

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Elaine Regina Lopes Souza  
2017200530011**

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

**Votorantim  
2018**

**Elaine Regina Lopes Souza**

## **GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Flávio Silva Belchior.

**Votorantim  
2018**

Elaine Regina Lopes Souza

## GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Trabalho de conclusão de curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de São João Del-Rei.

### BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Flávio Silva Belchior  
Presidente da Banca

---

Prof. Me. Kátia Cristina da Silva Izaias

Dedico a meus filhos, Jéssica, Adriel e Ariel.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de adquirir novos conhecimentos, por ter chegado bem até este momento de minha vida.

A Universidade Federal de São João Del Rei pela oportunidade de fazer este curso.

Aos professores, tutores e orientadores por me proporcionarem crescimento através do conhecimento.

A minha irmã Emiliane que mesmo longe não deixou de me incentivar.

Aos meus filhos por entenderem a minha ausência em alguns momentos.

A meu pai pela sua demonstração de orgulho.

A minha mãe, irmãs sobrinhas por entenderem minha ausência em alguns eventos familiares.

Meu agradecimento a todos que de alguma forma contribuíram para chegar até aqui.

A todos que de alguma maneira contribuíram de forma direta ou indireta e fizeram parte desse momento da minha vida.

“Não foi eu que lhe ordenei? Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.”

Josué 1:9

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo mostrar a gestão de pessoas (ferramenta amplamente utilizada na administração privada) aplicada nas das organizações públicas. Entender quais são os desafios encontrados pelos gestores públicos em adotar estas técnicas em seus ambientes organizacionais, identificar os desafios e os benefícios decorrentes de sua adequação para seu emprego em ambientes públicos.

Como metodologia de pesquisa foi utilizada revisão da literatura através de pesquisas bibliográficas.

**Palavras Chave:** Administração privada, administração pública, gestão de pessoas.

## ABSTRACT

This article aims to explore people management (a tool that is widely used in private organizations) applied in public organizations. It aims to understand what are the challenges public managers face when applying management techniques in their organization environment and to recognize the challenges and benefits that could be get from applying them in their jobs in public organizations.

For this article literature review through bibliographic research was used as research methodology.

**Key words:** Private management, public management, people management.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
1.1	Justificativa.....	09
1.2	Problema de pesquisa.....	09
1.3	Hipótese do Problema de pesquisa.....	10
1.4	Objetivo.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
3	METODOLOGIA.....	14
4	DISCUÇÃO.....	15
4.1	Alguns teóricos da administração ao longo da historia.....	15
4.2	O início da administração no Brasil.....	17
4.3	Características da administração de empresas na administração pública	17
4.4	Importância das pessoas nas organizações.....	18
5	GESTÃO DE PESSOAS.....	21
6	GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	23
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
8	REFERÊNCIAS.....	30



## 1 INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos começou a ser mais amplamente estudada e utilizada após a primeira Revolução Industrial no final do século XIX e início do século XX, foi a partir desse período que surgiu a necessidade da criação dos departamentos pessoais.

Os objetivos deste modelo de gestão de pessoas quando surgiram, era que os gerentes de pessoas, colaborassem com as organizações escolhendo candidatos, estabelecendo métodos, procedimentos e processos que levassem ao objetivo final de maneira mais satisfatória possível.

Ao longo do tempo os Recursos Humanos foram se aprimorando e assim surgiu a Gestão de Pessoas, devido à necessidade das organizações se adaptarem as mudanças e da constatação da importância das pessoas como diferencial principal na qualidade dos serviços prestados, sendo estes indivíduos necessários e essenciais para organizações conseguirem proporcionarem aos usuários, serviços satisfatórios e com atendimento dos objetivos desejados.

Durante sua vida as pessoas passam por vários estágios de motivação, à medida que atendem a uma necessidade outra nova assume seu lugar. Segundo Chiavenato, (2003 p. 118), as necessidades motivam as pessoas dando-lhes direção e conteúdo.

A hierarquia das necessidades descrita por Maslow baseava-se no comportamento humano, e na busca da satisfação de suas necessidades. Segundo Maslow ao buscar a satisfação de um objetivo, este comportamento tornava-se uma mola motivadora e sua influência poderia ser verificada inclusive no ambiente de trabalho.

As pessoas permanecem dentro de organizações durante grande parte de suas vidas, e delas necessitam para suas realizações pessoais e para satisfação de suas necessidades sendo a humanização dos ambientes de trabalho uma ferramenta influenciadora na qualidade dos ambientes corporativos e na prestação de serviços.

Nos dias atuais em tempos de informações rápidas e mudanças instantâneas, novas necessidades surgem rapidamente e uma nova mentalidade sobre qualidade e eficiência na prestação de serviços.

Diante desse turbilhão de mudanças e informações a Gestão de Pessoas tem passado por tempos difíceis, mas ao longo dos tempos vem se aprimorando, sendo este um dos maiores desafios da atualidade dentro das organizações sejam elas privadas ou públicas, tendo como desafio a busca do engajamento de funcionários ou servidores para que haja excelência

nos serviços prestados e por objetivo maior, que a organização alcance seus objetivos e realize sua missão.

A Gestão de Pessoas no setor público busca adequar ideias, políticas e métodos empregados na administração privada como ferramentas na administração pública, para enfrentar os novos desafios da atualidade.

Segundo Chiavenato (2004 p. 09), Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, estes gestores buscam aplicar técnicas e ferramentas que visem que seus colaboradores desenvolvam com maiores competências suas habilidades trazendo maior eficiência para as organizações.

### **1.1 Justificativa**

Embora a Gestão de Pessoas não seja uma novidade dentro da Administração em empresas privadas nos ambientes públicos suas aplicações começam a provocar algumas mudanças, fazendo que as organizações públicas repensem seus processos administrativos na busca e alcance do desempenho desejado de seus servidores.

A Gestão de Pessoas vem sendo apontada por vários autores como ponto principal na eficiência das instituições, pois é por meio dela que se consegue uma melhor participação, envolvimento e engajamento dos colaboradores de uma instituição, diante disso torna-se importante conhecer quais são as influências desse processo dentro da Administração Pública e como vem sendo praticadas a utilização desta ferramenta no setor público.

O presente trabalho acadêmico busca demonstrar a importância da aplicação da Gestão de Pessoas no setor público. O estudo justifica-se pela sua contribuição teórica em validar a contribuição da Gestão de Pessoas na Administração Pública e constatar quais são os desafios encontrados pelos gestores.

### **1.2 Problema de pesquisa**

Ao observarmos o que vem acontecendo no cenário mundial nas organizações nesses tempos de globalização, cada vez mais as ferramentas da Administração de Empresas vêm sendo empregadas no setor público, aonde o desafio vem sendo conciliar a metodologia a submissão das leis específicas ao setor público.

Na administração atualmente seja ela privada ou pública cada vez mais tem se tomado conhecimento do que já não é mais segredo para nenhuma organização, da relevância e da importância da Gestão de Pessoas.

Diante do exposto, levanta-se a questão:

Quais as dificuldades encontradas pela administração pública para a implantação da Gestão de Pessoas em seus ambientes, e quais são os resultados obtidos pela sua implantação?

### **1.3 Hipótese do problema de pesquisa**

A sociedade tem cobrado maior frequência a excelência dos serviços prestados pelos órgãos públicos, em tempos que os cidadãos tomam conhecimento dos seus direitos a cobrança por eficiência tem sido buscada e perseguida.

A demanda por serviços públicos e o número de usuários vem aumentando e junto a estes a exigência da qualidade no atendimento. Diante disto uma nova realidade tem se tornado um desafio para os Gestores Públicos, que precisam adequar seus recursos humanos as novas práticas não deixando de cumprir as leis específicas de seus órgãos públicos.

A frente dessa nova realidade, de todas as necessidades impostas e criadas a todos os momentos surgem para os gestores novos desafios de adequações para novas carências de demanda.

A administração pública vem passando por este processo rompendo com modelos tradicionalmente utilizados em seus ambientes, trazendo novos conceitos, novas contribuições da administração privada para que se alcancem os objetivos nas organizações públicas.

### **1.4 Objetivo**

O objetivo deste trabalho é destacar as técnicas Gestão de Pessoas empregadas nas organizações públicas, reconhecer a influência desta ferramenta amplamente utilizada na administração privada empregadas na administração pública. Analisar e compreender a utilização das técnicas da Gestão de Pessoas nos serviços públicos, verificando como vem sendo adequada essa técnica nas organizações públicas e entender qual sua contribuição para os estas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As pessoas dentro da nossa sociedade atual trabalham e produzem a fim de conseguir suprir suas necessidades, Maslow já apontava em seus estudos a importância de se observar estas necessidades e desejos, e a sua influencias sobre as pessoas. Segundo Maslow, no momento em que uma pessoa atende a uma necessidade, outra surge em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la.

Para Maximiano (2007, p. 3), a sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades pessoais, mas cada pessoa tem suas necessidades que diferem muito de uma pessoa para outra, para Chiavenato (2004, p. 288), as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis.

Nossa sociedade é feita de organizações e pessoas, que vivem em um ambiente altamente competitivo de informações instantâneas no qual novas necessidades surgem a todo o momento, o que faz com que a administração privada e pública tenha que se adequar constantemente, e passem a desenvolver novas formas de fornecer aos seus colaboradores, diretrizes e modelos de procedimentos para a atuação dos nos serviços oferecidos, para que atendam aos objetivos da organização e às necessidades dos cidadãos.

Segundo Maximiano (2008, p. 6), a administração é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos. Sabemos que a administração é utilizada como ferramenta de intermediação para unir as pessoas as instituições e assim em uma aliança fazer com que ambas as partes consigam atingir seus objetivos e atendam suas necessidades, segundo Chiavenato (2007, p. 191) a administração serve para agrupar pessoas e estruturar os recursos organizacionais para atender objetivos predeterminados, Gil (2012, p. 31) fala que a ciência da Administração vem sendo cada vez mais desafiada a superar um número cada vez maior de problemas decorrentes da transição pelo qual o mundo passa.

A administração pública também passou a reconhecer assim como a administração privada a importância das pessoas nas organizações tanto seus colaboradores como seus usuários.

Segundo Drucker (1999, p. 61), a organização precisa estar estruturada de forma a tomar decisões rapidamente, as quais necessitam ser baseadas na proximidade em relação ao desempenho, ao mercado, a tecnologia e a todas as mudanças na sociedade, diante desta nova realidade Bergue (2012, p. 46) diz que é imposto à Administração Pública que ela passe a operar pela via de identificação de mecanismos capazes de aferir a satisfação de usuários, bem

como daqueles destinados a relacionar as causas do desempenho e as formas de aperfeiçoamento dos processos.

Diante desta nova dinâmica dos tempos modernos surge a necessidade da aquisição de novas habilidades e competências para atender as novas demandas que aparecem, assim como nas empresas privadas manifesta-se a necessidade do aprimoramento dos serviços e dos servidores da administração pública.

Para Bergue (2012, p. 32):

“... gestores públicos, precisamos atentar, não somente para a compreensão dos fenômenos comportamentais na organização, mas para a formulação de políticas integradas a gestão de pessoas que relacionem especialmente a carreira (crescimento e valorização pessoal e profissional), remuneração e ambiente organizacional.”.

A gestão de pessoas tem como intuito complementar as ferramentas da administração, conforme Gil (2012, p. 17), Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais, segundo Chiavenato (2004, p. 08), a Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível que predomina nas organizações, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização.

Em seu artigo Filippin (2010) diz que, o objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor, como consequência alcançar o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham, ainda segundo Gil (2012, p. 60), a gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

A motivação, o engajamento dentro das relações profissionais, visando cooperação dos colaboradores, necessita de uma ponte que as auxiliem a produzirem os resultados necessários, sendo assim gestão de pessoas passa a ser utilizada como ferramenta que assessora estas relações profissionais, das pessoas que na realidade são talentos, que necessitam de orientação para produzirem os resultados necessários.

As organizações precisam de gestores que orientem seus profissionais, quanto as suas funções e atividades que devem desenvolver e como devem utilizar suas habilidades para atingir os objetivos das instituições.

Em seu artigo *Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público* Cardoso (2012) diz que atualmente, a administração pública vem sofrendo uma maior cobrança para utilização de ferramentas já empregadas no setor privado, já Chiavenato (2008), em seu artigo indica que na Era da Informação o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. Uma riqueza muito mais importante e crucial do que o dinheiro.

Sabemos que o detentor desses conhecimentos são as pessoas e cada vez mais as organizações devem avaliar como motivar habilidades individuais, e como manter a satisfação em seus ambientes de trabalho, como aponta Dagnino (2012, p. 51), uma organização seria formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros; seria o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum.

Seja no setor público, ou privado gestão de pessoas é estratégico dentro da organização, pois é através dela que se busca um melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis na organização.

Nessa onda de mudanças, cada vez mais vem sendo cobrado que as organizações públicas utilizem as ferramentas de gestão e gerenciamento empregadas no setor privado como instrumentos de aperfeiçoamento para obtenção de uma melhor qualidade na prestação de serviços no setor público.

Para Bergue (2012, p. 32), particularidades para os quais nós, gestores públicos, precisamos atentar, não somente para a compreensão dos fenômenos comportamentais na organização, mas para a formulação de políticas integradas de gestão de pessoas, sabemos que quando falamos da administração pública suas especificidades diferem e muito das organizações privadas e que essa diferenciação tem fortes impactos no comportamento de seus servidores.

Cardoso (2012) aponta que, a gestão de recursos humanos no serviço público tem como objetivo adequar ideais da administração pública gerencial à realidade dos servidores públicos, mas sabemos que no setor público existe a acomodação dos servidores devido a sua estabilidade funcional, segundo Bergue (2012, p. 71), as pessoas nesses casos e situações acabam conformando-se com as atividades e os métodos de trabalho vigentes, desconsiderando muitas vezes a possibilidade e a necessidade de mudança.

Mas como indica Camões (2010, p. 12):

“A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem.”

Sendo assim torna-se fundamental e vital uma correta gestão dos recursos humanos disponíveis para as organizações, ainda segundo Cardoso (2012) aponta que entre os desafios, é possível citar, dentre outros, a implantação de planos de carreira específicos que sejam compatíveis com as necessidades do Estado e daqueles que para ele trabalham, mas como aponta Chiavenato (2009, p. 81), quase sempre, os objetivos organizacionais se contrapõem aos objetivos individuais das pessoas.

Na tentativa de se adaptar a essa nova realidade e diante das necessidades que surgem a administração pública vem tentando superar os obstáculos na implementação da gestão pessoas nos ambientes dos órgãos públicos, sendo assim começam a surgir em alguns segmentos do setor público, programas de formação continuada em novas plataformas de ensino oferecidas aos servidores com objetivo de proporcionar ampliação de seus conhecimentos e para a expansão de suas habilidades, qualificações, potencialidades entre outros, com o objetivo de atingirem uma melhora na satisfação pessoal, profissional e como consequência, também na qualidade dos serviços prestados.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho será Pesquisa Bibliográfica desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos com a finalidade de revisão literária de temas pertinentes ao problema estudado.

A escolha por esta metodologia visa um aprofundamento na discussão dos desafios encontrados na gestão de pessoas no setor público.

## 4 DISCUÇÃO

### 4.1 Alguns teóricos da administração ao longo da historia

Ao longo da história, a administração tem alguns importantes estudiosos de teorias da administração dentre eles podemos citar Frederick Taylor considerado pai da administração científica, em seu livro escrito em 1911, chamado Os princípios da Administração Científica, descreveu a necessidade das organizações coordenarem seu trabalho para ganhar mais tempo, para aumento da eficiência sendo ele pioneiro no estudo do tempo e do movimento.

Taylor explicitou em seus estudos que para funcionarem bem as organizações deveriam desenvolver os trabalhos administrativos com bases científicas e objetivas, suas teorias contribuíram para o desenvolvimento de diretrizes para racionalização do trabalho, na divisão de autoridade e na supervisão dos trabalhos desenvolvidos.

Segundo Chiavenato (2004, p. 54), na busca da eficiência, a Administração Científica preconizava a especialização do operário por meio da divisão das operações em seus elementos constitutivos.

As teorias descritas por Taylor foram pioneiras causaram mudanças que motivaram um olhar mais atento ao planejamento e ao comando dos recursos humanos, para que as organizações atingissem os objetivos definidos, suas ideias inovadoras procuravam melhorar a produção em massa.

O livro Princípios da Administração Científica, escrito por Taylor tornou-se um Best Seller.

Henry Fayol mais tarde descreve uma visão mais ampla das necessidades das empresas com uma teoria mais abrangente da administração através da análise das atividades desenvolvidas, seus estudos definiram as principais funções que um gestor deveria desenvolver, seus conceitos deram origem a administração clássica.

Fayol abordava as funções técnicas, comerciais, financeiras, contábeis, de segurança e funções administrativas. Suas teorias foram relatadas em seu livro Administração Industrial e Geral, escrito em 1916.

Segundo Chiavenato (2006, p. 13), Fayol definiu os princípios gerais de Administração, suas teorias complementaram as descritas por Taylor.

Em seu livro Fayol (1989, p. 26), descreveu que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, segundo Gomes (2005), enquanto Taylor estudava a



empresa privilegiando as tarefas de produção, Fayol estudava privilegiando as tarefas da organização.

No início do século XX Henry Ford, também registrou seus estudos e reflexões sobre a administração tendo como base suas experiências em sua empresa.

Ford idealizou um sistema de produção que visavam uma maior eficiência em todos os setores produtivos, seus conceitos modernos de produção em série foram revolucionários para a época, seu sistema de produção ficou conhecido como fordismo, a Administração Científica por ele divulgada trouxe novas ideias e conceitos de produção em série de forma mais eficiente, segundo Chiavenato (2003, p. 54), a Administração Científica preconizava a especialização do operário por meio de divisão das operações em seus elementos constitutivos.

Também no século XX, Max Weber, escreveu seu nome na história da administração com sua teoria da burocracia. Weber acreditava que somente com a burocracia as organizações conseguiriam ser mais eficientes. Segundo Weber as organizações formais deveriam apresentar três características principais que seriam a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

Para Weber a burocracia tornaria as organizações racionais e precisas, reduzindo assim desperdícios e recursos humanos.

Ainda no século XX Elton Mayo, dedicou seus estudos observando as relações humanas e as influências da industrialização, da política e da sociedade sobre a capacidade humana. Elton Mayo ficou conhecido como criador das teorias das relações humanas, atualmente conhecida como teoria do comportamento organizacional.

Segundo Mayo a colaboração e a cooperação humana precisam ser estimuladas, combinando aspectos materiais e tecnológicos visando maior eficiência e cooperação.

Mayo pontuou em seus estudos, que o que estimula a pessoa humana não é somente o salário, mas que as relações humanizadas dentro das organizações contribuem para que também haja cooperação, e por consequência se atinja os objetivos da organização da melhor forma possível, através da cooperação entre seus colaboradores.

Podemos dizer que Taylor, Fayol, Weber e Mayo são alguns dos teóricos que foram importantes no desenvolvimento da administração, suas obras, opiniões e conceitos ainda são muito utilizadas nos dias de hoje.

## **4.2 O início da administração no Brasil**

A história da Administração no Brasil passa pela criação do IDORT - Instituto de Organização Racional do Trabalho em 1931, que era formado por um grupo de 92 associados que tinham como objetivo desenvolver projetos de modernização no Brasil.

Este grupo tinha como projeto desenvolver técnicas e ações para aplicar no desenvolvimento da industrialização, segundo Vizeu (2018), esse instituto foi criado tendo como missão o estudo, a difusão e a aplicação dos métodos de organização científica do trabalho, para a promoção econômica e social da sociedade paulista e brasileira.

No serviço público as técnicas da administração, começaram a ser aplicadas com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), um órgão previsto pela constituição de 1937 e que foi criado em 1938, sendo este departamento subordinado a presidência da república tinha como objetivo colaborar para a reforma administrativa destinada a organizar e a racionalizar o serviço público no país.

Segundo Tenório (2018), o DASP, além das atribuições voltadas ao melhoramento da estrutura organizacional do Estado brasileiro, ainda desempenhava o papel que posteriormente foi atribuído ao Ministério do Planejamento.

Ainda podemos destacar que foram durante o governo de Getúlio Vargas, com a abertura econômica e do mercado que a Administração começou a se disseminar mais no Brasil com a chegada da industrialização, a criação da Fundação Getúlio Vargas – FGV e da Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo estas, contribuíram no desenvolvimento do país nas áreas da administração no Brasil.

## **4.3 Características da administração de empresas empregadas na administração pública**

Nossa sociedade vem passando por uma sequência de transformações inclusive todos os tipos de organizações ao longo dos tempos vem se adequando as novas necessidades que surgem, para Dias (2016), as organizações públicas passaram a buscar o alinhamento com as modernas tendências de gestão existentes na atualidade, muitas delas já consagradas no âmbito da iniciativa privada.

Segundo Drucker (2001, p. 38), agora sabemos que a administração é uma função genérica de todas as organizações, qualquer seja sua missão específica, conforme Maximiano

(2007, p. 03), a sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades pessoais.

Ao pensarmos nas diferenças entre a administração privada e a administração pública podemos destacar que a administração privada esta muito mais a frente em técnicas, devidos as contínuas pesquisas de novas metodologias de administração, que buscam o melhor desempenho de suas atividades quer sejam elas nas áreas humanas ou através de outros recursos.

Segundo Paludo (2010 p. 47):

“A globalização e as inovações tecnológicas provocam mudanças drásticas nas organizações privadas e públicas, impondo-lhes uma tomada de decisão crucial: ou se adaptam e evoluem para os padrões mundiais de produção de bens e serviços, ou se isolam em seus mercados/nações correndo o risco de se autodestruírem.”

Não são poucos os métodos empregados no setor privado que são adaptadas pelos gestores públicos, e aplicados em seus ambientes de trabalho.

Isso mostra que os administradores das organizações públicas começaram a adaptar essas ideias com o propósito de também melhorem a qualidade e eficiência dos serviços públicos, segundo Denhardt (2013, p. 99), de maneira semelhante, os estudiosos das organizações começaram a sugerir que o comportamento organizacional é muito parecido, independentemente de ele ocorrer em organizações públicas ou privadas.

Drucker (2002 p. 60) observa que a meta da organização é contribuir de maneira específica, para o individuo e a sociedade e, portanto, ao contrario do que ocorre com um organismo biológico, o sucesso de seu desempenho está sempre fora dela.

Ainda podemos destacar a observação de Pantoja (2010, p. 34), que diz a administração pública tem nas últimas décadas, em razão de múltiplos fatores, tem se voltado para o campo da administração privada em busca de soluções para problemas aparentemente semelhantes, e segundo Paludo (2010, p. 48), tanto a Administração Pública quanto a privada sofrem influência do ambiente qual atuam e são influenciadas por fatores políticos, sociais, econômicos e tecnológicos.

#### **4.4 A importância das pessoas nas organizações**

As pessoas tem se tornado cada vez mais peças indispensáveis para o sucesso das organizações, os gestores passaram a perceber que delas as organizações dependem para o

seu sucesso e quando não bem gerenciadas, são as pessoas que podem levar a organização ao fracasso.

Segundo Chiavenato (2004, p. 10), as pessoas constituem parte integrante da organização. As organizações bem sucedidas se deram conta disso e tratam os funcionários como parceiros, para Maximiano (2007, p. 05), as pessoas são o principal recurso das organizações são grupos de pessoas que usam recursos materiais como espaço, instalações, máquinas móveis e equipamentos, conforme Vieira (2015), são as pessoas que gerenciam, controlam, executam tarefas e processos.

Chiavenato (2004, p. 10) aponta que:

“... as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais...”

Essa nova consciência da importância das pessoas dentro das instituições passa a levar os gestores a pensar, em maneiras de melhorar os ambientes organizacionais melhorando assim o engajamento das pessoas, estimulando o desenvolvimento de habilidades e a aquisição de novas competências de seus colaboradores, segundo Drucker (2001, p. 78), focar a contribuição em si é uma força poderosa no desenvolvimento de pessoas, para Pereira (2017, p. 129), o planejamento de gestão de pessoas é um processo de decisão antecipado a respeito das pessoas necessárias para que uma organização concretize seus propósitos, ainda segundo Chiavenato (2004, p. 10), as pessoas como parceiras das organizações são capazes de conduzir as organizações a excelência e ao sucesso.

Não é de hoje que tem se observado o quanto é fundamental a qualidade do ambiente de trabalho para as pessoas, para que nele desempenhem de forma satisfatória suas tarefas e obrigações, segundo Drucker (2001, p. 78), as pessoas se adaptam às exigências que lhe são feitas o gestor deve fixar seu olhar na contribuição, elevar as expectativas e os padrões de todos com quem trabalha, ainda segundo Pereira (2017, p. 129), a importância que a gestão estratégica das organizações atribui às pessoas que colaboram para a realização de todas as suas atividades.

Em tempos de globalização diante de tantas informações os usuários de serviços cada vez mais cobram a qualidade dos serviços, nesse sentido é importante compreender que são as pessoas que desenvolvem tarefas e fazem os trabalhos solicitados e para um bom atendimento é importante que as pessoas dentro das organizações estejam motivadas

Conforme Paludo (2010, p. 47), os efeitos da globalização, das tecnologias e da competitividade global atingiram também as organizações públicas.

Segundo Drucker (1999, p. 201)

“...A sociedade do conhecimento irá inevitavelmente, se tornar muito mais competitiva que qualquer sociedade que conhecemos porque, o conhecimento universalmente acessíveis, não haverá desculpas para o mau desempenho...”

É importante saber reconhecer que sem pessoa não existe organização. É imprescindível que as organizações sejam públicas ou privadas, se conscientizem da relevância das pessoas que com ela colaboram, para Vieira (2015), alinhar os servidores às estratégias da organização, não tem apenas a finalidade de prestar um bom serviço à sociedade, mas objetiva valorizar o corpo funcional interno, ainda segundo Drucker (1999, p. 67,68), o indivíduo, e especialmente o funcionário qualificado e dotado de conhecimento, quem decide em grande parte com o que ele irá contribuir para a organização e qual serão o rendimento do seu conhecimento.

Para que a colaboração seja satisfatória é necessário que os gestores públicos adotem as melhores estratégias e que a organização também reconheça a importância do servidor enquanto pessoa na organização.

As pessoas precisam ser incentivadas, para se sentirem como peças importantes nas organizações. Nesse sentido é importante buscar ferramentas dentro da gestão de pessoas para que auxiliem as organizações a atingir seu objetivo, segundo Vieira (2015), conduz ao modo de se obter o máximo de resultados, dentre os quais pode-se destacar: o reconhecimento para a organização por meio de pessoas que a constituem.

Lima (2013, p. 77) aponta que:

“As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e reconhecimento pelo bom desempenho.”

Os gestores não podem deixar de compreender que dentro das diversas complexidades dos ambientes corporativos o que faz toda a diferença são as estratégias que buscam incentivar o melhor desempenho das pessoas, pois as pessoas são a melhor estratégia das organizações, é através delas que se conquistam uma maior eficiência e o sucesso organização.

## 5 GESTÃO DE PESSOAS

A administração de recursos humanos hoje é conhecida tradicionalmente como gestão de pessoas, uma área da administração que trata do planejamento, da organização, da direção, controle de pessoas dentro de uma organização, segundo Gil (1994, p. 13), a administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da administração que envolve todas as ações e tem como objetivo a integração do trabalhador.

A gestão de pessoas busca estratégias que potencializem os colaboradores, segundo Gil (2012, p. 17), Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais, para Chiavenato (2004, p. 11), a GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada, ainda como observa Drucker (1999, p. 68), portanto a organização moderna não pode ser uma organização de chefe e subordinado. Ela deve ser organizada como uma equipe.

A maneira como a organização se relaciona com os seus colaboradores podem impactar de forma positiva ou negativa, sendo um desafio para organização encontrar meios que atendam ambas as partes.

Drucker (1999, p. 61) aponta que:

“... a organização precisa estar estruturada de forma a tomar decisões rapidamente, as quais necessitam ser baseada na proximidade em relação ao desempenho, ao mercado, à tecnologia e a todas as mudanças na sociedade, no ambiente, na demografia e no conhecimento, que preveem oportunidades caso sejam vistas e utilizadas.”

Atualmente não temos como pensar em uma organização sem pensarmos na importância das pessoas e da gestão deste recurso para as organizações, para Drucker (1999, p. 68), nenhum conhecimento vale mais que outro, cada um é julgado por sua contribuição para a tarefa comum, e em vez de por qualquer superioridade ou inferioridade inerente, segundo Chiavenato (2004, p. 10), são as pessoas com seus talentos as fornecedores de competência e são fundamentais como elementos vivos e portadores de competências essenciais para o sucesso das organizações.

Trabalhar em equipe é algo desafiador pela diversidade de conhecimentos e de opiniões, mas a gestão de pessoas tem por objetivos buscar em cada individuo o sua melhor

habilidade, segundo Vieira (2015), através do desenvolvimento dos funcionários de uma instituição, por meio de métodos, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de colaborar para o desenvolvimento da instituição e do próprio funcionário, e conforme apontado por (PANTOJA 2010, p. 12), a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.

## 6 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A implementação de técnicas de gestão de pessoas nos órgãos públicos, é muito mais recente do que sua aplicação nas empresas privadas, haja vista a necessidade de ter adequar as técnicas de gestão de pessoas, as regras e leis que regem os serviços públicos, segundo aponta Drucker (1999, p. 211), o governo exige submissão: ele cria regras e força seu cumprimento, para Cardoso (2012), ao fazer uma comparação entre a gestão pública e a privada, é possível dizer que as organizações públicas têm como diferença a submissão a leis específicas e a determinações políticas que as privadas não têm.

Segundo Dias (2016):

“Quando se trata da Administração Pública, não se fala de algo homogêneo ou uniforme. Ao se tomar os três níveis da Administração Pública pode-se constatar diferenças significativas entre a gestão pública em nível municipal, estadual e federal. A gama das situações intermediárias se dirige desde o orçamento, formas de contratação, número e qualificação de servidores, entre outras, que poderiam ser apontadas.”

Para Amaral (2006), o grande desafio é fazer com que a atividade pública seja cada vez mais inovadora. Sem perder de vista os princípios da legalidade e da impessoalidade, ainda conforme Denhardt (2013, p. 16), a burocracia pública não é apenas um braço do governo, mas também exerce papel significativo no processo governamental.

A importância da gestão de pessoas é reconhecida pelos três níveis do governo, e este tem se tornado um desafio para os gestores de todos os níveis sejam eles, federal, estadual ou municipal devido à dificuldade de sua aplicação em conjunto das regras da administração pública.

A gestão de pessoas dentro das organizações públicas tem buscado formas de vencer barreiras e proporcionar efetivas mudanças em seus ambientes atendendo as necessidades da organização e contemplando a valorização de seus recursos humanos, e por consequência de sua aplicação aprimorar melhorias na prestação de serviços atendendo assim com mais eficiência e qualidade as demandas da sociedade, para Maximiano (2007, p. 05), como o ambiente das organizações é dinâmico, apresentando continuamente novas situações, é essencial adquirir novas competências para sobreviver.

Segundo Dias (2016), ao buscar uma gestão de excelência, a administração pública assume a necessidade de pensar políticas e práticas de gestão de pessoas que contribuam o engajamento do servidor a essa nova forma de prestação de serviços, mas como observa



Vieira (2015), o servidor se depara, muitas vezes, com um sistema que tem apresentado poucas alternativas para mudança desse cenário.

Para Amaral (2006):

“... A modernização de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competência; democratização das relações de trabalho para gerar ambiente adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação.”

Outra dificuldade enfrentada na gestão de pessoas dentro das organizações públicas é a falta de características específicas de qualificação dos servidores devido ao critério da seleção por meio de concurso que não prioriza a qualificação do servidor.

Alias como observa Dias (2016):

“O processo de recrutamento e a seleção realizados por meio de concursos considera apenas os cargos e não as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. A forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas.”

A falta de especificidade é um fator que dificulta a execução das técnicas da gestão no setor público. Em um único setor temos existirem pessoas com diferentes formações, com conhecimentos muito distintos, não sendo somente este o desafio, para Bergue (2012, P. 76), o conceito de formalismo é de grande importância para a gestão de pessoas no setor público, especialmente no que se refere à compreensão da dinâmica organizacional, segundo aponta Cavalcante (2017), as barreiras relacionadas a pessoas baseiam-se nas percepções quanto à falta de motivação, déficit de habilidades, existência de interesses e objetivos pessoais diferentes dos da organização, entre outros, e conforme Orsi (2014, P. 48-49), existem os problemas associados à legislação que muitas vezes transcendem a gestão de pessoas, mas que provocam impacto direto na atuação dos gestores, ainda referente ao setor público segundo Silva (2017), no que diz respeito aos recursos humanos, o inconveniente tem a ver com ausência de motivação baseada no mérito, haja vista que, o único mérito que conta, de fato, é o de ter ganho uma eleição, ou ter sido aprovado em concurso público, e conforme Drucker (1999, p. 203), a compreensão das equipes, das capacidades de desempenho dos diferentes tipos, das forças e limitações e as diferenças entre elas se tornam preocupações centrais no gerenciamento de pessoas, ainda como aponta Denhardt (2013, p. 83), a divisão do

trabalho é necessária pela própria natureza dos processos de trabalho, as pessoas diferem em seus conhecimentos e aptidões.

Para muitos a gestão de pessoas tem um papel limitado no setor público, sendo apenas responsáveis pelas atividades de pagamento, benefícios e eventualmente desenvolvendo algumas aplicações de treinamento e capacitação, mas como aponta Dias (2016), as iniciativas adotadas por diversas organizações públicas brasileiras no sentido de transformar os ‘departamentos de pessoal’ em autênticas unidades de gestão de pessoas, ainda segundo Cardoso (2012), a gestão de recursos humanos no serviço público tem como objetivo adequar as ideias da administração pública e gerencial a realidade dos servidores públicos.

No Conselho Nacional de Secretarias CONSAD no ano de 2008, em carta publicada apontou em um trecho que a Gestão de pessoas nos ambientes públicos tem como finalidade, profissionalizar e capacitar continuamente a força de trabalho, para Drucker (1999, p. 205), o verdadeiro investimento se dá cada vez menos em máquinas e ferramentas e mais no conhecimento do trabalhador, sendo assim segundo Vieira (2015), os gestores públicos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar técnicas especializadas para a gestão de pessoas, e como é apontado em outro trecho da carta do CONSAD (2008), ganham especial importância: a criação e o gerenciamento de carreiras específicas alinhadas às necessidades da administração e pensando em uma perspectiva estratégica.

É interessante destacar que a qualidade dos serviços prestados são amplamente questionados pelos seus usuários, favorecidos pela globalização pelas mensagens instantâneas, e pela aquisição de conhecimento de seus direitos. Cada vez mais, os usuários dos serviços públicos têm questionado sobre a qualidade dos serviços oferecidos, segundo Vieira (2015), a imagem da administração pública tem, ao longo dos anos, sido prejudicada pela perda de credibilidade e eficiência. A crítica ao setor é em muito direcionada ao servidor público, a quem se atribuem problemas de eficiência.

Para Dias (2016), a escassez de recursos e a necessidade de aproximação do usuário em relação aos serviços públicos exigem um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação das organizações públicas, contudo segundo Chiavenato (2004, p. 10), as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem sucedidas se deram conta disso e tratam os funcionários como parceiros de negócios e fornecedores de competências e não mais como simples empregados.

Nesse sentido podemos perceber que a administração pública está sendo desafiada, e seus gestores públicos, devem identificar o perfil de seus colaboradores, reconhecendo suas competências e transformando-as em resultados, segundo Orsi (2014 p. 168), o desafio de

mobilizar pessoas converge para um objetivo básico: conseguir que a equipe de colaboradores trabalhe de maneira comprometida.

Mesmo diante dos desafios dentro da administração pública, a gestão de pessoas apesar das dificuldades de se adequar tem se mostrado como ferramenta estratégica fundamental e vital, para Amaral (2006), e, apesar das gigantescas dificuldades, a prática mostra-nos que é possível desenvolver mudanças de hábito, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras, que melhoram objetivamente o padrão de qualidade dos serviços públicos, ainda como pontua Franco et al. (2006), contudo sabemos que é importante da importância da gestão de pessoas como uma ferramenta contínua de valorização e de gestão de competências coletivas e individuais como uma ferramenta melhoramento da qualidade dos serviços prestados.

É interessante expor a necessidade de um alinhamento dos modelos de gestão que contemple a todos os servidores, como pontua Pires et al. (2005), as dificuldades colocadas para a construção de um sistema de carreiras claro e inteligível, no qual os servidores progredam de forma programada, gradual e transparente, para Vieira (2015), desta forma, a Gestão de Pessoas deve estimular a formação do servidor público, tendo como consequência o oferecimento de melhores serviços, usuários satisfeitos, e servidores qualificados.

Mesmo assim, apesar de se ver os resultados da aplicação da gestão de pessoas nos ambientes privados, devemos ressaltar a sua importância também nos ambientes públicos, pois a sua aplicação traz benefícios tanto no setor privado quanto no público.

Para Vieira (2015):

" É preciso evidenciar a integração das estratégias de recursos humanos às competências, isto é, aos conhecimentos, habilidades e atitudes, requeridas pela organização, com vistas a alcançar resultados eficazes, ou seja, é necessária uma gestão estratégica de pessoas."

A gestão de pessoas já não pode ser deixada de lado em nenhum dos ambientes das organizações públicas, conforme Cardoso (2012), atualmente, a administração pública vem sofrendo uma maior cobrança para utilização de ferramentas já empregadas no setor privado, para Pires, et al. (2005, p. 92), a construção de sistemas de cargos/carreiras e de remuneração adequados também fornece desafios significativos para os dirigentes e gestores mais próximos às atividades de recursos humanos.

No que se refere a gestão de pessoas nas organizações públicas para que haja sucesso dessa metodologia, implica no planejamento para que permita sua aplicação eficiente em seus

ambientes com o objetivo de se obter melhores resultados, como apontado por Camões (2010, p. 12), a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, os gestores devem buscar além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem.

Mas também existem dificuldades a serem enfrentadas, como aponta Vieira (2015), para os gestores públicos, os desafios são encontrados nas dificuldades para a implantação de estratégias administrativas, pois se deparam com equipes de servidores, muitas vezes descrentes das possibilidades de melhorias no ambiente de trabalho, sem focos em resultados e presos à cômoda ideia da estabilidade.

Outro fator apontado por Amaral (2006), apesar das gigantescas dificuldades, a prática mostra-nos que é possível desenvolver mudanças de hábito, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras, que melhoram objetivamente o padrão de qualidade dos serviços públicos, é interessante o que aponta Chiavenato (2006, p. 125), a gestão de pessoas dentro das organizações públicas, devem possibilitar que todos os indivíduos dentro órgãos públicos tenham a possibilidade de desenvolver novas aptidões e assim aprimorar as habilidades que já possuem.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da história da humanidade as pessoas buscam formas de atender suas necessidades, muitas destas em outros tempos tinham como moeda de troca produtos por eles produzidos. Com o advento da primeira revolução industrial acontece um grande desenvolvimento social trazido pela industrialização surgindo assim novos hábitos e costumes sociais, estudiosas da época começam a desenvolver meios e técnicas de estruturar a relação das pessoas com as organizações surgindo assim os Recursos Humanos com a função de intermediar as relações com as pessoas que integravam as organizações.

Vários estudiosos desenvolveram importantes teorias administrativas e em suas pesquisas destacaram a importância dos recursos humanos dentro das organizações, mostrando que independente do tipo de organização seja ela privada ou pública as pessoas são primordiais para o seu desenvolvimento e para a qualidade dos serviços prestados.

A gestão de pessoas surgiu da necessidade do aprimoramento dessas relações como um recurso de conciliação de interesses entre ambas as partes, organização e colaboradores, sendo apontada pelos administradores e gestores como uma ferramenta fundamental que levam organizações e pessoas a atingirem seus objetivos.

Com a comprovação da eficiência da gestão de pessoas nas organizações privadas, os gestores públicos passaram a buscar formas de aplicar suas técnicas na administração pública, entretanto existem algumas barreiras impostas pelas características das organizações públicas devido ao engessamento de suas regras e de suas políticas características das organizações públicas que possuem leis específicas que devem ser seguidas, que podem variar de acordo com o órgão público, número de servidores, entre as diferenças e dificuldades decorrentes das diferenças das gestões em âmbitos municipal, estadual e federal.

Outro ponto a destacar que dificulta a gestão de pessoas nas organizações públicas, e quanto ao processo de seleção de servidores por meio de concursos que priorizam o cargo e não a qualificação do servidor, que contribui para que num mesmo ambiente haja uma diversidade muito diferente e distinta de conhecimentos e qualificações num mesmo órgão.

Mesmo diante das dificuldades encontrada pelos gestores públicos é importante destacar que a gestão de pessoas é uma ferramenta importante para as organizações públicas, para que ocorra o alinhamento das pessoas que fazem partes destes organismos, também como ferramenta de valorização que contemple e reconheça a importância do servidor público desenvolvendo ações que potencializem e motivem novas habilidades de seus servidores, para que assim contribuam para o desenvolvimento individual e por consequência, melhorem o

desempenho dos servidores e a qualidade dos serviços prestados pela organização a sociedade.

Conclui-se pela literatura que ainda são muitos os desafios encontrados pelos gestores públicos, para a aplicação e o emprego das ferramentas da gestão de pessoas nos ambientes públicos.

A falta de material e estudos específicos sobre o emprego das técnicas da gestão de pessoas no setor público não favorece seus gestores, no desenvolvimento e na adequação desta importante ferramenta nos ambientes das organizações públicas, devido a diversidade de setores, as leis dentro de cada área de atuação, as particularidades de cada setor administrativo, com suas regras e estruturas características de cada órgão nos diferentes âmbitos municipal, estadual ou federal, ajustar todas essas peculiaridades da gestão pública a gestão de pessoas é um desafio a ser vencido.

Diante do reconhecimento da importância da gestão de pessoas nos órgãos públicos sugere-se novas pesquisas para que possam contribuir na construção e desenvolvimento do conhecimento sobre a gestão de pessoas no setor público, de forma a relatar as dificuldades encontradas, novos avanços e aprendizados.

## 8 REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de Competências de servidores na administração pública brasileira. **RSP**. v. 57 n. 4, 2006

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES :UAB, 2012.

CAMÕES et al. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CARDOSO, Iara Pinto. Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público. **Revista eletrônica EJE**. n. 5 ano 2, 2012.

CAVALCANTE, Pedro. et al.. Inovação no setor público: teoria, tendência e casos no Brasil. Brasília: **Ipea**, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** / Idalberto Chiavenato – 7 ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12ª Reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2ª Ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.~

\_\_\_\_\_. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria processo e pratica**. 4. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9º Edição. São Paulo: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. O capital intelectual. 31/06/2008. Disponível em: <https://carreiras.empregos.com.br/mercado/o-capital-intelectual/>. Acesso em: 31 de maio de 2018.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. 2. ed. reimp. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

DANHARDT, Robert B.. **Teorias da administração pública**. São Paulo : Cengage Learning, 2013.

DIAS, Sirley Aparecida Araujo; et al. Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas. **IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de Outubro de 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker: A sociedade.** São Paulo: Nobel, 2002.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral.** 10ª Ed. – São Paulo : Atlas, 1989.

FILIPPIN, Eliane Salete; GEMELLI, Inês Maria Picoli. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Unoesc, V.9, n. 1-2, 2010.

FRANCO, Camila Ester; et al. . Gestão de pessoas por competência: influência nos custos e na competitividade organizacional. **Race.** v. 5, n. 2, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. – 12. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES, Lucinda Pimental. A história da Administração. **CRA/CE**, CRA em Ação, Ano 1 Nº 07 Agosto/Setembro de 2005.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do GESPUBLICA.** Rio de Janeiro. Qualitymark Editora, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração.** 7. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral de administração: da revolução urbana a revolução digital.** 6. ed. – 4. Reimpre. – São Paulo: Atlas, 2008.

ORSI, Ademar; et al.. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas no setor público.** 1 ed. – São Paulo : FIA/USP, 2014

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões.** Rio de Janeiro : Evsevier, 2010.

Pantoja, Maria Júlia; et al.. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília : ENAP, 2010.

PEREIRA, Adolfo Plinio. **Uma liderança de valor.** São Paulo : Scortecci, 2017.

PIRES, Alexandre Kalil, et al.. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

SILVA, José Maria Alves da. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CULTURA PATRIMONIALISTA. **REVISTA PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SANTA MARIA** - VOL. 1, Nº 1. JAN./ABR. 2017

TENORIO, Fernando; WANDERLEY, Sergio. Furtado Celso: um economista a serviço da gestão pública (1943-1964). **RAP.** V,52, n,3, 2018,

VIEIRA, Sueli Mendes. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo De Caso na Secretaria de Saúde de Brumando. **Revista NAU Social.** V. 5 n. 9; 2015.

VIZEU, Fábio. IDORT e difusão do management no Brasil na década de 1930. **RAE.** V. 58, nº 2, 2018.



Carta conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração - CONSAD por ocasião do Congresso do CONSAD. 2008. Disponível em: [www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/consadcarta-1.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/consadcarta-1.pdf). Acessado em: 18/07/2018.