

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

Éder da Silva Reis

**Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira 2015/2017:
uma Revisão da Literatura**

TIMÓTEO - MG
2018

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

Éder da Silva Reis

**Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira 2015/2017:
uma Revisão da Literatura**

Monografia apresentada à Universidade Federal São João Del Rei, como parte dos requisitos para obtenção do título de Pós Graduação em Gestão Pública.

Orientador: Professor Sérgio Magno Mendes

TIMÓTEO - MG
2018

ÉDER DA SILVA REIS

**Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira 2015/2017:
uma Revisão da Literatura**

Monografia apresentada à Universidade Federal São João
Del Rei, como parte dos requisitos para obtenção do
título de Pós Graduação em Gestão Pública.

Aprovada: ____/____/____

Prof. Dr. Márcio Falcão Santos Barroso (UFSJ)

Prof. Dr. Professor Sérgio Magno Mendes (UFSJ)
(Orientador)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus Supremo, o Senhor de tudo.

A Jesus Cristo, o eterno mestre.

Ao meu saudoso pai: saudades sempre! A minha mãe: simplesmente guerreira.

A Maria Zilma para sempre esposa, amiga e apoio.

Aos meus filhos Matheus Fillipe e Luís Flávio, bênçãos em minha vida.

Aos meus irmãos e irmãs, família quase perfeita e a toda família Reis gigante por natureza.

Ao Tutor Dener, que se tornou um amigo sempre presente.

A amiga Lusimar, sempre me apoiando e dando força.

Um agradecimento especial a Universidade Federal de São João Del Rei – UFSJ que me proporcionou a oportunidade de me tornar um ser humano melhor.

Aos mestres, tutores, corpo técnico, amigos e a todos colegas de faculdade, o meu muito obrigado.

“A maior fraqueza é desistir. A melhor forma de se ter sucesso é sempre tentar mais uma vez”.

Thomas Edison

RESUMO

Diante da contextualização do problema que permeia a administração pública, em relação aos serviços oferecidos à população brasileira e da possibilidade de que as transformações ocorrem, principalmente, pela gestão de pessoas, um dos problemas do setor público pode ser a gestão de pessoas na administração pública. Sendo assim, este trabalho tem como objetivos descrever o funcionamento da gestão de pessoas no serviço público, os procedimentos de gestão de pessoas que podem tornar o sistema mais eficiente e os possíveis desafios encontrados na gestão de pessoas na administração pública brasileira. Realiza-se então, revisão de literatura qualitativa para analisar a gestão de pessoas na administração pública brasileira. Diante disso, verifica-se que a gestão de pessoas na administração pública, no decorrer do tempo sofreu várias transformações, amparada pela Constituição Federal de 1988 com ênfase nos princípios da Legalidade e da Publicidade, mas, que ainda percebe-se a precariedade neste departamento. Quanto aos procedimentos de melhoria para uma gestão pública, comenta-se sobre a gestão por competência e avaliação de desempenho. Em relação aos desafios, mesmo diante das grandes transformações sofridas pela globalização e pelas crescentes cobranças da sociedade, a gestão de pessoas na administração pública brasileira, não tem sido capaz de corresponder satisfatoriamente às mudanças ocorridas. Diante do exposto, concluiu-se que a gestão de pessoas pode promover qualidade, eficiência, eficácia, e diminuir as falhas que por ventura venha acontecer nos departamentos da administração pública. Mas, para que isto ocorra de forma satisfatória, faz-se necessário a capacitação profissional e comportamental, cumplicidade e a mutualidade, de modo que permitam a transformação para inovação da gestão de pessoas no cenário atual.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Administração Pública, Atualidade.

ABSTRACT

In view of the contextualization of the problem that permeates the public administration, in relation to the services offered to the Brazilian population and the possibility that the transformations occur, mainly, by the management of people, one of the problems of the public sector can be the management of people in the public administration. Thus, this paper aims to describe the operation of people management in the public service, personnel management procedures that can make the system more efficient and the possible challenges encountered in managing people in the Brazilian public administration. A qualitative literature review is then carried out to analyze the management of people in the Brazilian public administration. In view of this, it can be seen that the management of people in the public administration, over time, underwent several transformations, supported by the Federal Constitution of 1988 with emphasis on the principles of Legality and Publicity, but that we still perceive the precariousness in this department. As for the improvement procedures for a public management, it is discussed the management by competence and evaluation of performance. Regarding the challenges, even in the face of the great changes undergone by globalization and the increasing demands of society, the management of people in the Brazilian public administration has not been able to respond satisfactorily to the changes that have occurred. In view of the above, it was concluded that people management can promote quality, efficiency, effectiveness, and reduce the shortcomings that may happen in public administration departments. But for this to happen in a satisfactory way, professional and behavioral training, complicity and mutuality are necessary, so as to allow the transformation to innovation of people management in the current scenario.

Keywords: People Management, Public Administration, Up-to-Date.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 O Problema e sua Importância	6
1.2 Hipótese	7
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo Geral	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
3. METODOLOGIA	17
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
5. CONCLUSÕES	23
REFERÊNCIAS	25

1. INTRODUÇÃO

O bem-estar social pode ser definido como o conjunto de fatores ou elementos presentes no momento de se determinar a qualidade de vida dos cidadãos da sociedade. Estas condições permitem, também, ter acesso, de maneira mais igualitária, aos bens e serviços providos pela sociedade e, com isto, manter a existência humana de forma mais tranquila, sem privações destes e com contínuo estado de satisfação. Ao longo dos anos, cada vez mais, os cidadãos buscam por melhores condições de bem estar, tanto no aspecto econômico quanto no cultural, bem como no social, que incidem de forma positiva na qualidade de vida humana. São exemplos destes aspectos o emprego, a moradia, a educação, a saúde, o lazer, etc. E, para atingir níveis de bem-estar mais elevados é importante que o país tenha nível de desenvolvimento econômico compatível.

O desenvolvimento econômico é a base da melhoria do bem estar da nação e pode proporcionar mudanças qualitativas, nos âmbitos sociais e econômicos, para toda sociedade, tanto quanto para os cidadãos bem como para as organizações. Sendo assim, pode-se dizer que este desenvolvimento é mais amplo do que o crescimento econômico e está associado à melhoria de vida da sociedade, podendo ser visto como uma mudança quantitativa no modo de vida da sociedade (FURTADO, 1968).

Desta forma, o crescimento econômico pode ser entendido como a expansão na capacidade da economia em produzir bens e serviços, para a sociedade (PIB, pela ótica do Produto). Por crescimento econômico pode-se entender o aumento da renda *per capita* do país ao longo do tempo, o qual tem sido estudado, pois é assunto de interesse da sociedade, tanto no meio educacional, quanto político e nas pesquisas sobre a diminuição da pobreza (VIEIRA; VERÍSSIMO, 2009). Um dos agentes mais importantes na promoção do crescimento econômico é o governo.

O governo tem a função de promover, para toda a sociedade, o bem-estar de forma transparente e pacífica, empregando políticas sociais, econômicas e fiscais. Para garantir que o governo, em suas três esferas de poder (Executivo, Legislativo e Judiciário), promova o bem-estar social, é importante o amparo da lei (FIGUEIREDO, 2011).

Sendo assim, um Estado que respeita a igualdade, política e a moral do cidadão e é determinante em seu propósito, possibilita a prática dos direitos sociais do cidadão, ofertando o bem-estar social de forma absoluta (CF, 1988).

Governo pode ser definido como uma das instituições que compõem o Estado, com a função de administrá-lo, composto por pessoas responsáveis que trabalha no Estado em prol da sociedade, com poderes para resolver questões, tais como administrativas e políticas. Neste

sentido, entende-se que os indivíduos são participantes no ciclo do desenvolvimento das etapas das políticas públicas (RODRIGUES, 2010).

O governo caracteriza-se como a maior instância de administração executiva, da qual a principal responsabilidade é conduzir políticas públicas ajustando-se politicamente à sociedade. Nessa perspectiva, as políticas públicas integram a forma pela qual o governo executa suas ações, metas e objetivos que estão relacionadas naquilo que se pretende mudar, de modo estratégico tendo a proteção do poder público (RODRIGUES, 2010). No Brasil, o governo é representado pelos poderes judiciário, legislativo e executivo, dispostos na Constituição Federal (CF) do Brasil, de 1988. Estes poderes trabalham em harmonia, mas livre de influência (CF, 2015). O Brasil se constitui em um Estado Democrático de Direito, e para isso, só existe igualdade de direito em um Estado, se existir harmonia entre os Poderes e instituições, pois, eles são dependentes (MORAES, 2008).

Desta forma, surgiu o conceito dos Três Poderes, em que o Legislativo cria e fiscaliza as leis, que são postas em práticas pelo Poder Executivo, que são asseguradas pelo Poder Judiciário na forma da lei (MONTESQUIEU, 1979). Poder pode ser conceituado como poder político ou poder estatal com a finalidade de coordenar e decretar regras e limites em função dos fins pretendidos pelo Estado soberano, mantendo suas características fundamentais que é ser único, não dividir-se e nem delegar-se (SILVA, 2001).

Neste sentido, os poderes judiciário, legislativo e executivo, precisam de harmonia para funcionar corretamente, trabalhando de forma mútua, sempre se fiscalizando, para que o Estado não possa tomar decisões errada aos interesses da sociedade.

O Poder Legislativo está estruturado e delineado nos artigos 44 a 75, da CF, com o apoio do Congresso Nacional, a Câmara dos Deputados e do Senado Federal, onde os Deputados são pessoas políticas eleitas pelo povo e que representam a nação no parlamento. Já o Poder Legislativo do município é composto pelos vereadores. Todos esses cargos que compõem o poder são também chamados de parlamentares (SILVA, 2001).

Como disposto no artigo 49, parágrafo 5º da Constituição Federativa Brasileira, o Legislativo tem o poder de cancelar e decidir os atos normativos do Poder Executivo que não estiverem dentro das normas regulamentadoras, bem como controlar e fiscalizar as atividades governamentais com eficácia no parlamento (CF, 1988).

Por isso, o Legislativo procura fazer aliança com os parlamentares, para que possa formar plataformas que lhe permita uma melhor governabilidade, pois, entende-se que esta parceria é fundamental para o andamento dos projetos governamentais (SANTOS, 1997, p.14).

O Poder Judiciário do Brasil é o conjunto dos órgãos públicos com os quais ocorre a atribuição constitucional brasileira da função jurisdicional. É formado pelos órgãos Supremo Tribunal Federal (STF), Superior Tribunal de Justiça (STJ), tribunais regionais federais e juízes federais, tribunais e juízes militares, e tribunais e juízes dos estados, do distrito federal e dos territórios (SANTOS, 1997).

Dentre os três poderes, Hamilton e Madison (2003, p. 458), consideram o poder judiciário o mais fraco, posto que, não goza de iniciativa e, portanto é o que menos oferece risco à liberdade: [...]

[...] Para a Constituição, o poder judiciário é o que menos ameaça por não ter meios iguais ao poder legislativo e o executivo. Enquanto o executivo tem o poder de renúncia e o legislativo o poder de decisão, o judiciário não pode tomar nenhuma decisão.

Este poder encontra-se disciplinado nos artigos 92 a 126, da CF (1988). Tem como função julgar os atos, solucionar conflitos e proceder à aplicação da Lei. Poder executivo é o poder que tem como objetivo governar o povo e administrar os interesses públicos, cumprindo as ordenações legais e a Constituição do seu país, seja no âmbito nacional, estadual ou municipal.

No Brasil, adota-se o regime presidencialista, onde o líder do Poder Executivo é o Presidente da República, que eleito democraticamente pelo povo (CF, 2015).

O Poder Executivo encontra-se descrito nos Art. 76 a 91 da CF (1988) em que, conforme a redação do artigo 76, o Poder Executivo no âmbito federal no Brasil é exercido pelo Presidente da República, auxiliado pelos Ministros de Estado. O Art. 84 da Constituição Federal especifica as competências privativas do Presidente da República que se totalizam, tanto sobre a natureza de chefe de Estado, em que ele representa a República Federativa do Brasil nas relações internacionais e, internamente, nas hipóteses dos incisos VII, VIII, e XIX do mesmo dispositivo, em que ele representa a unidade do Estado brasileiro.

De acordo com o artigo 80 da CF (2015), uma das características importante acerca do Poder Executivo é que, sendo o Presidente e o Vice-Presidente vedados de suas funções, assumem seus postos o Presidente da Câmara dos Deputados, do Senado Federal e do Supremo Tribunal Federal.

Vale ressaltar, que, como todo órgão público os Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo, também carregam consigo uma gama de desafios, como por exemplo, a confiabilidade das instituições; democracia que represente o povo; combate aos crimes políticos e sociais; trabalhar a cultura e os direitos humanos (JÚNIOR, 2006).

Diante do exposto, pode-se dizer que os três poderes trabalham interligados, pois, um precisa do outro para manter o equilíbrio e a harmonia para um melhor desempenho de suas funções (JUNIOR, 2006). O Poder Judiciário tem o controle dos atos administrativos e legislativos realizados pelos Poderes Executivo e Legislativo (CF, 1988). O Poder Executivo coloca em prática as decisões do Poder Legislativo, que é controlado pelo Poder Judiciário que julga o desempenho dos Poderes Executivo e Legislativo. Por isso, o Poder Executivo está relacionado à Administração Pública (JUNIOR, 2006).

A administração pública pode ser definida como a atividade que desenvolvem os órgãos que compõem o Poder Executivo tendo em vista a consecução da finalidade do Estado, traduzida na satisfação do interesse social e no cumprimento de suas obrigações fundamentais de Estado. Os fins da administração se realizam quando atende aos interesses do povo de forma convincente (MEIRELLES, 1985).

A administração seja ela pública ou privada é a base de toda organização. Assim, o termo organização passou a representar o campo de ação da Administração. A sociedade é composta por organizações que oferecem produtos e serviços à satisfação das necessidades individuais dos indivíduos (MAXIMIANO, 2008).

Da mesma forma, Chiavenato (2003) define organização como estrutura pública e ou privada composta por pessoas, preparada para dar suporte e que possibilita alcançar um objetivo público. Neste sentido, Cruz e Mansour (2009, p. 19), complementa:

A organização pública é constituída por pessoas sob o comando de líderes dispostos a atender as necessidades coletivas da sociedade. Conceituada por grupo de pessoas com suas características de relacionamento entre si, pelas ações dos líderes, bem como, os fins para suprir as necessidades das pessoas.

A organização pública é criada e gerenciada pelo Estado, e conduzida por leis, diferente do que ocorre com a organização privada, que é dirigida por empresários sócios fundadores, e pode ser por Sociedade Anônima (S.A.), Limitada (LTDA) e ou Capital Fechado, é independente e a sua gestão se dá sem a interferência política (CRUZ; MANSOUR, 2009). Para Maximiano (2007), a organização privada é uma associação particular, com objetivos e propósitos mantidos pelo proprietário.

De acordo com a CF (1988), existem diferenças entre as organizações. Na organização pública, o indivíduo só pode fazer aquilo que se encontra positivado em lei. A própria Constituição Federal, faz esse contraponto, no título de organização do Estado, no capítulo que trata da Administração Pública, artigo 37, que a administração pública direta e indireta

dos três poderes é regida pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (CF, 2015).

Quanto à organização privada os indivíduos podem fazer o que a lei não proibir e pode deixar de fazer o que a lei não obrigar, conforme a CF (1988) em seu artigo 5º, inciso III, no Brasil, cidadãos brasileiros ou não tem direito a igualdade, à vida, à liberdade, à segurança e à propriedade invioláveis, perante a lei, independente da natureza.

As diferenças entre as organizações também estão presentes na contratação de funcionário. Na organização privada, normalmente, busca-se profissionais com experiência de mercado e com qualificação técnica, e pode acontecer através de processo seletivo, e não há garantia de estabilidade. Esse processo de seleção tem como objetivo sondar a capacidade e a experiência do indivíduo de acordo com o cargo (ROBBINS, 1999).

Já na organização pública, geralmente o processo de admissão ocorre através de concurso público e em alguns casos por contrato/indicação, ainda pode haver estabilidade de emprego e plano de carreira, conforme descrito no Art. 28 da Constituição Federativa Brasileira. Para conseguir estabilidade, é concedido ao servidor público recém-concursado, o prazo de 02 anos para demonstrar seu desempenho (CF, 2015).

O servidor público pode ser definido como um agente administrativo, profissional empossado para diversos cargos e funções, que mantém relação com o regime estatutário, ocupante de cargo público efetivo ou sem comissão, sujeito a regime jurídico de direito público (MEIRELLES, 1989).

Para Ponchirolli (2006), como todo trabalhador, o servidor público almeja por bons cargos e funções e isso conduz ao profissionalismo. Neste caso, as ações de treinamento e desenvolvimento para este servidor, se caracterizam como pontos estratégicos para a sobrevivência e a excelência da organização. O funcionário deseja crescer profissionalmente, e corresponder aos objetivos da organização demonstrando seu potencial e qualificação para a prestação do seu serviço.

Desta forma, pode-se dizer que as organizações buscam reorganizar e estruturar suas ações, implantando a gestão do conhecimento, qualificando e capacitando seus colaboradores, pois, este ato pode contribuir para a redução de possíveis falhas administrativas e operacionais em seus departamentos, e, portanto, para o funcionamento e o desempenho organizacional, faz-se necessário a criação e adequação do departamento de gestão de pessoas (PONCHIROLLI, 2006).

1.1 O Problema e sua Importância

O problema que permeia a administração pública, em relação aos serviços oferecidos à população brasileira e da possibilidade de que as transformações ocorrem, principalmente, pela gestão de pessoas, um dos problemas do setor público pode ser a gestão de pessoas na administração pública brasileira.

A gestão de pessoas pode ser definida como o conjunto composto de decisões e atividades que envolvem de forma direta ou não no êxito do funcionário e da organização. A gestão de pessoas é um departamento da organização que cuida do comportamento humano e as relações entre as pessoas no local de trabalho (FISCHER; FLEURY, 1998).

De acordo com Silveira e Trindade (2013), o pensamento sobre a gestão de pessoas no decorrer do tempo mudou-se, a partir da necessidade da capacitação do funcionário e a diminuição dos erros operacionais que são fatores essenciais para alcançar a gestão do conhecimento como ferramenta de sustentação e vantagens competitivas. Desta forma, entende-se que a gestão de pessoas é uma importante ferramenta estratégica na vida organizacional da entidade, pois, pode promover qualidade, eficiência, e diminuir as falhas que por ventura venha acontecer nos departamentos (FISCHER, 1998).

Todo cidadão quer e tem o direito de ser bem atendido em qualquer repartição, principalmente nas repartições públicas (FISCHER, 1998). De acordo com a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, Art.116, são deveres do servidor: cumprir com zelo e lealdade as obrigações impostas pelo seu cargo, obedecendo as normas legais e regulamentares, bem como, acatar as ordens dos superiores desde que sejam legais (LEI 8.112, 1990).

Assim, como outros departamentos, a gestão de pessoas também enfrentam problemas cotidianos. Lidar com o público não é uma tarefa fácil, os desafios são uma constante. O cidadão quer ser bem atendido, e às vezes o servidor pode não estar bem preparado para esse pronto atendimento, por falta de habilidade, capacitação ou mesmo por falta de interesse (FISCHER, 1998).

No entendimento de Orlinckas (2011), atualmente, a palavra mudança é comum, e está presente nas áreas tecnológicas, organizacionais, bem como na área do conhecimento e comportamento do ser humano. Então, faz-se necessária uma mudança de comportamento e transformação da prática da gestão de pessoas.

Mas, às vezes a mudança de comportamento não depende somente do servidor público, a tomada de decisão pode estar nas mãos do gestor, cabe a ele a implantação de métodos e programas para capacitá-lo, de modo que possa manter o equilíbrio entre o servidor e a organização (ORLINCKAS, 2011).

Os desafios da gestão de pessoas podem ser solucionados a partir do momento em que perceber que o pensamento precisa ser renovado, mantendo o foco no principal objetivo que a busca por estabilidade organizacional e pessoal, transformando-se numa importante ferramenta gerencial para o alcance das metas e a capacitação pessoal (CHIAVENATO, 2004, p. 53).

Neste sentido, a gestão de pessoas precisa acompanhar a evolução, buscando apoio junto aos seus administradores, pois, a parceria pode ser uma grande aliada para a prestação de um serviço público com qualidade (CHIAVENATO, 2004).

As obrigações do departamento de Gestão de Pessoas advêm da política, da visão e das diretrizes da organização, mas a essência é uma só, que é a eficácia organizacional por meio das pessoas seguindo estratégias para cumprir com seus objetivos. Estes são: fazer com que os objetivos da organização sejam alcançados com ética de modo a promover a competitividade, capacitação, motivação, desempenho, satisfação e qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Como já mencionado por Chiavenato (1999), para atingir esses objetivos e conquistar o desenvolvimento sustentado das pessoas e da organização, faz-se necessário a inovação para implantar novos métodos e técnicas. Em síntese, a administração pública vem sofrendo transformações cotidianas e a gestão de pessoas precisa acompanhar as mudanças das relações humanas de modo a atender a sociedade satisfatoriamente.

As principais transformações acontecem a partir:

Da socialização no trabalho de forma a proporcionar melhorias na produção, no aprendizado e no treinamento. E, quando há adesão à tecnologia e inovação da cultura interna, proporciona também o controle dos custos. Daí, a importância da socialização entre as pessoas, pois é um fator que determina os potenciais e limitações de uma equipe de trabalho (MACULAN, 2005, p. 4).

Sendo assim, percebe-se que os gestores públicos devem buscar oferecer ao funcionalismo público novos treinamentos e capacitação, enfim, oferecer todo suporte necessário para uma melhor qualificação (CHIAVENATO, 1999).

Diante do exposto, esta pesquisa se propõe a analisar a gestão de pessoas na administração pública brasileira, através da Revisão da Literatura, no período de 2015 a 2017.

1.2 Hipótese

A gestão de pessoas na administração pública brasileira melhorou a eficiência da Administração pública.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar a gestão de pessoas na administração pública brasileira, através da Revisão da Literatura, no período de 2015 a 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o funcionamento da gestão de pessoas no serviço público;
- Descrever os procedimentos de gestão de pessoas que podem tornar o sistema mais eficiente;
- Descrever os possíveis desafios encontrados na gestão de pessoas na administração pública brasileira.

Além desta Introdução, a pesquisa segue apresentando o Referencial Teórico (Cap. 2), Metodologia (Cap. 3), Resultados e Discussão (Cap. 4) e, finalmente, Conclusões (Cap. 5).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No Brasil, antes da Revolução de 1930, as organizações não davam o devido valor ao funcionário. As condições de trabalho eram precárias, e não existiam leis que os amparassem, além disso, os patrões não tinham uma visão humana em relação à mão de obra, e esta poderia ser facilmente substituída como uma ferramenta de trabalho (TUROLLA, 2017).

Atualmente, isto mudou, as organizações passaram pelo processo de modernização, que mudou o pensamento e o comportamento do profissional, e este passou ter a proteção das leis trabalhistas, podendo contar com apoio dos sindicatos da sua categoria entre outros benefícios, como por exemplo, plano de saúde, vale alimentação, vale transporte, etc. (CAPELATO, 1988).

As organizações estão conscientizando-se gradativamente de que seus colaboradores são elementos fundamentais para o sucesso do empreendimento, portanto, pode-se dizer que o novo modelo organizacional mudou a maneira de agir e sentir do funcionário e da organização (LINHART, 2007).

Gestão de pessoas gerencia e controla as ações do departamento, visando o relacionamento entre os funcionários em busca dos seus objetivos e da empresa. Sendo assim, este departamento tem grande responsabilidade na formação e capacitação dos colaboradores (GIL, 2009).

Ainda definindo gestão de pessoas, Chiavenato (2000) a descreve como todo trabalho desenvolvido no departamento, utilizando de métodos e procedimentos para controlar o comportamento interno e melhorando o recurso humano nas empresas, a começar pela transformação do pensamento, que pode ser o ponto de partida, para que a gestão de pessoas perceba o quão é importante como ferramenta estratégica de gestão, e, a partir daí, analisar as necessidades do departamento.

A figura 1 mostra o esquema que leva à compreensão de como a transformação do pensamento pode favorecer a gestão de pessoas, no que diz respeito à necessidade de capacitação, aos fatores essenciais e em relação à ferramenta estratégica, conforme a seguir:

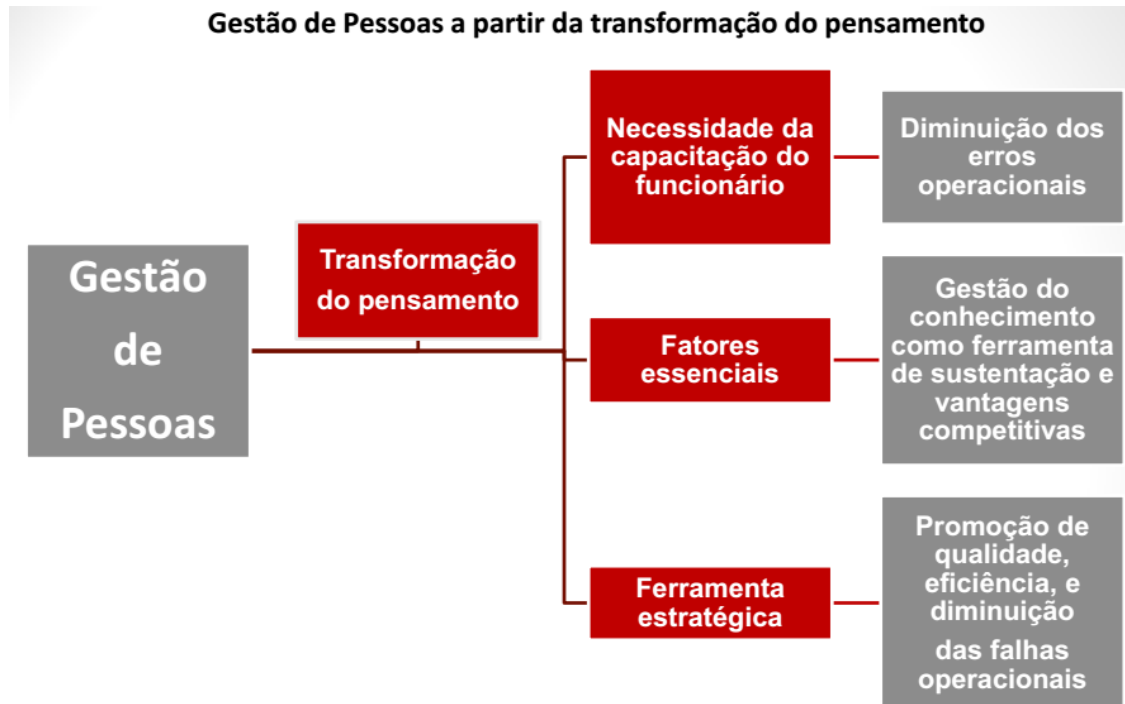


Figura 1 – Gestão de Pessoas a partir da transformação do pensamento
 Fonte: Elaboração do próprio autor (2018).

Sendo assim, pode-se dizer que na organização, a gestão de pessoas ocorre através das ações humanas dos colaboradores participativos e envolvidos no processo organizacional. Além disso, conforme Chiavenato (2000), gestão de pessoas é o departamento de recursos humanos que gerencia o lado humano da organização. Tem como função recrutar, demitir, selecionar, treinar, remunerar, comunicar e cuidar da área de segurança do trabalho.

Desta forma, pode-se dizer que um modelo de gestão de pessoas diz respeito à forma da maneira que empresa se organiza para administrar e orientar o comportamento humano no trabalho, e é preciso conhecer os fatores interno e externo em torno da organização, pois o desempenho das pessoas depende deles. Seguindo esta linha de raciocínio, entende-se que a necessidade faz o momento, não se trata apenas da valorização da massa humana, é de interesse das organizações que os colaboradores estejam satisfeitos para um bom desempenho, pois, o sucesso da empresa depende disso (FISCHER, 2001).

De acordo com o Decreto 5.707, de 2006, a Política Pública para Desenvolvimento de Pessoal, gestão por competências é um meio de capacitação para ajudar no desenvolvimento do conhecimento, trabalhando as habilidades e o comportamento que são fatores essenciais para o desempenho das funções dos servidores (BRASIL, 2006).

Brandão *et al.* (2008), a gestão por competências é uma forma moderna utilizada pelas organizações, para orientar, planejar, captar, desenvolver e avaliar, as pessoas dos departamentos em diferentes níveis da organização. Sendo assim, pode-se dizer que as

empresas não podem parar no tempo. Elas precisam acompanhar as grandes transformações e necessidades do mercado, e atualmente, a gestão por competência está inserida nas ações organizacionais de acordo com os modelos já pré-estabelecidos da gestão (DEAL; KENNEDY, 1982).

Atualmente, a realidade dos departamentos organizacionais revela-se permeada pelas tecnologias de informação e comunicação, neste sentido, chegou-se a cogitar a possibilidade da extinção de pessoas para o trabalho por causa do surgimento da automatização e das Tecnologias da Informação - TI. Mas, o número de pessoas apenas diminuiu; implantou-se a customização, trazendo grandes avanços para o departamento de serviços que se tornou mais exigente, atendendo ao novo modelo de gestão (FERREIRA, 2005).

Por outro lado, isso contribuiu para a melhoria nas organizações, pois, forçou as mesmas serem mais competitivas, tendo como meta oferecer ambiente de trabalho agradável, salários justos, bonificações, plano de carreira, capacitação profissional, planos de saúde, qualidade de vida, entre outros benefícios (FERREIRA, 2005).

Ainda dissertando sobre o assunto, os autores Fleury e Fleury (2001) discorrem sobre a competência, definindo-a como atitudes responsáveis e eficientes, mobilizadoras que integram e transferem conhecimentos, recursos e habilidades, adicionando valores econômicos e sociais aos envolvidos.

Este raciocínio se completa com os estudos de Ruas (2001, p. 36), quando descreve que:

O conhecimento em relação à competência empresarial brasileira tem melhorado, através de uma visão mais estratégica, essencial e específica de práticas associadas à gestão de pessoas em relação à seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências.

À vista disso, pode-se dizer que a gestão por competências configura-se em um modelo de gestão estruturada e programada, possibilitando o reconhecimento das competências organizacionais necessárias para que a empresa atinja seu propósito (RUAS, 2001). Além disso, a gestão por competência também pode ser assim descrita:

Instrumento de melhoria que as organizações utilizam de forma estratégica com intuito de promover o desenvolvimento profissional dos envolvidos, e que tem por finalidade coordenar os conhecimentos, habilidades e atitudes do trabalhador em prol da missão e metas da organização (MAGALHÃES, 1997, p. 14).

A gestão de pessoas tem por metodologia definir e selecionar o perfil para cargos e funções de acordo com as competências organizacionais, bem como planejar, remunerar e realizar avaliações de eficácia das competências (BRANDÃO, 2012). De acordo com

informações e conhecimento que a sociedade tem a cerca da realidade vivenciada nas repartições públicas, estas metodologias que o autor descreve, ainda estão mais presentes no planejamento das ações administrativas, do que nas ações de fato.

Conforme Maximiano (2000), administrar de forma única, com ética e a atenção voltada para a necessidade da sociedade, aplicando corretamente os recursos disponibilizados, alcança-se os objetivos almejados. Neste sentido, pode-se dizer que o objetivo principal da administração pública é a prestação de serviços públicos em prol do povo, que deve ser administrado com respeito aos anseios da sociedade e nação.

De acordo com o artigo 37 da CF (1988), a administração pública pode ser direta quando representada pelas competências legislativas da União, pelos Municípios, Estados, e o Distrito Federal. É indireta, quando administrada por pessoas jurídicas que é o caso das fundações, autarquias, sociedade de economia mista e empresas públicas em geral.

Neste sentido, a administração pública direta pode ser constituída de órgãos que estão diretamente conectados ao Poder Executivo, enquanto que a administração pública indireta possui identidade de pessoa jurídica e às vezes mantem-se com seus próprios recursos financeiros (PIETRO, 2015).

A administração pública é norteada pelos princípios da moralidade, impessoalidade, legalidade, razoabilidade e proporcionalidade, publicidade e eficiência. E, que de acordo com Reale (1986), são preceitos éticos que dão suporte e garantia às ações organizacionais e humanas. Podem também, ser reconhecidos como proposta e responsabilizar-se pela validade de um sistema particular de conhecimentos, como suas suposições necessárias.

Portanto, entende-se que os princípios são pilares basilares de uma ciência (MEIRELLES, 2000). E, na administração pública estão presentes os princípios que servem de base para a gestão, e estes, são contemplados no art. 37 da Constituição Federal (CF, 1988).

Os princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, tem a mesma importância para a administração pública. São permanentes e obrigatórios, e estão dispostos no art. 37, caput, da CF de 1988. Já razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público, ocorrem do regime político brasileiro, e estão dispostos no art. 2º da Lei federal 9.784, de 29/01/1999 (MEIRELLES, 2000. p. 81).

Neste sentido, de acordo com Meireles (2000) a administração pública está respaldada nesses princípios, e estes são fundamentais para uma governança mais transparente. O princípio da legalidade na Administração Pública não proporciona liberdade nem vontade

pessoal. Sendo assim, pode-se dizer que a administração poderá realizar somente o que a lei determina.

Quanto à moralidade, a administração deverá seguir os padrões éticos e de boa fé. Este princípio está correlacionado com as tomadas de decisões legais pelo administrador público. É certo que a moralidade, legalidade e finalidade do ato administrativo, além de sua adequação aos demais princípios constituem pressupostos de validade sem os quais toda atividade pública será ilegal (MEIRELLES, 2000).

A impessoalidade aconselha que a administração deve ter o mesmo tratamento com os seus fornecedores, sem discriminá-los (MELLO, 1994).

Em relação à razoabilidade e proporcionalidade, que são derivadas dos princípios da finalidade e da legalidade, estes, requerem do administrador público que, ao realizar atos arbitrários, utilize prudência, sensatez e bom senso, evitando condutas abusivas (MOREIRA, 2011). Deste modo, pode-se dizer que este princípio prima pelos atos coerentes.

Em seu contexto, o princípio da publicidade dispõe que a administração deverá divulgar para todos os atos licitatórios, pois, todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, coletivo ou geral, no tempo certo e dentro da lei, sob pena de responsabilidade (PIETRO, 1999).

Já o princípio da eficiência – racionalização, preconiza a excelência na atuação, e exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa (MEIRELLES, 2000).

Para Pietro (2005), a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão usada no apoio e reconhecimento da eficiência das organizações em ambientes competitivos, que conduz as organizações ao alcance de seus objetivos mantendo a missão.

De acordo Nelly (1999), as organizações tem percebido que a avaliação de desempenho é uma ferramenta facilitadora e fundamental à disposição dos gestores, e traz a visão do que de fato deve ser avaliado pelas organizações.

Percebe-se que a avaliação de desempenho pode ser a ferramenta fundamental para auxiliar a gestão administrativa, uma vez que facilita o processo de análise do desempenho do servidor de modo a planejar a capacitação de acordo com a sua necessidade. No entanto, para que isso ocorra de modo satisfatório, os métodos de aplicação precisam ser atualizados (NELLY, 1999).

Neste contexto, pode-se dizer que a avaliação de desempenho precisa ser vista como uma ferramenta de apoio necessária para a identificação dos pontos negativos e positivos na

gestão de pessoas. Isto dá ao funcionário o direito de avaliar o seu desempenho, analisando onde está o erro, no sentido de eliminar possíveis problemas, e com isso promover melhores resultados (COELHO, 2004).

A avaliação de desempenho de imediato pode parecer ser implantada com o objetivo específico de avaliar o funcionário que está trabalhando corretamente ou não. Mas, esta ferramenta é multifuncional e, portanto, pode ser aplicada com várias finalidades conforme a necessidade de cada organização (COELHO, 2004).

De modo geral os objetivos da avaliação de desempenho podem ser assim descritos:

Meios que proporcionam aos funcionários e líderes a oportunidade de discutir frequentemente a possibilidade de melhorias, facilitando a identificação dos pontos positivos e negativos, de modo a permitir que o líder indique um programa adequado que contribua para aperfeiçoamento do desempenho (COELHO, 2004, p. 444).

Além disso, esta ferramenta ainda possibilita e facilita o planejamento de carreiras e sucessões, promove uma maior satisfação no trabalho, demonstração do interesse por parte do avaliado, é motivacional e eficaz, sendo fundamental para um bom trabalho na gestão de pessoas na administração pública (COELHO, 2004).

A implementação da avaliação de desempenho pode trazer outros benefícios:

Ao funcionário permite o conhecimento das regras, expectativas da empresa e ao líder, identificar os pontos fortes e fracos, e desta forma melhorar seu desempenho, bem como se autoavaliar. Já para a chefia, permite propostas para a melhoria do desempenho, enquanto que para a organização permite avaliar a capacidade humana (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

Portanto, a avaliação de desempenho pode ser uma grande aliada para os gestores, pois, só tem a contribuir para uma boa administração.

No histórico da administração pública brasileira, elencam-se três modelos diferentes: a administração patrimonialista, a administração burocrática e administração gerencial (CHIAVENATO, 2009). No entanto, conforme estudos realizados pode-se dizer que nenhum destes modelos atingiu a eficiência, e, na intenção de suprir as ineficiências da política, democracia e gestão, implantou-se um novo conceito de administração, nomeando-se então, administração pública contemporânea (GRANJEIRO, 2004).

Porém, apesar desta mudança existem muitos desafios a vencer, percebe-se que na realidade isso ainda são fatos abstratos, pois, pesquisas apontam que a administração pública contemporânea, até o momento não alcançou o patamar ideal, o vínculo com antigo modelo de governança ainda não se rompeu por completo. As transformações e configurações para os novos parâmetros estão acontecendo lentamente (RUAS, 1997).

A necessidade de inovação na administração pública exige rapidez de modo a promover o desenvolvimento social, econômico e ambiental, tornando o ambiente competitivo e dinâmico (BRANDÃO, 2012).

Entende-se, que toda mudança acarreta problemas não previstos, mesmo usando de meios estratégicos. Diante da concorrência e dinamismo, as instituições precisam tomar posição e ser ágeis na implantação das mudanças, assim, evitando impactos negativos em suas estratégias e estruturas (MINTZBERG, 1995).

Neste sentido, pode-se dizer que apesar dos grandes desafios, os governos têm se esforçado para acompanhar as mudanças do processo administrativo, implantando novos métodos para nortear a administração pública brasileira, com foco nas transformações de governança (COSTA, 2008).

No entanto, existem obstáculos que travam e atrasam o processo de mudança, e no dia a dia do ambiente público, são apresentados muitos desafios que precisam ser solucionados de forma inovadora, e desta forma, trabalhar as necessidades sociais (TERRA, 1998).

De acordo com Escola Nacional de Administração Pública – (ENAP, 2017), o Governo Federal vem criando mecanismo lícito e expressando interesse em especializar a gestão de pessoas, porém, os resultados ainda estão em fase inicial, principalmente nos estados e municípios.

Mas, além da criação de mecanismo, faz-se necessário também o empenho das partes envolvidas, Fonseca *et al.* (2014), e nesta conjuntura, capacitar os recursos humanos da área pública são desafios básicos que gestores ou profissionais deste departamento vão precisar superar.

O administrador público tem que ser ético e transparente, sábio e habilidoso para resolver os problemas do cotidiano, e, assegurar igualdade social nas políticas públicas, dar assistência de qualidade ao cidadão, oferecer uma gestão mais recíproca (FONSECA *et al.*, 2014, p. 42).

Neste sentido, pode-se entender que todo candidato a um cargo público, precisa saber que o serviço ofertado deve ser levado muito a sério, e que, quando deparar com os desafios cotidianos, precisa ter desenvoltura, descobrir meios de solução, agindo de forma correta, pois, um ato precipitado pode acarretar sérios danos que refletirá sobre todos (SOUZA, 2002).

É oportuno comentar que outro grande desafio da gestão de pessoas na administração pública é o recrutamento e a seleção realizados por concursos. É legal, mas, não atende as reais necessidades no que tange às competências primárias para a prestação de serviços comum do setor público (SOUZA, 2002).

Em relação aos desafios e a qualidade da prestação dos serviços públicos, o contribuinte pode-se sentir insatisfação nas devidas repartições, pois, sabe-se que pode existir falta de conhecimento das informações, educação e tolerância dos servidores ao atendimento às pessoas. E, a falta de paciência do contribuinte, pode ser taxada de desacato ao servidor público, podendo ser caracterizado crime de acordo com o Código Penal – CP (1940). O desacato ao servidor público no exercício da função ou em razão dela continua a ser crime, conforme previsto no artigo 331 do CP (1940) deferido na 3ª Seção do Superior Tribunal de Justiça, em 2016.

Diante da vivência e dos acontecimentos dos fatos no setor público, percebe-se que é necessário preparar profissionalmente a gestão de pessoas, e isto pode ser um grande desafio. Pode-se dizer também, que apenas capacitação profissional não basta para resolver as adversidades da gestão pública, mas, na medida do possível poderia amenizar as possibilidades de praticar atos incoerentes (RODRIGUES, 2010).

A capacitação e a profissionalização da gestão de pessoas, na administração pública, precisa ser atualizada seguindo o ritmo atual, para atender aos anseios da sociedade, pois, este fator pode contribuir para uma melhor confiabilidade da administração pública, perante a sociedade num todo (BITTENCOURT; ZOUAIN, 2010).

Conforme Matias-Pereira (2009), os desafios atuais da gestão de pessoas na administração pública brasileira, são decorrentes das consequências das transformações mundiais, que ocorrem principalmente por causa do ritmo acelerado das mudanças, e é difícil passar por este processo e não ser afetado no quesito tecnológico, organizacional, político, econômico-financeiro e no ambiente sociocultural.

Neste sentido, entende-se que para uma melhor gestão pública, além de profissionalismo, governança transparente, solidez e todos aparatos legais, pouco adianta se esta administração não acompanhar as mudanças de paradigmas seguindo as inovações atuais.

Os desafios à gestão pública brasileira podem ser assim descritos:

Ter consciência dos fenômenos que leva a acessibilidade dos limites entre o público e o privado de forma a redefinir as funções das instituições e organizações; falta de identidade de novos elementos; altos custos operacionais, baixa qualidade dos serviços prestados; falta de foco nos resultados de desempenho institucional com ênfase no relacionamento com o cliente/cidadão (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 56).

Neste sentido, pode-se dizer que autor descreve de forma clara e objetiva o que de fato torna difícil uma governabilidade eficiente, eficaz e transparente, e para que aconteça esta mudança, o ponto de partida seria a implantação e inovação de todo o sistema e mecanismos de governança (MATIAS-PEREIRA, 2012).

3. METODOLOGIA

Trata-se de estudo de revisão da literatura, para o qual foi pesquisada a base de dados da biblioteca virtual Scielo, em busca de artigos científicos que descrevessem ou analisassem a gestão de pessoas na administração pública brasileira 2015/2017.

A pesquisa bibliográfica foi direcionada pelas palavras-chave Gestão de Pessoas e Administração Pública e foram encontrados, no período de 1975 a 2017, 20 (vinte) publicações que se encontram listadas no Quadro 1.

NOME DA REVISTA/CADERNO	TÍTULO	AUTOR	ANO
Revista de Direito Administrativo	Conceituação do Direito Administrativo.	OLIVEIRA, F. A.	1975
Caderno da Saúde Pública	O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal.	FANUCK, L. C.	1986
Revista dos Tribunais	Direito Administrativo Brasileiro.	MEIRELLES, H. L.	1989
Repositório UFSC	Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento.	LUCENA, M. D. da S.	1992
SciELO Books	Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública.	BRAGA, D. G.	1998
RAE - Organização, Recursos Humanos e Planejamento	Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?	BRANDÃO; GUIMARÃES	2001
RAE - Eletrônica	Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos.	LOTTA, G. S.	2002
Repositório UFSC	Avaliação de desempenho com foco em competência.	LEME, R	2006
Revista do Serviço Público	História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações.	COSTA, F. L.	2008
Biblioteca Virtual de Ciências Humanas	Avança Brasil.	CARDOS, F. H.	2008

Continua...

Continua...

NOME DA REVISTA/CADERNO	TÍTULO	AUTOR	ANO
Economia e Sociedade	Crescimento econômico em economias emergentes selecionadas: Brasil, Rússia, Índia, China (BRIC) e África do Sul.	VIEIRA; VERÍSSIMO	2009
Revista de Ciências Gerenciais	Avaliação de desempenho na administração pública	ALVES, F. T.	2010
Repositório Roca	Gestão de Pessoas na administração pública.	FERREIRA, E. A.	2011
CRASP	Gestão de Pessoas na administração pública	LEMOS, M. L. de	2011
CF 1988	Evoluções Trabalhistas	CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL	2011
Revista NAU Social	Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA.	VIEIRA, S. M.	2014
Portal IBC	Quais os objetivos da avaliação de desempenho nas empresas.	MARQUES, J. R.	2015
*ENAP	Gestão de Pessoas: Fundamentos e tendências	MARQUES	2015
*Revista Inteligência Competitiva	A gestão de competências como uma das importantes estratégias para o fomento da inovação dentro das organizações	COSTA	2017
ANAIS - CIDESP	Avaliação de desempenho na gestão pública: Análise das oportunidades e potencialidades da literatura internacional	SILVA, <i>et al.</i>	2017

Quadro 1 – Artigos encontrados relacionados a Gestão de Pessoas e Administração Pública
Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os artigos científicos encontrados, foram analisados Costa (2017) e Marques (2015), assim, totalizando 02 (dois) artigos para o estudo, identificados com asterisco no quadro anterior.

Para a análise dos dados, procedeu-se à categorização por similaridade dos temas encontrados nas publicações.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através da revisão da literatura, acerca da gestão de pessoas na administração pública brasileira, percebe-se que uma das cobranças que têm sido feitas à administração pública é a do atendimento às necessidades básicas da população no que se refere à eficiência, eficácia e efetividade com a correta aplicação dos recursos públicos (COSTA, 2017).

Atualmente, a gestão de pessoas na administração pública brasileira está sofrendo mudanças políticas, socioeconômica e cultural, e estes fatores podem influenciar no funcionamento da gestão, a qual precisa-se remodelar para receber as transformações. Assim, percebe-se que para dar seguimento a este processo, faz-se necessário inovar, e o ponto de partida para que isto aconteça, pode ser a partir da capacitação de pessoal. E entre as políticas básicas da gestão de pessoas, geralmente o mais relevante para alcançar a eficácia do serviço prestado é capacitação de pessoal (MARQUES, 2015).

Vieira (2014) concorda com Marques (2015), no que diz respeito à remodelagem para o recebimento das transformações, inovação e à capacitação de pessoal, porém, o autor ressalta que para todo esse processo ocorra de forma plena, é fundamental a compreensão e a colaboração do funcionalismo público no desempenho de suas funções. Sendo assim, faz-se necessário a implantação de práticas administrativas que unem as ações da administração com seus colaboradores.

Neste sentido, Marques (2015), defende que a capacitação de pessoal pode ser conquistada através das habilidades e atitudes adequadas com cada função, podendo ocorrer de forma positiva através de cursos, treinamentos e avaliações de competência. Ademais, as organizações precisam usar de outros métodos para capacitação de pessoal, sendo preciso também identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada funcionário (MARQUES, 2015).

Marques (2015) e Costa (2017) concordaram que a gestão por competência dentro das organizações tomou força devido às estratégias de inovação e possibilitou melhorar as competências básicas para várias funções, com foco no conhecimento e experiências das pessoas.

Estas inovações ocorridas nas organizações estão amparadas pela CF (1988) baseadas nos princípios da Legalidade e da Publicidade, fortalecendo assim, o controle da administração e refazendo a democratização governamental.

No entanto, pode-se dizer que ainda existe precariedade na gestão de pessoas, seja por má aplicação dos recursos públicos ou pela falta de comprometimento e de profissionalização dos cargos (MARQUES, 2015). Porém, às vezes, as tomadas de decisão são realizadas por

peessoas que não tem conhecimentos técnicos e práticos para desempenhar a função, e nesta situação, o que importa são apenas os interesses políticos e pessoais (COSTA 2017).

Mas, o desempenho da gestão de pessoas, precisa do suporte da administração pública, pois, uma é a base da outra. Tem se valorizado pouco a gestão de pessoas na administração pública, é preciso focar na inovação para criar novas competências. Sendo assim, pode-se dizer que faz-se necessário uma gestão mais profissional e ética no setor público, com base no conhecimento técnico, na qualificação específica, para assim alcançar os principais objetivos que é gerar resultados de forma eficiente e eficaz (COSTA, 2017).

Costa (2017) defende que uma das possibilidades de melhorar as competências é fazer o mapeamento das mesmas, assim, identificando-as respectivamente de acordo com cada função para depois mediar às ações de treinamento e desenvolvimento focando as estratégias inovadoras necessárias a um melhor desempenho organizacional.

Diante deste fato, repensar os procedimentos de gestão de pessoas que podem tornar o sistema mais eficiente, promover a capacitação, treinamentos e principalmente, a gestão por competência e a avaliação de desempenho, que podem proporcionar vários benefícios ao servidor, gestor e a organização, são ações que devem ser tratadas com mais atenção pela administração pública, pois, estas ações podem ser o início das transformações que a atualidade requer (MARQUES, 2015).

Estas estratégias podem oferecer ao funcionário, o conhecimento das regras, expectativas da organização, bem como, possibilitar ao líder identificar pontos fortes e fracos, de forma que todos se autoavaliem (MARQUES, 2015). Além disso, estas ações também podem proporcionar ao gestor uma metodologia que neutra a individualidade permitindo propostas para a melhoria do desempenho, enquanto que para a organização permite avaliar o que o ser humano já sabe identificando as reais necessidades de conhecimento (COSTA, 2017).

Em contrapartida Marques (2015), menciona que para alcançar estas competências, é importante trabalhar todo o contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas que possibilitem identificar, desenvolver, avaliar e recompensar atitudes que sejam consistentes com os objetivos organizacional da inovação.

No entanto, podem existir desafios na gestão de pessoas que impedem as inovações, a começar pela promoção de pessoas com experiência, capacitação, motivação e fiéis às suas atribuições, pois, as transformações acontecem ao mesmo passo que a transição de governo. Porém, diante do impasse, o desafio maior para a organização é se manter estável frente às

mudanças, pois, isso decorre de ações flexíveis, mas que precisam ser permanentes (MARQUES, 2015).

Contudo, pode-se dizer que, colocar em prática as ferramentas que podem contribuir para a qualidade do serviço público, requer empenho, pois, existem desafios que travam o desenvolvimento da administração pública (COSTA, 2017).

Diante dos fatos constatados por Costa (2017) e Marques (2015), pode-se dizer que mesmo diante das grandes transformações sofridas pela globalização e pelas crescentes cobranças da sociedade, a gestão de pessoas na administração pública brasileira, não tem sido capaz de corresponder satisfatoriamente às mudanças ocorridas. A sociedade vem exigindo da administração pública uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, além da eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental que são fundamentais para vencer os desafios.

Constata-se nos estudos de Marques (2015), que algumas iniciativas foram tomadas com o objetivo de modernizar a máquina administrativa, conforme os Decretos 5.707/2006 e 7.133/2010, que tratam respectivamente, dos temas da gestão por competências e da avaliação de desempenho.

Para Marques (2015), os mecanismos para melhorar o desempenho da administração pública estão presentes no processo orçamentário, no sistema de gestão de pessoal, na transparência e na geração do bem comum. Porém, a efetivação desse processo pode ser concretizado quando existir a entrega das competências à organização (COSTA, 2017).

Pesquisas realizadas por Silva *et al.* (2017), leva à contradição os estudos de Marques (2015) e Costa (2017), pois, de acordo com seus relatos, em relação aos resultados da avaliação de desempenho na gestão de pessoas na administração pública, existem poucas fontes de informações empíricas sobre resultados efetivos através de indicadores de avaliação de desempenho na gestão pública, e que provavelmente não há estudos sobre tomada de decisão pelo governo.

Já as ideias de Alves (2010), encontra-se com as de Marques (2015) e Costa (2017), quando em sua pesquisa relata que a avaliação de desempenho na gestão pública, apesar de ser considerada uma ferramenta burocrática, desempenha bem sua função, pois agiliza o processo e proporciona melhorias. É um instrumento que agrega valores profissionais ao servidor público e à administração. Quando implantada corretamente, e de forma estruturada de modo que atenda as necessidades do indivíduo e da organização, torna-se uma ferramenta fundamental para o alcance de resultados positivos.

Mas, por outro lado, Lucena (1992) e Leme (2006), chamam a atenção no sentido de que essa ferramenta de gestão pode não resultar em um objeto real de verificação do desempenho do funcionário em uma organização, visto que, podem existir divergências entre o comportamento real e o ideal, ocasionado pela falta de informação e conexão entre a metodologia e os objetivos almejados. Para os autores, outro fator comum, mas que pode causar um impacto negativo na avaliação de desempenho é o receio dos funcionários no que diz respeito à participação, que na maioria das vezes é ocasionado pela própria cultura da organização que leva à ansiedade e à insegurança em relação ao novo, dificultando todo processo de avaliação.

Sendo assim, pode-se dizer que a implementação da gestão de pessoas na administração pública está caminhando a passos lentos, e que a parceria pode ser o ponto de partida para o início das inovações (MARQUES, 2015). Contudo, os gestores precisam tomar decisões para agilizar todo processo, pois, a inovação não pode acontecer sem que haja o envolvimento mútuo (COSTA, 2017). A necessidade de inovação na administração pública exige rapidez de modo a promover o desenvolvimento social-econômico, tornando o ambiente competitivo e dinâmico (MARQUES, 2015).

Desta forma, analisando o trabalho dos autores Marques (2015) e Costa (2017), foi possível constatar a necessidade de “upgrade” na gestão pública, a começar pela gestão de pessoas, pois, este departamento pode ser considerado a alma da organização.

A análise e a coleta de dados para esta pesquisa levou-se ao resultado, de que atualmente, a gestão por competência está inserida nas ações organizacionais de acordo com os modelos que já existem. Além disso, de acordo com Costa (2017) e Marques (2015), até o momento, percebe-se que as transformações ainda estão mais voltadas para a teoria do que para a prática. E, com esta visão realista que a gestão de pessoas na administração pública brasileira tem refletido para a sociedade, espera-se que este quadro transforma-se de forma imediata, pois, é o que deseja-se em tempos atuais.

5. CONCLUSÃO

No decorrer deste trabalho, foi possível perceber que a gestão de pessoas na administração pública, quando implantada de forma estruturada e em parceria com o indivíduo e a organização, torna-se uma ferramenta fundamental para o alcance de resultados positivos. A empregabilidade correta desta ferramenta pode proporcionar melhorias e agilidade nos processos de gestão.

Constatou-se que a gestão de pessoas na administração pública brasileira está sofrendo mudanças políticas, socioeconômica e cultural, e estes fatores podem influenciar no funcionamento da gestão, a qual precisa-se remodelar para receber as transformações inovadoras, a começar, pela capacitação de pessoas, que é fator importante para o alcance da eficácia da prestação do serviço público.

Discutiu-se também, que apesar da gestão de pessoas ser uma importante ferramenta de gestão, não contribuirá satisfatoriamente se não aceitar as inovações impostas pela modernidade, pois, as mudanças acontecem freneticamente e a administração pública brasileira só será eficiente e com qualidade a partir do momento em que aceitar estas transformações.

Estas transformações podem ter seu início com a evolução do pensamento e a capacitação profissional do servidor, pois, ao longo dos anos, a gestão de pessoas, de um modo geral, preocupou-se principalmente em capacitar os trabalhadores, sistematizando as ações para minimizar falhas operacionais.

Porém, percebeu-se que os desafios existentes dificultam o processo de inovação, pois, as transformações acontecem ao mesmo passo que a transição de governo, e desta forma, para a administração se manter estável frente às mudanças torna-se difícil, visto que, estas mudanças decorrem de ações flexíveis, mas que precisam ser permanentes. Portanto, isto requer empenho para destravar o desenvolvimento da administração pública.

Notou-se que apesar das transformações sofridas pela globalização e pelas crescentes cobranças da sociedade, a gestão de pessoas na administração pública brasileira, ainda não se adequou satisfatoriamente às mudanças ocorridas. De modo que levou a sociedade exigir da administração pública uma atuação eficiente, eficaz e a efetividade da ação governamental.

Este trabalho possibilitou também, perceber que apesar dos desafios impostos pela modernização, a administração pública no Brasil tem buscado por novas políticas de gestão de pessoas, com foco na inovação e na transformação, pois constatou-se que a gestão de pessoas precisa integrar todas as áreas da administração visando auxiliar no desenvolvimento das

competências, além do constante aprimoramento do conhecimento, da habilidade e da valorização do indivíduo.

Desta forma, faz-se necessário que a administração pública brasileira esteja empenhada em avançar do estágio em que se encontra para o desejado, buscando ofertar um serviço público de qualidade de modo a atender as necessidades dos servidores e da população.

Então, diante do exposto, concluiu-se que a gestão de pessoas pode promover qualidade, eficiência, eficácia, e diminuir as falhas que por ventura venha acontecer nos departamentos da administração pública. Mas, para que isto ocorra de forma satisfatória, faz-se necessário a capacitação profissional e comportamental, cumplicidade e a mutualidade, de modo que permitam a transformação para inovação da gestão de pessoas no cenário atual.

REFERÊNCIAS

- ALVES, F. T. Avaliação de desempenho na administração pública. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 20, p. 87-104, 2010.
- BITTENCOURT, M. A.; ZOUAIN, D. M. Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas. **Revista de Administração MADE**, v.14, n. 2, p.75 - 94, 2010.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V; PEREIRA, C. G; MARQUES, F; COSTA, H. V; CARBONE, P. P; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v 42, n. 5, p. 875-98, 2008.
- CAPELATO, M. H. R. **Multidões em cena: propaganda política no varguismo e no peronismo**. Campinas: Editora Papirus, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1999.
- _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.
- _____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.
- _____. **Administração Geral e Pública**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2.ed. São Paulo: Editora Cortez, 1995.
- CRUZ, I.T. da; MANSOUR, G. N. D. **Análise da percepção dos cidadãos/servidores quanto ao nível de satisfação em relação a qualidade dos serviços prestados pelo setor de atendimento do departamento de administração de pessoal da UFRN**. Disponível em: <<http://www.portaldap.ufrn.br>>. Acesso em 10 maio 2018.
- COELHO, A. L. de A. L.; NASCIMENTO, S, do; COELHO, C; BORTOLUZZI, S. C; ENSSLIN, L. **Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais**. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br>>. Acesso em: 12 abr. 2018.
- COELHO, M.Q. Indicadores de Performance para Projetos Sociais: a perspectiva dos stakeholders. **Alcance**, v.11, n.3, p. 423 – 444, 2004.
- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL - CF, 1998. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15 maio 2018
- _____. CASA CIVIL. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15 maio 2018.
- COSTA, A. C. A gestão de competências como uma das importantes estratégias para o fomento da inovação dentro das organizações. **Revista Inteligência Competitiva**. São Paulo, v. 7, n. 2, p. 82-106, 2017.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, MA .USA: Publishing Company Addison-Wesley, 1982.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP -. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em: 31 maio 2018.

FERREIRA, L. B. **Terceirização em TI sob os aspectos de estratégia, tomada de decisão e análise de investimentos**. Disponível em: <<ftp://ftp.ufrn.br>>. Acesso em: 30 maio 2018.

FIGUEIREDO, V. M. **Serviço Social e Política de Saúde no Brasil: estudo de uma experiência em um hospital universitário**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br>>. Acesso em : 10 jun. 2018.

FISHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In. _____. (Org.). **Gestão por Competências**. 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FISCHER, A. L. **Constituição de um modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**. São Paulo: Editora Gente 1998.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

FONSECA, A. M. de O; PORTO, J. B; BORGES-ANDRADE, J. E. **Liderança: um retrato da produção científica brasileira**. Revista de Administração Contemporânea, v.19, n, 3, 2014. Disponível em: < <http://www.scielo.br>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

FURTADO, C. **Teoria e política do desenvolvimento econômico**. 2. ed. São Paulo: Editora Nacional., 1968.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GRANJEIRO, J. W. **Administração Pública – Ideias para um governo empreendedor**. 9. ed. Brasília: Editora Obcursos, 2004.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HAMILTON, A; MADISON, J.; JAY, J. **O federalista**. Tradução de Hiltomar Martins de Oliveira. Belo Horizonte: Editora Líder, 2003.

JUNIOR, E. E. P. **Desafios e perspectivas do Poder Legislativo no século XXI**. Brasília, abril / 2006. Disponível em: <<http://www.senado.leg.br>>. Acesso em: 22 maio 2018.

LINHART, D. **A desmedida do Capital**. Rio de Janeiro: Editora Boitempo, 2007.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência**. Rio de Janeiro: Editora Qualitmark, 2006.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1992.

- MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de Competências: o futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**. v. 3, nº 14. p. 12-14, 1997.
- MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Desafios da Gestão Pública Contemporânea**. Brasília – DF. ENAP, 2012. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br>. Acesso em: 15 maio 2018.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, A.C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- _____. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- _____. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo Brasileiro**. 11. ed. São Paulo: Editora Malheiros 1985.
- _____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 15. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 1989.
- _____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2000.
- MELLO, C. A. B. de. **Curso de Direito Administrativo**. 5. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 1994.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- MORAES, A. de. **Direito Constitucional**. 23. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- MOREIRA, D. de F. N. **Mutações do direito público**. Rio de Janeiro: Editora Renovar, 2011.
- MACULAN, A. M. **Capacitação tecnológica e inovação nas empresas brasileiras: balanço e perspectivas**. Curitiba: 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 25 abr. 2018.
- NEELY, A. **The performance measurement revolution: why now and what next?** International Journal of Operations & Production Management, v. 19, n. 2, p 205-228, 1999.
- MONTESQUIEU, C. L. **Do espírito das leis**. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1979.
- ORLINCKAS, E. **Modelos de Gestão: das estratégias da administração à gestão estratégica**. Curitiba: Editora IBPEX, 2011.
- PIETRO, M. S. Z. D. **Direito Administrativo**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- _____, M. S. Z. D. **Direito Administrativo** – 18. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- _____, M. S. Z. D. **Direito Administrativo** – 28. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.
- PONCHIROLLI, O. **Capital Humano – sua importância na gestão estratégica do conhecimento**. Curitiba: Editora Juruá, 2006.
- REALE, M. **Filosofia do Direito**. 11. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1986.

- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.
- RODRIGUES, J. G. Nepotismo no serviço público brasileiro e a Súmula Vinculante. . In: **Revista de Direito Administrativo – RDA**, v. 260, p. 203-229, 2010.
- RUAS, R. **A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional**. In: *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- SANTOS, B. de S. **Introdução à sociologia da Administração da Justiça**. In: FARIA José Eduardo (Org.). *Direito e Justiça: a função social do judiciário*. São Paulo: Editora Ática, 1997.
- SILVA, J. A. da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. São Paulo: Malheiros Editores, 1989.
- _____. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 19. ed., rev. e atual. São Paulo: Editora Malheiros Editores, 2001.
- SILVA, G. C. da; ALBERTON, L.; FERREIRA, C. D; BROIETTI, C; SOUZA, J. A. S. de. *Avaliação de Desempenho na Gestão Pública: análise das oportunidades e potencialidades da literatura internacional*. In: *I Congresso Internacional de Desenvolvimento do Setor Público*. Cidesp, 2017, Florianópolis-SC. Anais. Disponível em: <<http://www.cidesp.com>>. Acesso em: 15 jun. 2018
- SILVEIRA, P.; TRINDADE, N. **A gestão na administração pública**. 3. ed. Lisboa: Editora Presença, 2013.
- SOUZA, T. C. P. de. **Mérito, estabilidade e desempenho**: influência sobre o comportamento do servidor público. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br>>. Acesso em: 5 mar. 2018.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- TUROLLA, R. **Uma breve história dos direitos do trabalho**. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 03 mar. 2018
- VIEIRA, S. M. *Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA*. **Revista NAU Social** - v.5, n.9, p. 83-95, 2014.