qualitative Research with the Bibliographic Research procedure, in which the searches occurred in the digital databases of the Administration and Public Administration area. The management of people by skills as a tool in strategic management of people is the model that leads to more satisfactory results, but presents itself as a challenge regarding its application in the Brazilian Public Administration. As a result: human resources management in public institutions is centered on the traditional model, but some organizations demonstrate innovative experiences in people management by competencies and participatory. It was concluded that the bureaucracy is still one of the biggest obstacles to working with a Strategic People Management, and it is considered that more studies are needed in this theoretical perspective presented.

Keywords: people management. management of people by competences. Public administration.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos artigos da amostra.....	25-26
Tabela 2 - Processos em Gestão de Pessoas utilizados no setor público.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8-10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11-24
2.1 Gestão de Pessoas.....	11-15
2.2 A Gestão de Pessoas no Setor Público.....	15-20
2.3 A gestão de pessoas no contexto da Administração Pública brasileira.....	20-24
3 METODOLOGIA.....	25
4 APRESENTAÇÃO.....	26-31
5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32-36
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37-38
REFERÊNCIAS.....	39-41

1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças no pensamento organizacional, novas tecnologias foram surgindo acerca de modelos de Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos nas organizações públicas brasileiras.

Esta pesquisa faz uma análise fundamentada na literatura sobre essas mudanças no pensamento organizacional sobre as novas formas de se fazer gestão de pessoas nas instituições públicas e sua evolução ao longo dos anos.

Uma vez que as instituições públicas também precisam se tornar competitivas, mesmo que o objetivo não seja a acumulação de capital e obtenção dos lucros. Competitivas no sentido de alcançarem um status de bom desenvolvimento na prestação de serviços públicos à população beneficiária, minimizando o desperdício de recursos e aumentando a satisfação dos usuários, ou seja, aumentando a eficiência.

Para se alcançar o desenvolvimento nas organizações é de fundamental importância o investimento em tecnologias de gestão que sejam de relevância social e organizacional.

Os maiores desafios na gestão em instituições públicas estão em integrar as organizações e as pessoas em uma mesma direção que conduza a resultados satisfatórios para as instituições e para os beneficiários dos serviços públicos. Para isto os setores de Recursos Humanos precisam considerar cada vez mais os aspectos culturais, os valores, as atitudes, as competências organizacionais e as necessidades de ambos os lados: as organizações e as pessoas. Corroborando com este posicionamento nas palavras de Gemelli e Filippim (2010):

A gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem administração pública, necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população (GEMELLI; FILIPPIM, 2010 p. 161).

Para Camões e Meneses (2016) a gestão de pessoas passou por algumas transformações quanto ao modelo teórico, com uma transição da Administração de Recursos Humanos com foco no controle de pessoal e nos procedimentos administrativos para a Gestão Estratégica de Pessoas cujo foco é alinhar os desempenhos individuais aos objetivos organizacionais. No setor público a transformação caminhou para a Gestão Estratégica de Pessoas principalmente depois das reformas propostas pelo *New Public Management - NPM* - que se iniciou na Europa e nos Estados Unidos em 1980. A partir deste período os países

adotaram a gestão de pessoas por competências como a melhor forma de atingir os objetivos da Gestão Estratégica de Pessoas; e no Brasil, esta também foi a tendência.

Para Camões e Meneses (2016) a reforma do NPM com a proposta da gestão estratégica influenciou também o setor público com o questionamento acerca da estabilidade e da proteção garantida pelo emprego público. Mas a proposta da gestão por competências como se verificou na Administração Pública foi pouco aderida pela dificuldade de mensuração do desempenho devido à influência política, pela carência de metodologias adequadas à implantação, pela não integração do modelo ao cotidiano de gestão operacional atrelado à sua baixa aceitação pelos funcionários e diretores.

Executando-se uma retrospectiva sobre a evolução da gestão na Administração Pública até chegar à Gestão Estratégica pode-se retomar a sua origem desde a burocracia. De acordo com Camões e Meneses (2016) a burocracia tem seus pressupostos em Max Weber (1864-1920) que influenciou a administração e a gestão de pessoas na primeira metade do século 20 como alternativa ao patrimonialismo anteriormente vigente. O patrimonialismo por sua vez fortemente marcado pelos governos absolutistas, se caracterizava por seu intenso nepotismo e corrupção. Na prática, contudo, na gestão pública o modelo burocrático é caracterizado por ser de intensa hierarquia funcional com a instituição dos departamentos de pessoal, e foi nesta fase que se implementou o recrutamento e seleção e a avaliação de desempenho para os servidores públicos. Mas logo o excesso de controle passaria por uma redução com um aumento da flexibilização, na década de 1960, iniciou com o *New Public Management* as reformas gerenciais em todo o mundo.

Partindo desta breve revisão acerca da gestão de pessoas com base no que a literatura descreve que fornece subsídio ao estudo em questão, o presente trabalho tem como tema: “Os processos adotados em gestão de pessoas no cenário brasileiro: estudos publicados nos periódicos na área de administração entre 2005 a 2017”.

A realização deste trabalho justifica-se pelo conhecimento sobre as diversas mudanças ocorridas desde a fase da burocracia até o período que sucedeu à reforma gerencial na área de gestão de pessoas que podem auxiliar na compreensão de quais são os melhores modelos de gestão adotados pelos gestores públicos, que tem sido objeto de estudo dos pesquisadores e subsidiaram as publicações nos periódicos brasileiros até o ano de 2017.

Se os Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas hoje na Administração Pública já são considerados estratégicos, uma vez que suas políticas e seu desenvolvimento devem propiciar que se alcance os resultados pretendidos pelas políticas públicas que são executadas direta ou indiretamente pelas instituições públicas, a partir desse princípio propõem-se o seguinte

problema: como estão os estudos sobre políticas de Gestão de Pessoas e a sua evolução conforme as publicações em periódicos da área de Administração em nível nacional? E o que ainda pode ser levantado?

Este trabalho tem como objetivo geral analisar as mudanças na gestão de pessoas no âmbito da administração pública e como os processos em gestão de Recursos Humanos vêm sendo aplicados e avaliados. Como objetivos específicos têm como proposta: realizar uma revisão sistemática da literatura apontando os principais resultados de pesquisas já realizadas sobre o tema; fazer a análise desses resultados focando na realidade brasileira e mais especificamente na Administração Pública direta e indireta, e nas autarquias; e, a proposição de novos estudos e encaminhamentos possíveis frente aos resultados encontrados.

Como hipótese pretende-se demonstrar que a temática de Gestão de Pessoas na Administração Pública ainda carece de maiores estudos, uma vez que a maior parte dos trabalhos se concentra no setor privado, e concretamente a Gestão de Pessoas ainda tem muito a evoluir nas organizações públicas brasileiras, pois ainda existem muitas instituições cujos setores de Recursos Humanos concentram os seus esforços em atividades meramente burocráticas e se esquecem que esse setor é uma parte primordial para o bom funcionamento da organização, necessitando as pessoas de capacitação, motivação e valorização.

No referencial teórico será realizada uma revisão da literatura primeiramente com uma definição sobre a Gestão de Pessoas como marco conceitual teórico com o intuito de demonstrar a sua importância no contexto geral da Administração de Recursos Humanos, sobre o modo como os recursos humanos podem ser mobilizados para se atingir os objetivos pessoais e os estratégicos da organização. No segundo e terceiro sub tópicos do referencial teórico será realizada uma retomada histórica e conceitual sobre como a literatura vem descrevendo a aplicação da gestão de pessoas no setor público e, especificamente, como que historicamente a gestão de pessoas vem se constituindo nas organizações públicas brasileiras. No segundo capítulo da metodologia será especificado o caminho adotado para a realização deste estudo. Na apresentação e análise dos dados a partir de uma apresentação dos dados encontrados nos artigos selecionados o seu conteúdo será analisado com base nos critérios adotados para inclusão nos termos da pesquisa que foram especificamente a gestão de pessoas no setor público ou termos semelhantes como: Recursos Humanos e Gestão de Pessoas por Competências e os processos em gestão de pessoas que são comumente adotados na Administração Pública brasileira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico buscará mediante uma revisão da literatura primeiramente descrever a gestão de pessoas enquanto o núcleo conceitual deste trabalho sendo necessário a sua especificação no contexto geral e mais especificamente no setor público, para que, partindo disso, seja possível introduzir a temática da gestão de pessoas na Administração Pública brasileira que é o foco deste trabalho.

2.1 Gestão de Pessoas

O conceito de gestão de pessoas é amplo e tem sofrido alterações no que diz respeito ao modelo teórico, o foco, e até a nomenclatura.

Para Júnior et al. (2015) gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de políticas e práticas para integrar o comportamento humano e a organização.

De acordo com Gemelli e Filippim (2010) a gestão de pessoas surgiu com a necessidade de atender a demanda de atividades que se fizessem de acordo com a proposta das leis trabalhistas, e a fim de adotar medidas disciplinares e de controle. Desta forma ela não poderia ser vista de forma isolada às demais áreas da administração, necessitando para isto de organização e planejamento no que se refere aos mecanismos de desenvolvimento e capacitação de servidores, que produzisse resultados que atingissem o público atendido. Vale ressaltar que gestão de pessoas não diz respeito apenas ao setor de RH - Recursos Humanos - de uma organização, mas a todos os setores objetivando maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços, ou seja, é mobilizar os servidores ao alcance dos objetivos organizacionais.

Para Demo et al. (2011) os Recursos Humanos de uma organização já não devem mais assumir um papel tradicional de suporte, mas se constituir enquanto ferramenta necessária para o alcance dos objetivos e resultados individuais e organizacionais uma vez que as pessoas conferem vantagem competitiva às instituições com seus conhecimentos. Além do mais, as políticas de Gestão de Pessoas devem contribuir para o bem-estar das pessoas, possibilitando realização pessoal e profissional.

As pessoas nas organizações a cada dia mais desejam obter satisfação dos fatores intrínsecos, ou seja, gostar do que fazem, serem valorizadas no que fazem, ter o seu talento e

conhecimento bem mobilizado. Além de serem mais valorizadas, o que gera muita influência na motivação do servidor e no seu bem-estar é o clima organizacional; se existem muitos conflitos que não são redirecionados para uma solução que vise o crescimento, estes podem ser prejudiciais à saúde dos trabalhadores. Segundo Carvalho et al. (2014) o nível de conflitos dentro das organizações pode ser reduzido adotando-se medidas simples como melhorar a comunicação tornando-a clara, objetiva, direta, aprender a falar na hora certa, saber ouvir, saber comentar e fazer uma crítica, saber discutir o ponto de vista e respeitar a opinião das pessoas.

Segundo Gemelli e Filippim (2010) a tendência atual é motivar as pessoas para que sejam em si mesmas os agentes que identificam os problemas e também os corrigem a fim de obter melhoria contínua no seu trabalho, e com isto as organizações precisam investir em um novo modelo de avaliação. E uma das maneiras de investir nisso é a implantação da gestão estratégica de RH que se resume em diretrizes e políticas em relação aos recursos humanos para aumentar as suas habilidades e também as do órgão público, como consequência, alcançar os seus objetivos organizacionais. Os desafios para esta gestão estratégica estão nos fatores políticos e econômicos impostos, nas restrições orçamentárias, além de que as competências e atribuições do quadro de pessoal são obstáculos também a serem enfrentados.

Além da avaliação como ferramenta de gerir as pessoas para alcançar os resultados propostos, é necessário também o investimento em formação e capacitação.

A formação e a capacitação são vistos como um desafio para a gestão de pessoas. Gemelli e Filippim (2010) destacam que: “o desafio da gestão de pessoas é proporcionar às organizações pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas” (GEMELLI; FILIPPIM, 2010 p. 170).

Outro desafio se refere a manter e atrair mão de obra de alta qualidade nas organizações públicas. Por isso que gerir pessoas requer o conhecimento de processos operacionais, estratégicos e pessoais.

A gestão de pessoas para Gemelli e Filippim (2010) deve considerar o processo de recrutamento e seleção como a definição de resultados que se pretende alcançar com os serviços prestados, não apenas visando a avaliação de conhecimento técnico, mas também as habilidades pessoais como: atitudes, perfil, personalidade e valores em consonância com o cargo ocupado.

Por isso a gestão de pessoas é um desafio que visa diminuir o hiato entre o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) requeridos pela empresa e o que de fato é apresentado pelo servidor como resultado. Neste sentido é importante observar se as pessoas estão alocadas nos setores que realmente condizem com as suas habilidades e competências, e capacitá-las levando-se em consideração estas variáveis.

Para Mello e Filho (2010) com a crise da sociedade do trabalho e o reordenamento do mundo do trabalho, contraditoriamente aumentou o desemprego, mas criaram-se novos postos de trabalho que passaram a exigir não mais a força do trabalho manual, com a emergência de um trabalho revalorizado com funções abstratas, com uma atividade laborativa mais intelectualizada, complexa, autônoma e coletiva.

Ou seja, este modelo acima exige do trabalhador, o trabalhar em equipe, maior autonomia na tomada de decisões, maior flexibilidade e adaptação às mudanças.

Diante dessas transformações Mello e Filho (2010) destacam que foi necessário instituir um modelo de formação e de gestão da força de trabalho baseado em competências profissionais:

...— a gestão por competências — que aparece como alternativa usualmente adotada pelas instituições, muitas delas utilizando o conceito de competência para direcionar suas ações estratégicas de recursos humanos com o objetivo principal de assegurar melhor qualidade e competitividade... (MELLO; FILHO, 2010, p. 620).

A organização define as estratégias e as competências que serão necessárias a serem implementadas e a partir daí inicia um processo de aprendizagem e de gestão do conhecimento que serão capazes de auxiliar no desenvolvimento de competências para influir diretamente na sua estratégia competitiva. Em relação ao conceito de competências Mello e Filho (2010) retomam duas concepções diferentes:

...é possível perceber a existência de duas fortes correntes de pensamento relacionadas à questão: uma representada, sobretudo, por autores franceses (Zarifian e Le Boterf, entre outros) e outra, por autores norte-americanos (McClelland e Boyatzis). A primeira entende a competência como as realizações da pessoa em determinado contexto, e a segunda associa o conceito a um estoque de qualificações (conhecimento, habilidades e atitudes) independente do contexto em que o indivíduo está situado (MELLO; FILHO, 2010, p. 621).

Para Lima e Silva (2015) o processo de desenvolvimento de competências deve ser considerado em um contexto, e não como um resultado de um agrupamento de pessoas que passam a atuar em conjunto em seu ambiente social, ou seja, não é o conjunto de

conhecimentos individuais, mas o esforço compartilhado entre os membros de um grupo, o que se denomina sinergia. E é a organização que pode aliar a competência individual à coletiva. E este compartilhamento de competência leva à criação de novas competências organizacionais ligados à coletividade.

Para Lima e Silva (2015, p.45) a “gestão por competências constitui uma alternativa para o desencadeamento de uma gestão mais sistematizada, com foco nas pessoas, nos grupos ou na organização de forma geral”.

A noção de que era necessário ter uma formação de longa duração calcada no desempenho individual do trabalhador para o conceito de competência foi ampliada. O que resultou da crise da noção de “posto de trabalho” foi a passagem da lógica centrada no posto de trabalho para outra, centrada nas competências do trabalhador. Por isso Mello e Filho (2010) destacam que neste modelo importaria saber mais como o trabalhador mobiliza o seu conhecimento para solucionar problemas do que unicamente avaliar a posse dos saberes escolares ou técnico-profissionais.

A competência agrega tanto valor econômico à organização, quanto valor social e profissional ao indivíduo, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento de ambos; por isso a competência representa uma reestruturação do campo da gestão de recursos humanos.

Como muito se fala em planejamento estratégico é este que justamente ajuda a organização a lidar com os processos dinâmicos de mudança, a sua técnica mais clássica é a análise SWOT, de análise das forças internas e externas à organização. Segundo Mello e Filho (2010) o planejamento estratégico visa conhecer o ambiente interno para direcionar as forças internas no sentido de levar os funcionários de uma organização a trabalharem na mesma direção, procurando analisar o ambiente externo à organização, e também adaptá-la a ele, para que seja então possível antever o futuro e agir de forma proativa, antevendo-se para enfrentar os desafios. De maneira a diferenciar a gestão estratégica do planejamento estratégico tem se que:

...planejamento estratégico está sendo compreendido como a ação (ou conjunto de ações) realizada para que se defina a estratégia organizacional e *gestão estratégica* como o processo de ação gerencial, contínuo e sistemático, que visa assegurar à organização senso de direção e continuidade em longo prazo, assim como flexibilidade e agilidade cotidianas (MELO; FILHO, 2010, p.625).

Para Fonseca et al. (2013) o processo de decisão estratégica em gestão de pessoas é dinâmico e pluralista, por considerar a influência e os interesses dos *stakeholders* e restrições

ambientais. Neste caso para driblar os sistemas de Gestão de Pessoas para os interesses estratégicos irá depender do grau de influências internas e externas.

De forma estratégica os recursos humanos devem atuar de forma empreendedora também, ou seja, antevendo-se às mudanças e tendências do mercado com foco nos resultados. Mas como ainda se vê, segundo Mello e Filho (2010) o modelo de gestão de recursos humanos nas instituições públicas é muito centrado no modelo tradicional – de divisão em departamentos de administração e controle de pessoal – não estando alinhado com a missão da organização de maneira estratégica.

Para Terabe e Bergue (2014) a definição de gestão estratégica se resume em tomar a organização em uma visão holística, ou seja, como um todo, em todas as suas instâncias, relacionada ao seu contexto e orientada para o longo prazo. Do mesmo modo o RH além de reconhecer os impactos do ambiente, deve focar no longo prazo, considerar todo o pessoal da organização nas tomadas de decisão. São instrumentos da gestão estratégica o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada e a avaliação de desempenho ambas fundadas na competência. Deste modo, a gestão estratégica de pessoas (GEP) pode ser definida a partir dos seguintes elementos:

...a) a função de RH próxima à alta administração; b) os agentes públicos (servidores e agentes políticos) posicionados no centro da organização; c) a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores; d) a adoção de uma perspectiva sistêmica e contextualizada; e) o reconhecimento das pessoas como elemento de continuidade da organização (TERABE; BERGUE, 2014, p. 20).

“O modelo de gestão por competências se insere no contexto da GEP dado que se caracteriza pelo alinhamento horizontal, das atividades de gestão de pessoas, e vertical, dessas atividades com a estratégia da organização” (FONSECA et al., 2013, p. 1454).

2.2 A Gestão de Pessoas no Setor Público

Em consequência à evolução das escolas da administração, a partir da década de 70, a crise do modelo consolidado pelo binômio taylorismo-fordismo, fez surgir em substituição àquele modelo um novo, agora vigente, constituído por formas produtivas mais flexíveis e desregulamentadas.

A administração burocrática como novo modelo, no século XIX, segundo Pereira et.al. (2015) se iniciou como resposta à necessidade de se instituir um novo modelo à administração pública, uma vez que o antigo modelo, patrimonialista, já estava ultrapassado.

De acordo com Pereira et.al. (2015) se referindo a Max Weber (1864-1920) diz que ele como precursor da escola de Sociologia Burocrática, “acreditava que a administração baseada nessa forma de organização, asseguraria um tipo de dominação que o mesmo denominava de racional-legal” (PEREIRA, et al. 2018 p. 235).

Para Camões e Meneses (2016) a partir da mudança proposta do modelo patrimonial para o burocrático fizeram instituir os departamentos de pessoal na gestão pública para atender ao modelo burocrático em implementação. Neste, os procedimentos de recrutamento e seleção passaram a ser formais e com critérios rígidos de controle, implementando-se a avaliação de desempenho para os servidores públicos, considerando-se que estes também deveriam ser especializados, recrutados por mérito e ter as suas ações baseadas na legislação, e não na vontade da chefia imediata.

Contudo, a partir de 1980, em contraposição à necessidade de ajuste fiscal que exigia um intenso controle dos mecanismos burocráticos, passou-se a se incentivar uma reforma institucional, com a premissa de redução do controle e aumento da flexibilização, com o objetivo de aumentar o desempenho no setor público, foi nesse contexto que se deu o movimento da *New Public Management* (NPM), segundo Camões e Meneses (2016).

Sobre o NPM, Camões e Meneses (2016) descrevem:

A doutrina da NPM enfatizava, entre outros aspectos, a flexibilização na gestão; o estabelecimento de metas e objetivos; o foco nos resultados e não apenas nos processos; as recompensas atreladas ao desempenho; a descentralização da administração de recursos humanos; a utilização de ferramentas de gestão do setor privado como soluções para o setor público (CAMÕES; MENESES, 2016, p. 16).

A estrutura burocrática apesar de ser uma aposta para um avanço apresentava como características negativas o excesso de especialização e formalização, mesmo que criasse mais igualdade de acesso dos trabalhadores aos postos de trabalho devido à impessoalidade pregada que bane as formas escusas de nomeação na Administração Pública.

Em função disso, como apontam Mello e Filho (2010), surgiu a necessidade de implantação de novos modelos de gestão do trabalho, que surgiram como alternativa para a superação da rigidez, ou seja, as novas tecnologias viriam transformar as linhas de montagem das grandes empresas em unidades de produção que pela facilidade de programação atendessem às variações do mercado e às transformações tecnológicas.

O novo modelo que pode ser chamado de pós-burocrático ou de nova administração pública, em 1980, passou a exigir dos trabalhadores um trabalho cada vez menos fragmentado, repetitivo, rotineiro e prescritivo, e mais integrado, em equipe, com maior flexibilidade e capacidade de autonomia, exigindo do trabalhador maior grau de reflexão sobre o trabalho. O saber fazer manual já não seria mais tão valorizado, mas sim as aptidões para a tomada de decisões, e a disposição para as mudanças constantes. A delegação e a descentralização das ações no processo de trabalho neste novo modelo de gestão assumem grande importância.

Ao longo dos anos, as pessoas passaram a ser consideradas “recursos” de grande valia para as organizações, disso justifica chamarem-nas de recursos humanos, de talentos humanos e de colaboradores, em reconhecimento de que sem elas não se alcança as metas apontadas no planejamento estratégico; e na Administração Pública não poderia ser diferente, sem as pessoas os serviços públicos não são entregues à população de modo satisfatório visando ao bom funcionamento das Políticas Públicas.

Para tanto, reconhecendo-se a importância dos recursos humanos como vantagem competitiva ou como agregação de valor às instituições, eles devem ser valorizados e desenvolvidos por meio de políticas de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas tem papel crucial na modernização do Estado a fim de garantir a correta aplicação das políticas públicas. Por isso, é relevante a revisão das estruturas para torná-las mais leves, flexíveis e horizontalizadas. Conforme Siqueira e Mendes (2009) a reforma gerencial, ou seja, a mudança que se deu do paradigma burocrático para o pós burocrático é necessária, mas desde que não seja uma mera transposição do modelo de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público.

É preciso estar atento sobre a que ponto esse empréstimo do modelo gerencial privado para o público pode afetar os servidores e as relações de trabalho.

Não se deve mais retornar à época do taylorismo e fordismo focalizando mais nas tarefas e menos nas pessoas, provocando uma precarização do trabalho, desmotivando o servidor. Ainda para Siqueira e Mendes (2009) é preciso então:

...relativizar a importância dessa lógica de gestão no setor público e se iniciar a constituição de modelos próprios que possam ser efetivos e que promovam ambientes lúdicos de trabalho, sem pressão excessiva e com respeito à subjetividade do indivíduo, constituindo-se, até mesmo, em modelos para empresas privadas (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 243).

Um dos modelos de Gestão de Pessoas vigente e que chegou ao serviço público é a gestão por competências que, na análise de Siqueira e Mendes (2009) contrariamente à visão ,

é mais uma forma de controle e vigilância contínua do trabalhador segundo a hegemonia capitalista que categoriza os trabalhadores de acordo com o seu talento, recompensando-os ou os punindo. Por isso propõem um modelo de gestão de pessoas no setor público remodelado, que garante o alcance dos resultados de modo participativo (da população e do servidor público) e que não gere uma patologização do indivíduo no trabalho, nem se utilize de mecanismo de manipulação para controlá-lo, por meio do medo e da coerção, como ocorre no privado.

De acordo com Lima e Silva (2015) no contexto da Administração Pública Federal, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal estabelece que a gestão seja por competências. Por isso nas organizações públicas vem aumentando a tendência em capacitar e avaliar o desempenho com foco em competências.

A gestão de pessoas na área pública se dirige ao desenvolvimento das pessoas em conformidade com os princípios constitucionais e legais, mas, ao mesmo tempo, a gestão deve ser orientada para resultados com mecanismos que levem aos objetivos traçados. Daí a premência de equalizar o que a legislação permite fazer em gestão de pessoas e os resultados pretendidos.

Sobre a gestão de pessoas no setor público, Gemelli e Filippim (2010) afirmam que a gestão estratégica de pessoas na organização pública se deu com uma extensa discussão sobre o papel que assume na sociedade, haja vista as necessidades atuais, pois os fatores econômicos e políticos do ambiente é que definem se poderão haver restrições orçamentárias a serem enfrentadas e, ainda, as competências e atribuições do quadro de pessoal.

Ainda, segundo Gemelli e Filippim (2010) a Administração Pública de modo geral, ainda não valoriza e não dá importância à área de recursos humanos, deixando de lado a qualificação e sistemas de recompensas dos servidores e deixando o RH de servir como elo entre os trabalhadores e a administração.

Por isso é difícil implementar sistemas de remuneração baseado em competências, sem motivar os trabalhadores com incentivos de aumento de salários, uma vez que o setor público se prende às restrições orçamentárias e às características da Administração Pública de ter que se ater apenas ao que legislação permite, proibindo por exemplo, a variação de salários para o mesmo cargo, ou a implantação de um sistema de incentivo variado, uma vez que os concursos públicos não deixam margem de dúvidas quanto às formas fixas de salários, de gratificações e de incentivos que são permitidos por lei e que se estendem para toda uma categoria.

No entanto, esta mudança de cenário trouxe impactos para a gestão de pessoas no setor público que seria o excesso de trabalhadores em muitas áreas, a baixa rotatividade da força de trabalho e a impossibilidade de trocar um funcionário por outro, se for necessário. Por isso, existe a necessidade de se “implantar um sistema de incentivos para o profissional, pois é evidente a falta de uma política de formação, capacitação permanente e remuneração coerente com o exercício da função pública” (GEMELLI; FILIPPIM, 2010 p. 167). Em relação à impossibilidade de trocar um funcionário por outro, na gestão pública, devido à legislação que ampara os servidores públicos federais, estaduais e municipais, um servidor não pode ser destituído do seu cargo senão em virtude de um processo administrativo disciplinar, então uma alternativa, quando existe maleabilidade dentro de um órgão, seria a troca de função, o que em muitos casos pode inclusive trazer maior motivação para o servidor. Infelizmente sobre o sistema de incentivos como a remuneração, por exemplo, esta se esbarra em muitas questões de ordem política que o gestor não tem discricionariedade para alterar.

Do que foi descrito acima pode-se extrair a importância de que o quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto por indivíduos que têm conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação de serviços públicos, por isso os profissionais do setor de recursos humanos são imprescindíveis no papel de alocar as pessoas aos setores mais adequados, e identificar nas pessoas as necessidades de capacitação, reciclagem e treinamento.

Para Júnior, et.al. (2015, p 168) “entende-se que a gestão de pessoas, principalmente no setor público, deve sempre analisar as forças internas e externas existentes e criar as políticas e práticas mais adequadas para a Integração e Acolhimento, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Motivação e Gestão de Carreira”.

Ainda no que diz respeito ao tipo de relação trabalhista existem diferenças substanciais, uma vez que no setor público é regida por leis próprias, e não pela CLT como ocorre na iniciativa privada. “Essa relação formal é prevista do Art. 37 ao Art.41 da Constituição Federal de 1988. (PEREIRA, et al. 2015 p.237)”. Ou seja, enquanto na empresa privada o que se pretende é a obtenção de lucro, no setor público busca-se a eficiência na prestação de serviços à sociedade, e isto faz muita diferença em termos de gestão de pessoas, na forma como o servidor será cobrado e motivado. “No setor privado, [...], quando surgem conflitos entre os trabalhadores e sindicato, a empresa busca investir em seu maquinário, modernizando as relações industriais e humanas. Porém, quando se trata do Estado, a resposta aos confrontos é bastante demorada, pois sua gestão de pessoas é inapta para tal... (PEREIRA, et. al. 2015 p.238)”. Segundo este autor há outros problemas nas relações humanas no setor

público são: inexistência de fundamentos próprios para o desenvolvimento do servidor nas instituições, por falta de treinamento e programa de progressão de carreira, se existe tal progressão esta é atrelada à gratificação por tempo de serviço, os salários são muito diferentes ao que se observa na iniciativa privada, e as gratificações por sua vez camuflam o real salário do funcionário.

2.3 A gestão de pessoas no contexto da Administração Pública brasileira

O histórico do setor público no Brasil pode ser dividido em três períodos segundo Júnior, et al. (2015): o primeiro que compreende o início do Brasil até o Estado Novo (oligarquia era o regime político), quem detinha o poder governava acima dos interesses da coletividade, a administração era Patrimonialista, que se resume em: Estado como extensão da vontade do soberano. O que vemos ainda hoje como o nepotismo e a corrupção seriam herança desse período.

Ainda segundo Júnior, et al. (2015) no segundo período de 1930 a 1980, Estado Nacional Desenvolvimentista, a classe dominante era formada pela burguesia industrial e burocracia pública, esta seria a chamada administração pública burocrática no Brasil que se limitava a manter a ordem e administrar a justiça, e garantir os contratos e a propriedade; veio trazendo um momento de grande desenvolvimento econômico. Esta administração pública burocrática veio então para combater o nepotismo e a corrupção deixados de herança pelo período anterior. Como principais princípios norteadores a administração pública burocrática tinha: a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização.

A gestão de pessoas na Administração Pública no Brasil também seguiu, embora um pouco mais tarde, as reformas gerenciais que se iniciaram na Europa. Segundo Terabe e Bergue (2014) as atuais estruturas de RH na administração pública são intensamente inspiradas no pensamento gerencial clássico-taylorismo, fayolismo e fordismo, principalmente no primeiro estágio do “Estado administrativo” que se instalou na década de 30 no cenário brasileiro tendo como marco a criação do Dasp – Departamento Administrativo do Serviço Público – em 1938.

A administração burocrática no Brasil neste contexto da criação do Dasp, foi uma consequência da ascensão do capitalismo no país.

No Brasil a reforma administrativa no setor público começou na era Vargas, na década de 30, cuja ênfase se dava na administração do que atividades consideradas fins para o governo. Para superar o patrimonialismo o primeiro movimento foi justamente a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), inspirado no modelo Weberiano com características de impessoalidade, formalidade e profissionalismo. Foi nessa época que começou a vigorar o concurso público, mas sem uma política voltada para o desenvolvimento de Recursos Humanos devido ao arraigado patrimonialismo até então vigente, fazendo-se evoluir para um clientelismo e fisiologismo. Somente com o Decreto lei nº 200, em 1967, que se propôs a descentralização político-administrativa com o empoderamento dos governos locais, e com isso houve algumas mudanças como a instituição dos princípios da racionalidade administrativa: “o planejamento e o orçamento; o descongestionamento das chefias executivas superiores (visando desconcentrar e descentralizar); a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório; a sistematização; a coordenação e o controle (CAMÕES; MENESES, 2016, p. 19)”.

No Brasil a administração de pessoal passou a ser sistematizada em 28 de outubro de 1936 com a Lei do Ajustamento e foi organizada de acordo com a seguinte divisão em seções: administrativa, de controle, financeira e assistência social.

No Brasil, surgimento da burocracia ocorreu em 1930 à época do crescimento da indústria no país, “onde o Estado assumia papel crucial, interferindo consistentemente no setor de produção de bens e serviços. E, para atualizar a administração pública vigente no Brasil, conforme o autor, criou-se o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) em 1930” (PEREIRA, et al. 2015 p. 236).

Na década de 70 com a criação da Secretaria da Modernização (SEMOR), houve uma tentativa de busca de uma modernização no serviço público. E em 1980 foi criado o Ministério da Desburocratização para tentar revitalizar e agilizar o serviço nos órgãos públicos, simplificar os processos de trabalho, promover eficiência, e descentralizar autoridades.

Para Pereira et al. (2015) no Brasil a maneira encontrada para acabar com o excesso de burocracia se consolidou então com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização – PrND, com o intuito de revitalizar e dar rapidez às organizações públicas, descentralizando a autoridade, com melhoria, simplificação dos processos administrativos, e promoção da eficiência.

De acordo com Pereira et al. (2015) a reforma gerencial propunha:

“...a) eliminar a crise fiscal, por meio de rigoroso controle das despesas e dos aumentos das receitas públicas; b) a transição da administração pública burocrática para gerencial, tendo foco nos resultados em detrimento do controle dos processos; c) uma melhora do atendimento das demandas dos cidadãos, por meio da criação de instituições mais descentralizadas e próximas dos cidadãos” (PEREIRA, et al., 2015 p. 237).

Nos órgãos públicos, conforme Gemelli e Phillipim (2010), no cenário brasileiro, havia muito apadrinhamento (nepotismo), forçando, desse modo, via Constituição de 1988 um processo de mudança nesse quadro, buscando para a Administração Pública maior transparência, profissionalismo e menos injustiças através dos concursos públicos que permitem aos cidadãos oportunidades iguais de ingresso no setor público.

Todo o contexto de reforma culminou, portanto, em 1986, com a criação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) para promover a formação de quadros superiores da administração pública federal. Mas como retrocesso no processo de modernização ocorreu a criação do Regime Jurídico Único para os servidores públicos da União, provocando um engessamento da máquina estatal e uma maior burocratização para a administração direta e indireta. Como retomada de Camões e Meneses (2016) foi somente no governo de Fernando Henrique Cardoso que houve uma tentativa de reforma gerencial que de fato mudasse a cultura gerencial nas organizações com critérios de admissão por concursos regulares entre outras ferramentas para proporcionar novas diretrizes de gestão de pessoas. De acordo com Júnior, et. al. (2015) o terceiro período de reforma se iniciou com Governo de Fernando Henrique Cardoso em 1995 com a tentativa de realinhamento do Estado com a globalização, implementando a administração pública gerencial.

Segundo Júnior, et al. (2015) o Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE – trouxe em seu plano diretor para o modelo gerencial princípios como flexibilidade e eficiência voltados para o atendimento da população, os objetivos da administração pública foram redefinidos, os instrumentos de coordenação aperfeiçoados, além de formulação, implementação, e avaliação de políticas públicas; houve flexibilização de normas e procedimentos, as estruturas descentralizadas foram redesenhadas, e realização de capacitação dos servidores públicos.

Então somente em 1980 a noção de administração de pessoal foi substituída pela expressão administração de recursos humanos que agrega as funções de controlar, planejar e coordenar a obtenção de mão de obra.

Em uma retomada realizada por Fonseca, et al. (2013), com as reformas estatais empreendidas pelo Estado brasileiro que seguiram as linhas do New Public Management

(NPM), que propunha a superação do modelo burocrático, as práticas gerenciais no setor privado foram tomadas como referência para o setor público com o objetivo de se alcançar maiores resultados. Entre as atividades que seriam modernizadas estava a gestão de recursos humanos (RH). Neste contexto foi com a publicação do Decreto nº 5.378/2005 que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e as mudanças vieram a ocorrer na gestão de pessoas com a publicação do Decreto 5.707/2006 com a instauração da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional. Neste normativo a gestão por competências aparece como um instrumento de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos.

Como resposta para tentar sanar o problema da falta de capacitação dos servidores no setor público no governo do presidente Lula, então, houve uma iniciativa em relação ao modelo de competência por meio do lançamento da Política Nacional de Gestão de Pessoas, que passava a ter como prioridade o investimento em capacitação; esse lançamento culmina com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, cujos preceitos versam sobre o modelo de gestão por competência, definida como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (art. 2º) (CAMÕES; MENESES 2016, p. 22).

Para Terabe e Bergue (2014) a gestão de pessoas na administração pública federal então assumiu uma posição de política pública com a edição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) – Decreto Federal nº 5.707/2006. Além disso a gestão de competências no percurso teórico apresentado pelos autores Fonseca, et.al. (2013) é apresentada como modelo estratégico de gestão de pessoas no setor público.

Para Camões (2014) as reformas na gestão de pessoas a cada dia têm se tornado cruciais para o sucesso da implantação de outras reformas, considerando que os servidores públicos são responsáveis quando se trata de atingir a consecução dos objetivos de governo por meio de sua capacidade técnica e do seu desempenho.

Para Camões (2014), o governo desenvolveu uma política com o objetivo de criar um sistema de gestão do desempenho atrelado à remuneração do servidor (Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010), ao aperfeiçoamento permanente, ao fortalecimento da capacitação gerencial e à integração de competências individuais às competências institucionais (Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006), à criação de políticas de saúde do trabalhador (Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009), e ações voltadas para o aprimoramento do planejamento da

força de trabalho (Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009). Estas medidas adotadas pelo governo conforme Camões (2014) marcaram o início de estruturação de um modelo estratégico de gestão de pessoas que incluem: a cultura de desempenho, foco em resultados e excelência nos órgãos federais, utilizando-se como ferramentas a criação de mecanismos para motivar, capacitar e otimizar a atuação dos servidores públicos.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa trata-se de uma Pesquisa Qualitativa Exploratória e quanto ao procedimento é do tipo Pesquisa Bibliográfica com sua busca de dados realizados nas principais bases de dados digitais da área da Administração e Administração Pública de onde se extraiu o material para o levantamento da literatura dos últimos 11 anos de 2005 a 2017, este foi o limite de tempo estabelecido.

As buscas foram realizadas em cinco bases de dados bibliográficas: *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, *Revista de Administração Pública (RAP)*, *Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)*, *Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo (ReCaPe)* e *Revista Tecer*.

Foram selecionados artigos escritos em português preferencialmente.

Em virtude da multiplicidade nos processos de indexação nas bases de dados, optou-se pela busca por termos livres além do uso de vocabulário controlado (descritores). Através desta alternativa de busca foi possível recuperar um número maior de referências dentro dos critérios estabelecidos para a procura.

Os critérios de inclusão para os estudos encontrados foram especificamente a gestão de pessoas no setor público ou termos semelhantes como: Recursos Humanos e Gestão de Pessoas por Competências. Buscou-se extrair de que modo os processos em gestão de pessoas e os subsistemas de Recursos Humanos são empregados nas organizações públicas brasileiras com base nos estudos já publicados nas bases de dados.

Foram selecionadas as fontes de coleta de informações, estipulando-se quais informações deveriam ser extraídas dos artigos que melhor serviriam para a análise dos dados que se seguirá.

As informações extraídas foram agrupadas em um quadro descritivo dos artigos que foram consultados com um breve resumo dos objetivos e das características do estudo para uma melhor exposição sintética do que foi pesquisado.

Em seguida as informações extraídas dos artigos serão analisadas mais detalhadamente com base no problema da pesquisa e dos seus objetivos.

4 APRESENTAÇÃO

Considerando o objetivo deste trabalho, foi realizada uma pesquisa Qualitativa Exploratória do tipo Pesquisa Bibliográfica e foram analisadas as publicações dos seguintes periódicos: *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, *Revista de Administração Pública (RAP)*, *Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)*, *Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo (ReCaPe)* e *Revista Tecer*.

Selecionadas as fontes de coleta de informações, foram estipuladas quais deveriam ser extraídas dos artigos, totalizando seis. Foram elas: autor, ano de publicação, enquadramento do estudo (estudo teórico-empíricos ou ensaios teóricos), natureza do estudo (quantitativa, qualitativa ou quali-quant), os objetivos dos estudos, e informações relacionadas à Gestão de Pessoas no setor público especificamente entre 2005 e 2017.

Observou-se uma lacuna de publicações sobre a temática de gestão de pessoas no setor público no período compreendido entre 2005 e 2010 nos periódicos mencionados. As publicações nesta perspectiva de estudo são, portanto, recentes, como se pode ver na tabela abaixo:

Autor, Ano de Publicação	Breve descrição sobre a metodologia e sobre a pesquisa
Mello e Filho, 2010	Estudo de caso tentando identificar a política, e os procedimentos da incorporação e gestão da força de trabalho, assim como os preceitos utilizados na gestão de RH no que se refere à qualidade e excelência se coaduna de fato ou não com a prática.
Fonseca, et al., 2013	Ensaio cujo objetivo fosse apresentar uma perspectiva de análise que enfatizasse a autonomia para a implantação da gestão estratégica de pessoas em organizações públicas federais, levando-se em consideração seu ambiente institucional específico.
Terabe e Bergue, 2014	Estudo de Caso que teve como objetivo identificar de que modo o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) vem agindo no tocante à gestão de pessoas no contexto da PNDP, como tem sido a transição dos atributos da área de recursos humanos do MCTI, de um desenho tradicional para um desenho estratégico.
Favorini, et al., 2014	Pesquisa qualitativa que utilizou os dados da pesquisa "Melhores Instituições Públicas para Você Trabalhar" (MIPT), realizada pelo PROGEP-FIA e pela Editora Abril, de clima organizacional e avaliação de políticas e práticas de gestão de pessoas cujo objetivo foi analisar a disseminação e extensão das políticas e processos formais da Gestão de Pessoas por Competências nas organizações públicas do Brasil, estatais e órgãos da administração direta, se elas possuem políticas de GPC formalmente implantadas.

Pereira, et al., 2015	Pesquisa descritiva de método documental com o objetivo de analisar o modelo de gestão de pessoas do INSS de Montes Claros, MG, baseado nas vertentes da Administração Burocrática e Nova Gestão Pública para identificar se houve evolução dos processos de gestão.
Júnior, et al., 2015	Estudo de caso realizado na prefeitura de Uberlândia cujo objetivo é responder a seguinte questão: quais as implicações do novo modelo de administração pública na gestão de pessoas, no que se refere a Integração e Acolhimento, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Motivação e Gestão de Carreira?
Lima e Silva, 2015	Pesquisa exploratória e qualitativa que teve como objetivo identificar os fatores determinantes para o desenvolvimento de CC (Competências Coletivas) dos servidores da Secretaria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Campina Grande.
Camões e Meneses, 2016	Estudo de caso com recorte transversal de perspectiva longitudinal, nesta pesquisa se executou, por meio de uma abordagem qualitativa, a análise de 30 documentos produzidos no âmbito da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), e 20 entrevistas com dirigentes e implementadores.

Tabela 1. Distribuição dos artigos da pesquisa.

No trabalho de Mello e Filho (2010) o objetivo foi conhecer e analisar a gestão do trabalho em uma instituição pública de ciência e tecnologia voltada à saúde realizando-se um estudo de caso tentando identificar a política, e os procedimentos da incorporação e gestão da força de trabalho, assim como os preceitos utilizados na gestão de Recursos Humanos no que se refere à qualidade e excelência se eles coadunam de fato ou não com a prática em gestão de pessoas.

Como resultado Mello e Filho (2010) chegaram à conclusão que na instituição pesquisada, no caso, a Fiocruz, ainda existia muitos profissionais que não são servidores públicos, fato que se contrapõe à expectativa de aumentar o número de pessoas ingressadas mediante concurso público. Na gestão, predominava, segundo Mello e Filho (2010), ainda, a avaliação de desempenho com foco no incremento da remuneração por meio da gratificação. Os esforços no sentido de melhorar a gestão de recursos humanos levaram a instituição à criação e implementação de instrumentos de gestão participativa tais como a Mesa de Negociação, a Câmara Técnica de Gestão do Trabalho, a Comissão Interna do Plano de Carreiras com o envolvimento de gestores e trabalhadores da instituição.

No caso da Fiocruz, a instituição pesquisada por Mello e Filho (2010), a gestão de recursos humanos é ainda muito tradicional baseada na visão ultrapassada de “departamento de administração de pessoal”, isto até à época do estudo de caso.

O estudo de Fonseca, et al. (2013) teve como objetivo apresentar uma perspectiva de análise que enfatizasse a autonomia para a implantação da gestão estratégica de pessoas em organizações públicas federais, levando-se em consideração seu ambiente institucional específico. A gestão de competências aparece no percurso teórico apresentado pelos autores como um modelo estratégico de gestão de pessoas. Os autores analisaram no ensaio os fatores de implantação da gestão estratégica no setor público. E, chegaram à conclusão no ensaio de que as teorias tradicionais sobre gestão estratégica têm em comum a capacidade de alinhamento de políticas e práticas de Gestão de Pessoas à estratégia organizacional. Quanto a isto, esse pressuposto não corresponde, em muitos casos, à prática de organizações marcadas pela influência de um ambiente normativo restritivo e pela influência dos diferentes stakeholders, que representam o ambiente interno e externo, como as organizações públicas federais, ou seja, há pouca autonomia na implantação da gestão estratégica. Sobre o construto autonomia e os seus efeitos, no que se refere às políticas de gestão, os autores consideram que a literatura é incipiente quanto à sua definição, mensuração e relações dos seus construtos.

O estudo desenvolvido por Terabe e Bergue (2014) teve como objetivo identificar de que modo o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) vem agindo no tocante à gestão de pessoas no contexto da PNDP. Mais precisamente foi em busca de identificar a transição dos atributos da área de recursos humanos do MCTI, de um desenho tradicional para um desenho estratégico. Na análise do estudo de Terabe e Bergue (2014) foi identificado que no MCTI há pouca atuação estratégica, a gestão de pessoas neste Ministério é tida como operacional. As poucas mudanças alcançadas na gestão, considerada um ponto positivo, é a adoção da gestão participativa. Existe no MCTI também um frágil planejamento de recursos humanos o que dificulta o estabelecimento de um RH estratégico. De modo geral os gestores do MCTI não atuam como gestores de pessoas.

No estudo de Favorini et al. (2014) teve como objetivo analisar a disseminação e extensão das políticas e processos formais da Gestão de Pessoas por Competências (GPC) nas organizações públicas do Brasil, estatais e órgãos da administração direta, se elas possuem políticas de GPC formalmente implantadas. Foi possível constatar que as organizações pesquisadas não apresentaram dificuldades em apresentar os sistemas de Gestão por Competências, não houve então problemas em articular GPC e os subsistemas de Recursos Humanos. A GPC predominou nas organizações em sua maior parte na fase de avaliação, mas em alguns casos ocorreu também articulação com o processo seletivo, remuneração, carreira e treinamento. Contudo, a GPC nestas organizações pôde então ser aproveitada para melhorar a oferta de serviços públicos.

O objetivo do trabalho de Pereira, et al. (2015) foi mostrar a transição da burocracia para o modelo da nova administração pública no INSS a partir de um estudo descritivo e documental. No INSS conforme pôde-se extrair da pesquisa o modelo de gestão adotado estava em fase de transição do modelo burocrático para o modelo gerencialista já bastante avançado, mesmo havendo, ainda, algumas características de burocracia – neste caso a formalização de procedimentos, com normas e diretrizes bem determinadas – os traços da gestão gerencialista são notados nas práticas de gestão estratégica com vistas ao bem estar do servidor e de estratégias de melhoria para facilitar o atendimento ao público. No que diz respeito à gestão de pessoas no INSS conforme se pôde extrair da análise dos autores, por mais que a estrutura ainda fosse a burocrática, existia uma valorização do servidor, através dos incentivos à educação continuada, os ligados à saúde, bem estar físico e psicológico do servidor, as gratificações por desempenho e igualdade na assunção dos cargos de chefia. Mas existem aspectos na gestão de pessoas do INSS que evoluíram em conformidade com a Nova Gestão Pública. Por exemplo, o principal resultado pretendido pelo INSS é aumentar a cobertura previdenciária para os seus servidores. E no investimento em treinamento através do programa de educação continuada básica e avançada. Apesar de ainda existir burocracia em alguns aspectos, o INSS tem como resultados pretendidos a desburocratização das normas e dos processos.

Júnior et al. (2015) em seu estudo de caso identificaram que os processos de Integração, Acolhimento, Treinamento, Avaliação de desempenho, Motivação e Gestão de Carreira, a Prefeitura de Uberlândia, local onde foi realizada a coleta de dados, tem falhado especificamente na Integração e Acolhimento, uma vez que não enfoca pontos relativos à função e que muito ajudam o servidor em sua adaptação, além de que também não abrangem todos os servidores. O Treinamento e Desenvolvimento conforme foi identificado não condiz com as reais necessidades dos funcionários, e ao longo do tempo se mostram insuficientes. Sobre a Avaliação de Desempenho constatou-se no estudo que na fase de feedback dos resultados há uma falha por parte das chefias imediatas em comunicar os resultados. Sobre a Motivação há um grupo muito motivado, e outro parcialmente desmotivado e isto pode ser devido à remuneração em alguns casos, e aos incentivos. A progressão de carreira ainda é engessada, uma vez que depende de transformações legais para serem alteradas dificultando desenvolver e conciliar os interesses dos funcionários e da instituição. Mas como pôde-se verificar as técnicas de gestão de pessoas como o treinamento e o plano de carreiras vêm sendo muito utilizados na administração pública como foi verificado no referido estudo de caso.

A discussão apresentada no artigo de Lima e Silva (2015) abrange o estudo das competências coletivas (CC) no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande

(UFCG), mais especificamente na Secretaria de Recursos Humanos (SRH), uma vez que as políticas de desenvolvimento são planejadas e executadas por essa unidade. O estudo dos autores teve como objetivo identificar os fatores determinantes para o desenvolvimento de CC (Competências Coletivas) dos servidores da SRH da UFCG.

As competências coletivas que são o foco de estudo de Lima e Silva (2015) ainda são muito pouco discutidas no meio acadêmico, portanto ainda há carência de maiores estudos neste campo. No estudo foi identificado que na SRH as coordenações executam e compreendem as suas competências de maneira isolada, o que provavelmente deve-se ao fato do modo como são distribuídas as atividades para serem executadas de forma isolada. Ou seja, para cada servidor, resta um conjunto de atividades específicas, gerando personalização do cargo. Este modelo impede o compartilhamento das competências coletivas por meio de uma aprendizagem em equipe. Este modelo também gera acúmulo de trabalho em algumas épocas do ano e no não compartilhamento do saber. Esta dinâmica ocorre desta forma em virtude do reduzido quadro de servidores.

De acordo com Lima e Silva (2015), em relação ao quadro de pessoal, pôde-se constatar um grande número de pessoas com formações superiores ao cargo desempenhado, e devido à impossibilidade de realização de concurso interno, em virtude da legislação vigente, esses profissionais não conseguem ter um aproveitamento melhor no trabalho de suas capacidades e se tornam desmotivados. Existe, pois na SRH um elevado acúmulo de competências individuais, os servidores chegam com muito conhecimento, mas ao longo do tempo encontram pouca possibilidade para a aplicação do seu potencial.

Para Lima e Silva (2015) em relação à avaliação de desempenho na SRH é ineficaz, em virtude das notas que são atribuídas pelos colegas de serviço e pelo próprio servidor são altas, contribuindo para resultados que não condizem com a realidade do real desempenho do servidor, dificultando ações de aprendizagem. A própria “progressão por mérito”, definida em lei, não contribui para uma avaliação de desempenho das competências coletivas, mas apenas em relação ao desempenho individual do servidor. Da mesma forma a lei de progressão incentiva a capacitação, para cursos de curta duração e de nível escolar exigido para o seu exercício, mas que também não abrange o desenvolvimento efetivo de competências do grupo como um todo.

Na pesquisa realizada por Camões e Meneses (2016) com o objetivo de analisar a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), de natureza exploratório-descritiva, o trabalho é fruto de um estudo de caso com recorte transversal de perspectiva longitudinal, no qual se executou, em uma abordagem qualitativa, a análise de 30

documentos produzidos no âmbito da política e 20 entrevistas com dirigentes e implementadores. Sobre este estudo de caso de maneira sintética pode ser descrito como resultado que o modelo de gestão de desenvolvimento de pessoas adotado foi o pautado na perspectiva de gestão por competências devido à influência dos países da Europa que também estavam adotando este método. Como resultado foi apresentado que como ferramenta estruturante para a organização e sistematização do mapeamento de competências foi criado pelo Governo Federal um sistema de gestão por competências denominado capacitação; cuja proposta era ter um sistema único que permitisse o levantamento e o registro de dados dos mapeamentos de competências realizados que seriam aproveitados para subsidiar a elaboração dos planos anuais de capacitação (PAC). No entanto, os objetivos de implantação da PNDP não foram todos alcançados, o avanço que se destacou ocorreu no mapeamento das competências, que é apenas a etapa inicial de um conjunto que compõe a metodologia de gestão por competência, ou seja, a implementação da gestão por competências, conforme pôde ser verificada nesta pesquisa, ficou deficitária. Além disso, a capacitação não apareceu nesta pesquisa como um foco de interesse da alta cúpula dos órgãos. Um dos fatores que interferiu na implementação da política foi a alta rotatividade nos cargos de direção, que está mais relacionada às questões de ordem política do que de fatores técnicos. Os autores chegaram à conclusão que gerir pessoas no setor público, pela baixa discricionariedade dos gestores em relação ao seu pessoal, é um grande desafio.

5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em conformidade com o objetivo da pesquisa que se refere a analisar as mudanças na gestão de pessoas no âmbito da administração pública e como esses processos vêm sendo implantados, aplicados e avaliados. Será realizada uma sintetização sobre os principais processos e modelos em gestão de pessoas que foram objeto de investigação entre os autores dos artigos trazidos para esta análise na tabela abaixo:

Autores	Processos em de gestão de pessoas
Camões e Meneses, 2016; Favoretti et al., 2014; Lima e Silva, 2015.	Gestão de Pessoas por Competências
Júnior, et al., 2015.	Desenvolvimento de Recursos Humanos (Capacitação, Treinamentos entre outros).
Camões e Meneses,2016; Lima e Silva, 2015.	Avaliação de Desempenho por Competências
Lima e Silva, 2015.	Competências Coletivas
Mello e Filho, 2010 ; Terabe e Bergue, 2014.	Gestão participativa
Mello e Filho, 2010; Terabe e Bergue, 2014.	Departamento de Pessoal e Desenho Tradicional em Gestão de Recursos Humanos
Terabe e Bergue, 2014.	Gestão Estratégica de Pessoas

Tabela 2: Processos e Modelos em Gestão de Pessoas utilizados no Setor Público.

A adoção do modelo tradicional de “departamento de administração de pessoal” e o desenho tradicional em Gestão de Recursos Humanos ainda não foram superados em algumas organizações como se extraiu das pesquisas de Mello e Filho (2010), e Terabe e Bergue (2014). De acordo com Pacheco (2009) a gestão de Recursos Humanos se originou do modelo de departamento de pessoal no qual os empregados passaram a ser considerados fatores de produção e seus custos deveriam ser administrados do mesmo modo como se administra os custos dos outros fatores de produção. No antigo modelo de departamento de administração de pessoal e no desenho tradicional de Recursos Humanos, heranças da fase da Administração

Científica de Frederick W. Taylor, havia uma perspectiva voltada aos aspectos mais operacionais cujo objetivo era a rentabilidade da empresa. Segundo Pacheco (2009) Taylor foi o responsável pela criação do departamento de funcionários com o propósito de realizar análise e desenho de cargos; recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; remuneração e plano de carreiras. O desenho tradicional em gestão de recursos humanos guarda os resquícios do paradigma do departamento de pessoal que não leva tão em conta o fator humano nas organizações.

Como pode ser visto na tabela acima como modelo mais recente e desafiador, que surgiu como tendência no setor privado, agora existem tentativas como se vê no trabalho de Camões e Meneses (2016) de implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências nas organizações públicas da administração direta e indireta; além da proposta de buscar o desenvolvimento dos servidores por meio de capacitação, treinamentos e outras ferramentas de desenvolvimento dos subsistemas de recursos humanos.

Pires, et al. (2005) apontam que nos desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público estão: a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e os alinhamentos das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos. Como aposta para tentar sanar essas dificuldades de alinhamento das atividades de gestão de pessoas mais estratégica, para atingir os objetivos das organizações públicas a Gestão de Pessoas por Competência surge como estratégica para atingir este alinhamento.

Sobre as competências Pires et al. (2005) classificam-nas em profissionais ou humanas, dizem respeito a indivíduos ou equipes de trabalho e, organizacionais, inerentes à totalidade da organização ou a uma de suas unidades produtivas. Lima e Silva (2015) abordam esta somatória das competências individuais como uma transformação em uma competência de equipe de trabalho podendo ser vista quando se trata das competências coletivas como uma ferramenta estratégica em gestão de pessoas. A soma das competências profissionais é que vão ensejar e sustentar as competências organizacionais. A gestão por competências, então “propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos” (PIRES, et al. 2005, p. 20).

Outros processos que estão sendo implantados na Administração Pública que aparecem nos estudos dos autores nesta revisão estão sendo abordados como subsistemas de recursos humanos que são: a capacitação, treinamento, desenvolvimento e recrutamento; ressaltando que o ingresso em muitos casos ocorre via concurso público e uma parcela

ingressa via processos seletivos, o desafio está em saber aproveitar as habilidades dos servidores em conformidade com as reais necessidades dos setores em que atuam, e também em mantê-los motivados ao longo do tempo. No sentido de aliar os subsistemas de recursos humanos à gestão de pessoas por competências como estratégia para as organizações públicas Pires et al. (2005) descrevem algumas dificuldades:

“O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo. As dificuldades devem-se, como já sublinhado, à existência de uma série de restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes” (PIRES, et al., 2005, p. 23).

Esta avaliação dos comportamentos e atitudes é o que se busca identificar em gestão de pessoas por competências aliado aos conhecimentos necessários, ou seja o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). Mas mediante concurso público o que se tem avaliado são apenas os conhecimentos. Sobre o CHA descrito acima Leme (2005) conceitua:

O conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos.

A habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.[...] podemos visualizar que o “Saber” e o “Saber Fazer” são as Competências Técnicas, enquanto o “Querer Fazer” é a Competência Comportamental (LEME, 2005 p. 17-18).

No processo de recrutamento e seleção quando se trata de concursos públicos Pires et al. (2005) apontam como alternativas que se somam à aplicação de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, como a realização dos cursos de formação a fim de identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais que permitem uma observação mais acurada que as provas e títulos não conseguem dar, e com isto obter pessoas mais motivadas com possibilidades de progredirem em suas carreiras.

Algo muito importante a ser discutido sobre a gestão de pessoas por competências no recrutamento e seleção, e na promoção para os cargos de nomeação e de confiança é a diminuição da tendência brasileira nas organizações públicas ao “apadrinhamento”.

“A adoção do modelo de gestão por competências implica menor peso do critério “relação de confiança” e aumento do

peso do critério “competências adequadas” para a investidura no cargo. Trata-se, portanto, da superação gradativa do conceito de “cargo de confiança” e da afirmação do conceito de “cargo de competência” (Pires, et al. 2005 p.33).

Como está se abordando a questão do ingresso por meio de concurso público, em algumas instituições do setor público existe a dificuldade de reposição do quadro de servidores mediante esta forma de ingresso, o que dificulta a prestação de serviços com qualidade devido à defasagem no quadro de pessoal, um exemplo é o que já foi citado aqui na pesquisa de Mello e Filho (2010) na qual identificaram uma contratação temporária de servidores, mas que também não supre a demanda dos setores.

A Avaliação de Desempenho por Competências é outra ferramenta em gestão de pessoas que puderam ser extraídas nos processos adotados nas organizações públicas. A avaliação de desempenho é o conjunto de normas e procedimentos para aferir o nível de produtividade dos servidores por uma organização. Para Pires et al. (2005) “...algumas instituições públicas e privadas já têm adotado o sistema de gestão de desempenho ao invés da mera avaliação de desempenho” (p.39). Sobre a legislação referente à avaliação de desempenho nas organizações públicas:

O artigo 4º do Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, estabelece que a progressão horizontal por merecimento decorrerá da avaliação de desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor. A norma fixa que o servidor será avaliado pela chefia imediata, observados determinados fatores que, pontuados, lhe dariam uma classificação que possibilitaria o seu eventual enquadramento no número de vagas destinadas para essa modalidade de progressão. Esses fatores são: 1) qualidade e quantidade do trabalho; 2) iniciativa e cooperação; 3) assiduidade e urbanidade; 4) pontualidade e disciplina; e 5) antiguidade (PIRES et al. 2005, p. 41-42).

A gestão participativa é apontada pelos autores Mello e Filho (2010), e Terabe e Bergue (2014) como um ponto positivo alcançado em meio ao engessamento do desenho tradicional de gestão, ela visa buscar o envolvimento dos gestores e dos trabalhadores das instituições no processo decisório. Baylão, Schettino e Cherrine (2014) enfatizam que o processo de participação se compõe por diferentes atores: sindicatos, mídia, fornecedores, agentes políticos, ONGs, comunidades, associações, empresas e outros; mas o ponto em comum entre todos é a somatória de pessoas, vale ressaltar, que nem todas as pessoas que fazem parte do processo participativo exercem de fato a participação optando por eximirem-se da responsabilidade de decidir o destino que é comum, sobretudo o da organização e o seu próprio.

Segundo Baylão, Schettino e Cherrine (2014) existem três modelos de participação: o primeiro é o da centralidade, neste a participação irá variar conforme a posição social da pessoa, quanto mais central é a sua posição, maior é o seu grau de participação. O segundo modelo é o da consciência de classes, quanto mais uma pessoa participa mais se dá conta de sua desigualdade e tende a participar mais. O terceiro modelo diz que as pessoas tendem a participar se acreditarem que os benefícios da participação são maiores do que ao de não participar, este último é o mais difícil, pois gera uma tendência à não participação.

Existe um movimento cada vez maior de participação das pessoas no processo decisório nas organizações, de acordo com Baylão, Schettino e Cherrine (2014) isto se deve ao acesso às informações em tempo real e em sistemas informatizados. A participação então representa a influência das pessoas abaixo do nível de direção. Ainda segundo estes autores, os modelos participativos proporcionam um gerenciamento com excelência, uma vez que os resultados alcançados superam aos dos modelos de organizações burocráticas tradicionais.

O que foi possível considerar após a análise do conteúdo obtido dos periódicos é a existência de modelos tradicionais de gestão de pessoas (Camões e Meneses, 2016; Júnior, et. al. 2015; Mello e Filho, 2010; Terabe e Bergue, 2014) que ainda não foram superados, mas existem organizações públicas que já adotam modelos recentes eclodindo a passos lentos (Camões e Meneses, 2016; Pereira, et.al., 2015), que já eram implantados no setor privado e foram transpostos ao setor público. Mas, de modo geral, como foi extraído dos resultados dos estudos publicados nestes periódicos mencionados estes mostram que existe pouca evolução no modo de adotar modelos recentes e processos menos tradicionais em gestão de pessoas no setor público devido em parte à baixa discricionariedade dos gestores e das barreiras legais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o objetivo do trabalho foi analisar as mudanças na gestão de pessoas no âmbito da administração pública brasileira e, como esses processos vêm sendo aplicados e avaliados com base na revisão de periódicos que abordam esta temática, percebe-se alguns aspectos da administração pública burocrática que ainda não foram superados, pesando em algumas organizações públicas os resquícios do antigo modelo de “departamento de administração de pessoal”. A dificuldade em se abandonar o tradicional modelo de “departamento de pessoal” e adotar uma gestão de pessoas mais estratégica, como foi dito neste estudo e citado pelos autores pesquisados, deve-se às influências dos stakeholders, em que se pesem as barreiras da burocracia e das limitações legais como impedimentos aos gestores a terem uma maior discricionariedade na adoção de práticas inovadoras em gestão de pessoas.

As barreiras impostas pela burocracia para uma reforma gerencial em todas as organizações da Administração Direta e Indireta precisam ser superadas antes que se pense em investir em pesquisas e adoção de novas propostas em Gestão de Pessoas. Pois, como se pode ver há tentativas de implantação de novos modelos que se esbarram na tradicional burocracia, os artigos dos periódicos pesquisados demonstram esse problema.

E no processo de seleção de pessoal, concentrado na realização de concurso público, há muito a se evoluir no sentido de que no processo de seleção mediante concursos ainda não se leva em conta as habilidades, atitudes e conhecimentos, ou seja, a competência para o cargo. Como proposta de estudos futuros pode-se investigar quais ferramentas podem ser adotadas, além do curso de formação, para fazer a colocação das pessoas nos postos de trabalho com base em sua competência.

Como este trabalho trata-se de uma revisão da bibliográfica este tipo de pesquisa mostra onde se localizam as lacunas nas pesquisas e o que ainda pode ser pesquisado, a fim de que, partindo da identificação destas lacunas outras pesquisas exploratórias como estudos de casos ou pesquisas de caráter experimental, que sejam qualitativas ou quantitativas possam ser realizadas de modo a aprofundar a investigação sobre os processos em gestão de pessoas atualmente empregados nas organizações públicas brasileiras.

A gestão de pessoas estratégica aparece como uma aposta para a superação do modelo tradicional em gestão de pessoas, mais especificamente a Gestão de Pessoas por Competência é o modelo estratégico apontado pelos autores, apesar de ainda estar andando a passos lentos, uma vez que em algumas organizações não houve avanços de um desenho tradicional em

direção a um desenho estratégico. Em outras organizações que investiram no modelo de Gestão de Pessoas por Competências em todos os subsistemas de Recursos Humanos pôde-se verificar uma melhoria na prestação de serviços públicos. Mais estudos e mais investimentos na aplicação deste modelo estratégico são necessários a fim de se obter avanços no modo de se abordar gestão de pessoas na administração pública.

Quanto ao conceito de participação, assim como no setor privado, no setor público ela confere uma roupagem democrática e inovadora na solução dos problemas e na superação de paradigmas burocráticos de gestão; as organizações que operam com a participação alcançam maior flexibilidade e aumentam a possibilidade de aprendizagem organizacional e pessoal.

Numa retomada da hipótese levantada neste estudo de fato existe uma carência de estudos que abordam a evolução da gestão de pessoas na administração pública brasileira, haja vista a lacuna nas publicações, conforme já mencionado, no período de 2005 a 2010, nos periódicos consultados. As organizações públicas conforme foi possível verificar nos artigos têm tentado implantar processos modernos em gestão de pessoas, mas os gestores enfrentam muitas barreiras burocráticas e também uma baixa discricionariedade para a proposição de inovações em gestão de pessoas. Sugere-se, portanto, a realização de pesquisas sobre a adoção dos modelos mais recentes dos subsistemas em gestão de pessoas no setor público que apontem caminhos para os gestores aplicarem ferramentas mais atuais respaldados pela literatura e baseados nos exemplos de sucessos em outras organizações.

REFERÊNCIAS

BAYLÃO, A. L. S.; SCHETTINO, E. M. O.; CHERRINE, L. Gestão Participativa nas Organizações: uma Via de Transformação e Aprendizagem. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Out. 2014. [S.l.]. **Anais eletrônicos**. Minas Gerais: FACSUM, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320173.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2018.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. M. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. **ENAP** – Brasília, 2016. 104 p. (Cadernos, 45)

_____. Estudos em gestão de pessoas no serviço público. CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, R.; PORTO, V. (Org.). **ENAP**- Brasília, 2014. 142 p. (Cadernos, 37)

CARVALHO, P. A.S. et al. Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Out.2014. [S.l.]. **Anais eletrônicos**. Minas Gerais: UFSJ, 2014. Disponível em:<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

DEMO, G.; et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set/out. 2011.

FAVORINI, F. B. et al. Gestão por competência no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **ReCaPe, Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n.2 – mai/jun/jul/ago 2014.

FONSECA, D. R. et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **RAP, Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n.6: 1451-475, nov/dez. 2013.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Santa Catarina, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan/dez. 2010.

JÚNIOR, W. M.; et al. Implicações do novo modelo de administração pública na gestão das pessoas na prefeitura municipal de Uberlândia, MG. **Revista Tecer**, Belo Horizonte, vol. 8, nº 15, nov. 2015.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, 188p.

MELLO, M. L. B. C.; FILHO, A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **RAP**, Rio de Janeiro, v.44, n.3, p. 613-36, mai/jun. 2010.

PACHECO, M. S. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas**. 2009. 90p. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

PEREIRA, R. M. M. et al. Mudanças Normativas para uma Nova Administração Pública no INSS: Considerações sobre a Transição dos Modelos na Gestão de Pessoas. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v.5, n.2, mai/jun/jul/ago 2015.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de Pessoas no Setor Público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n.3, p. 241 – 250, jul/set.2009.

TERABE, C. P. A. R.; BERGUE, S. T. Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: Estudo de Caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. In: CAMÕES, M.R. D. S.

Estudos em gestão pessoas no serviço público. CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, R.; PORTO, V. (Org.). **ENAP**, Brasília, 2014. 142 p. (Cadernos, 37)