

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI - UFSJ
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - NEAD
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**A GESTÃO DE UMA EQUIPE DE TRABALHO DENTRO DE UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA**

**Valdir Lima Vieira
Professor Denisson Neves Monteiro**

**São João Del Rei – MG
2018**

A GESTÃO DE UMA EQUIPE DE TRABALHO DENTRO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Valdir Lima VIEIRA

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de pesquisar sobre as dificuldades encontradas pelo gestor de uma equipe de trabalho dentro de uma instituição pública, demonstrando suas habilidades diante da necessidade de avaliar e trabalhar o potencial de cada componente da equipe e adequar-se aos métodos hierárquicos do setor público. Esse processo em sintonia com suas ações poderá provocar impactos satisfatórios ou negativos sobre o desempenho da equipe, durante a execução das tarefas demandas. Para o desenvolvimento desse trabalho, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica com ênfase no embasamento teórico de trabalhos publicados por pesquisadores e autores renomados, complementando-se com fatos reais observados, possibilitando um melhor entendimento do assunto abordado, com definição de questões sobre o tema proposto. Entre os resultados alcançados, o estudo indica que o gestor/líder ao formar uma equipe de trabalho no setor público deverá se preocupar com as diversidades em detrimento da padronização. Em suma, observar a heterogeneidade da equipe é essencial para conhecer as habilidades e características interpessoais dos indivíduos que compõem esta equipe.

PALAVRAS-CHAVE: Gerir. Equipe de Trabalho. Instituição Pública.

1 - INTRODUÇÃO

A gestão de uma equipe de trabalho no setor público está fortemente influenciada com a intervenção da política, mas não se pode formar uma equipe e desenvolvê-la sem utilizar as técnicas e métodos disponíveis no mercado de trabalho para que o gestor consiga formar seu capital humano.

O trabalho em equipe deve ser objeto da gestão, não somente das tarefas e resultados, mas também da equipe que o desenvolve. O gestor/líder, mesmo que sofra influência política, tem o dever de monitorar, incentivar e motivar sua equipe de trabalho, visando o sucesso mútuo no trabalho proposto. “Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada”. (MOSCOVICI, 2003, p. 5).

Neste contexto é altamente relevante a exploração de forma correta, por parte do gestor, das habilidades e características apresentadas por cada membro da equipe, possibilitando que ele possa tomar as decisões com foco nos resultados, influenciando

positivamente no desenvolvimento das atividades e/ou tarefas demandadas aos seus subordinados.

Segundo Garmingna (2007, p. 1) a riqueza das empresas e das nações dependem do conhecimento e das habilidades de suas equipes, onde a motivação está diretamente ligada ao desenvolvimento da equipe, uma vez que identificado o potencial de cada integrante e distribuídas as atividades de acordo com as habilidades, seu desempenho é efetivamente melhor (VARGAS, 2002).

Neste sentido, podemos dizer que um gestor e/ou líder de equipe deve ter ou precisa desenvolver a capacidade de equilibrar suas ações conforme as habilidades e personalidades de sua equipe, a fim de conduzi-los ao alcance do objetivo comum. Para tanto deverá utilizar seu conhecimento com ética e impessoalidade ao analisar cada situação, buscando explorar os diferentes perfis para alcançar o sucesso.

Uma estratégia que deve ser explorada também no setor público para o desempenho de trabalhos em equipe a fim de socializar os conhecimentos, é designar os servidores/funcionários de maior habilidade para serem instrutores dentro da equipe, isso pode melhorar o clima organizacional, reforçar os conhecimentos de cada membro e proporcionar maior progresso nas atividades da equipe.

Em suma, cabe destacar a importância da investigação para o entendimento sobre o processo que contorna as fronteiras da gestão de uma equipe de trabalho dentro de uma instituição pública, bem como da avaliação de desempenho de uma equipe de trabalho na instituição pública.

Portanto, o objetivo principal desta investigação é pesquisar sobre as dificuldades encontradas pelo gestor de uma equipe de trabalho dentro de uma instituição pública. Buscando o entendimento sobre questões do comportamento que o gestor/líder deve ter dentro de uma instituição pública, ações e atitudes que poderão provocar impacto e influenciar no desenvolvimento e nos resultados das tarefas demandadas.

Para desenvolver este trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com análise de fatos já estudados e documentados sobre as dificuldades e competências de um gestor ao montar e gerir sua equipe de trabalho dentro de uma instituição/organização pública, com o desafio de mantê-la motivada na busca pelo atendimento adequado e satisfatório às demandas apresentadas pelos contribuintes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Considerações sobre Gestão de equipe dentro de uma Instituição Pública

Em todas as empresas ou instituições, a busca pela qualidade e eficiência na prestação de seus serviços é essencial para o reconhecimento e aceitação da população. No setor público não pode ser diferente, pois a formação e o desenvolvimento de uma equipe são fundamentais para a prestação de serviços de qualidade e que garanta a satisfação do contribuinte, que neste cenário seria nosso cliente final.

“um conjunto de pessoas trabalhando em uma sala já constitui um grupo e a questão primordial para transformar o arranjo de pessoas em equipe é conseguir ativar os relacionamentos interpessoais em atitudes cooperativas e pró-ativas (BIHEL, 2004)”.

Um fator de primordial relevância nesse processo é a motivação dessa equipe, visando direcioná-la à missão, preservando um ambiente harmônico e favorável, para que cada membro desenvolva sua habilidade e adquira mais experiência e, conseqüentemente, promova a satisfação de cada um e de todos diante do sucesso coletivo na conclusão das tarefas confiadas.

“A capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida, vinculada à ideia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos”. (KUENZER 2003)

Para contextualizar a afirmação de Kuenzer, vale ressaltar que o gestor/líder precisa tomar conhecimento das políticas internas e externas que influenciam o setor que está ou que irá atuar, bem como da cultura organizacional e, utilizando sua experiência possa conduzir da melhor forma sua equipe de trabalho na produção de resultados satisfatórios.

Ser gestor é saber lidar com a habilidade de delegar funções e confiar nos membros da equipe, os quais foram pré-selecionados e julgados capazes de realizar tais tarefas com eficiência. Para que isso se concretize é necessário que o gestor/chefe saiba comunicar-se com clareza, escutar seus subordinados, avaliar as idéias apresentadas,

refletir sobre os possíveis impactos na equipe e nos resultados e tomar a decisão que proporcione um efeito empático diante de sua equipe de trabalho que irá desempenhar essa missão.

“Mapeamento e definição dos perfis de competências; verificação da situação de cada colaborador em relação ao perfil traçado (criação de banco de talentos com base no potencial de cada um); projetos estratégicos de realinhamento de perfis por meio da capacitação e do desenvolvimento de competências; definição de estratégias para gerir o desempenho individual e elevar o nível de domínio das equipes; realinhamento dos planos de carreira e remuneração, adequando-os ao novo modelo de competências”. (GRAMIGNA, 2007, p.4)

2.2 - A Influência da Comunicação no Espírito de Equipe

Neste contexto é preciso destacar a forma de comunicação a ser utilizada, pois é fundamental em todo processo de gestão e desenvolvimento de uma equipe. É de suma importância que o gestor tenha habilidade para escolher o tipo adequado de linguagem que irá empregar, bem como, a percepção de como cada membro está compreendendo essa informação para assegurar o resultado planejado.

Além do propósito de separar as pessoas dos problemas, é mais do que necessária a comunicação eficaz, que compreende a necessidade de escutar, tornar claras as próprias emoções e falar com um propósito definido. Os negociadores devem se ver trabalhando juntos, enfrentando um problema comum, e não agredindo uns aos outros (BRAGA, 2002).

É relevante lembrar que a tecnologia e meios de comunicação disponíveis atualmente poderão influenciar na transmissão da mensagem proposta, devido a esse leque que se abre em torno da informação, o gestor deve ficar atento às possíveis distorções que poderá sofrer no caminho a ser utilizado.

“Estamos diante de um ambiente altamente tecnológico, no qual os mais modernos recursos de comunicação estão cada vez mais acessíveis e eficientes, mas administrados e manuseados por pessoas que não se alinham, o que leva empresários e gerentes a uma atuação desintegrada que afeta os resultados de negócio”. GRAMIGNA (2007, p. 214).

2.3 - Equipes de Trabalho e Conflitos na Gestão Pública

Outro fator a ser observado na gestão de uma equipe é o potencial do gestor/líder em administrar os conflitos e as divergências de opiniões comumente apresentadas pelos membros, principalmente durante a realização de reuniões para

tomada de decisões importantes. Para isso é preciso que ele identifique e avalie os impactos que poderão ser provocados nos resultados da missão em questão.

Diante de uma situação como essa, o gestor/líder não poderá se eximir de tomar uma decisão, ainda que controladora, mas que não prejudique sua autoridade diante da equipe, muito menos que venha interferir negativamente no trabalho a ser desenvolvido por cada um dos envolvidos nesse processo.

Para (BRAGA, 2002) a inclusão desses estudos dispensa justificativas. Sempre haverá conflitos de interesses. Seu tratamento, em muitos casos, não escapará de um processo de negociação, por mais autoritária que seja a visão de quem comanda.

A literatura pesquisada mostra que desde a revolução industrial as instituições e empresas entendiam que os maiores bens que possuíam eram os bens materiais e que as pessoas somente permitiam que elas os fabricassem. Mas as organizações de talentos mais recentes perceberam que esse entendimento foi ultrapassado e que o sucesso está ligado diretamente com a motivação e sentimento de integração de suas equipes.

“Conduzir o processo gerencial, além de requerer o desenvolvimento de habilidades diretivas tradicionais, necessárias para o exercício da autoridade, requer hoje, principalmente, a habilidade de promover o ajuste consensual entre atores sociais independentes e participantes no processo de produção de saúde”.
BRAGA (2002, p. 144)

Em outras palavras podemos dizer que dentro do processo de desenvolvimento e motivação da equipe, o poder de negociação e gerenciamento de conflitos de um gestor/líder é primordial para alcançar um resultado satisfatório entre as partes conflitantes, sem que se estremeça o relacionamento interpessoal dos membros e seu comportamento dentro da equipe.

Para Verma (1996) a negociação ocorre quando as partes querem decidir suas diferenças e continuar o relacionamento de modo produtivo e gratificante, com um resultado aceitável para todos, fazendo uso da colaboração e aceitação.

“Quando precisamos de outras pessoas para aprovar uma proposta, necessitamos nos cercar de algumas habilidades pessoais específicas, como persuasão, influência, convencimento e negociação, para conseguirmos aquilo que almejamos”. GARMIGNA (2007, p. 36).

Por esse motivo, podemos afirmar que a responsabilidade de um gestor/líder vai além de simplesmente formar uma equipe de trabalho, analisar planilhas e redigir textos, mas que tenha a capacidade de traçar estratégias de negociação e execução com

potencial de flexibilidade, a fim de estabelecer uma proposta capaz de englobar todas as ideias de sua equipe para um desenvolvimento eficaz da missão proposta.

Gramigna (2007, p. 24) afirma que “é necessário enfrentar os desafios com tranquilidade: apresentar atitude firme; contrapor com base em dados; evitar censurar os outros pelos erros cometidos; ser capaz de sair de situações constrangedoras”.

Dentre os fatores que prejudicam o bom andamento dos trabalhos de uma equipe está o estresse gerado pelo próprio processo e que pode estar vinculado também ao ambiente de trabalho oferecido para desempenhar as atividades por cada membro dessa equipe. Quanto maior o nível de pressão maior o estresse e a possibilidade de erro, conseqüentemente, de surgimento de conflitos internos e externos à equipe.

No entanto, para Verma (1996) apesar do estresse ser considerado negativo, ele pode ter um valor positivo, uma vez que implica em oportunidade quando oferece ganho potencial (aumento de produtividade).

Neste contexto, um bom gestor/líder deve procurar ser capaz de despertar nos componentes de sua equipe, o sentimento de admiração e respeito pelo seu trabalho, isto o levará a uma autoridade incontestável, através da qual o possibilitará executar um comando com menor incidência de conflitos.

“Afirma que para lidar com estas interfaces e com a elevada responsabilidade inerente ao cargo, espera-se que este profissional possua um alto grau de flexibilidade face à limitada autoridade formal de que pode fazer uso”. (CAMARINI E SOUZA 2006, P.5)

Por esse motivo, o gestor/líder de uma equipe precisa ter em mente que a alta cúpula da instituição é que toma as decisões referentes aos caminhos a serem seguidos, e que sua função é apresentar de forma clara e convincente, possíveis alterações e/ou propostas que possibilite melhor desenvolvimento dos trabalhos pela sua equipe. Como ferramenta de apoio para uma execução mais eficiente das atividades demandas pelo setor público, pode ser utilizada a avaliação de desempenho.

Considerar a avaliação de desempenho a partir de uma perspectiva mais de aprendizado do que de punição não significa tolerar o mau desempenho. Significa reconhecer que o setor público possui características que dificultam a utilização da avaliação de desempenho com a mesma objetividade e aplicabilidade do setor privado. Não dispõe, por exemplo, da mesma flexibilidade na gestão de recursos humanos que o setor privado. Além disso, a administração pública não possui um único objetivo (no setor privado, o lucro), mas uma miríade de objetivos tangíveis e intangíveis mais difíceis de serem operacionalizados, como cidadania e equidade. Emprestando conhecimentos da ciência política, na democracia também é

inerente uma lógica política e representativa sem similar na iniciativa privada, a qual não leva necessariamente à eficiência. O bom desempenho no setor público pode e deve ser incentivado, e o mau desempenho corrigido, mas as premissas, as ferramentas, a abordagem e os objetivos para se proceder nessa direção não podem ser os mesmos do setor privado. (SCHMITTER & KARL, 1991 apud. SUZUKI e GABBI)

Para a aplicação da avaliação de desempenho nos membros de uma equipe se faz necessário à utilização de processos e atividades que resultam em quantitativo e qualitativo, possíveis de ser observado e avaliado, para que o gestor/líder tenha parâmetro que lhe possibilite aplicar um conceito ou nota. Não se pode considerar que os serviços prestados pelo setor público são imunes ou não passíveis de avaliação. Desta forma quem os desenvolve também está sujeitos à avaliação.

Na administração pública pode ser mais complexo o processo avaliativo, devido às normas e legislação que norteiam os objetivos, mas deve ser capaz de corrigir as mazelas e influenciar positivamente no servidor avaliado para que ele produza serviços com qualidade e eficiência, visando atender ao público contribuinte que dele espera um desempenho satisfatório para suas demandas.

A opção por objetivos mais genéricos é uma estratégia de negociação política que busca evitar o esforço de construção de um consenso em torno da seleção de objetivos e de prioridades, o que, além de trabalhoso, é também pouco produtivo, especialmente na abordagem de problemas complexos. (LINDBLON 2000)

Neste contexto, o servidor público, muitas vezes é penalizado por desvios de função que ele não escolheu e sim foi submetido por desejos políticos que foram acordados pela cúpula da instituição, fazendo com que ele execute tarefas que não são de sua responsabilidade e que possa está fora do seu conhecimento técnico. Isto prejudica não só sua avaliação de desempenho como também, compromete o atendimento ao público alvo, que espera qualidade em seu trabalho.

Gershenberg (2004 *apud* MOURÃO & GALINKIN 2008) comenta que é difícil para as mulheres alcançarem o reconhecimento de suas equipes, mesmo apresentando níveis educacionais mais elevados e melhor qualificação profissional que os homens para o mesmo trabalho.

Se observarmos que no processo de avaliação desempenho, para promoção e progressão na carreira, os métodos e as questões pontuadas são as mesmas para todos,

e que o avaliado, independente do sexo, se encaixe perfeitamente nos critérios julgados, não deveria ocorrer essa dessemelhança nos resultados.

Um dos fatores que pode influenciar nesse tipo de resultado é a relação interpessoal no ambiente de trabalho, onde a gestão feminina é mais acirrada na busca pela posição, mesmo porque, hoje se tem muito mais mulheres no mercado de trabalho, e esta concepção vem da construção cultural dentro de organizações particulares e públicas ao longo dos tempos.

É preciso ressaltar que a avaliação de desempenho de um servidor não pode se misturar com uma avaliação política, que muitas vezes é praticada dentro das instituições públicas, pois poderá acarretar uma avaliação equivocada e prejudicial de sua capacidade técnica administrativa.

3 - PROCEDIMENTOS E MÉTODOS E ESTUDO

Reconhecendo a multiplicidade de processos e ações envolvidas nesta proposta, optou-se por uma metodologia que visa contemplar os diferentes aspectos da pesquisa e dos objetos desse estudo. Nesse sentido, esta proposta se define como um estudo de cunho qualitativo. Segundo Minayo (1994, p. 23), esse procedimento tem como consequência “[...] a apropriação da linguagem de variáveis para especificar atributos e qualidades do objeto de investigação”.

Assim, o método torna-se um meio de instrumentalização do pesquisador em sua coleta e construção de dados. Esse processo abrange também o conhecimento da realidade presenciada, dando suporte à construção de ideias analíticas e empíricas que permitem compreender melhor os fenômenos sociais observados.

“A pesquisa qualitativa, em geral, é aplicável a estudos em que se tem por objetivo obter conhecimentos específicos sobre alguma realidade de maneira profunda e detalhada. Ainda, em caráter exploratório, serve para se identificar temas e problemas de pesquisa acerca de alguma realidade social”. (BABBIE, 2004; HAGUETTE, 1987)

4 - ANÁLISES DOS RESULTADOS

Esse trabalho demonstra resultados que podem ser confirmados como tendência nas diversas instituições, sejam elas públicas ou privadas, visto que os conceitos analisados apresentam teorias que levam ao mesmo diagnóstico ao se tratar do

papel de um gestor/líder frente ao trabalho desenvolvido por uma equipe, destacando-se a aplicabilidade da gestão na área pública, que é o foco principal dessa discussão.

“A principal característica de uma equipe é a de que seus membros têm como prioridade a execução das metas da equipe. Eles podem possuir forte personalidade, habilidades especializadas altamente desenvolvidas e comprometer-se com uma diversidade de objetivos pessoais que esperam atingir através de sua atividade; porém, para eles, o aspecto mais importante a enfrentarem de imediato é o sucesso do grupo em alcançar a meta que seus membros, coletivamente e em uníssono estabeleceram.” (QUICK 1995, p.3)

Para Mucchielli (1980) as equipes também são compostas por um número pequeno de membros que interagem e se percebem diretamente, colocando conhecimento de todos a serviço do objetivo comum.

Bihel (2004) afirma que um conjunto de pessoas trabalhando em uma sala já constitui um grupo e a questão primordial para transformar o arranjo de pessoas em equipe é conseguir ativar os relacionamentos interpessoais em atitudes cooperativas e pró-ativas.

É relevante ressaltar a preocupação de que as instituições públicas devem ter em formar e manter suas equipes de servidores, muitas vezes especialistas, para fomentar suas ações, as quais precisam desempenhar com qualidade para atender as demandas socioculturais dos contribuintes, que são seus financiadores.

“Conduzir o processo gerencial, além de requerer o desenvolvimento de habilidades diretivas tradicionais, necessárias para o exercício da autoridade, requer hoje, principalmente, a habilidade de promover o ajuste consensual entre atores sociais independentes e participantes no processo de produção de saúde”. BRAGA (2002, p. 144).

No tocante ao aspecto gerencial do processo de formação e condução de equipes de trabalho, a literatura utilizada mostra que um bom trabalho de equipe exige um gestor/líder com experiência em mediar conflitos. Para que o projeto ou proposta alcance o objetivo com sucesso é indispensável uma comunicação aberta, interativa, que leve ao consenso da equipe.

“O líder não pode se fechar ao diálogo, ele está ali justamente para orientar os membros da equipe em habilidades e trabalho em equipe, para assisti-los nos problemas que possam ter com a execução dos trabalhos, para reconhecer o esforço e o resultado, para compartilhar, e isto só é possível à medida que ele mantém uma postura aberta e flexível junto à equipe”. (ROBBINS E FINLEY 1997)

Neste sentido, o setor público deixa muito a desejar, pois o servidor integrante de uma equipe de trabalho, raramente recebe de seus gestores/líderes um

reconhecimento verbal, escrito e/ou condecoração como prêmio ou reconhecimento pelo esforço e desempenho de suas funções, com dedicação, tempestividade e qualidade.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste artigo é permitir que o assunto aqui discutido possa ter aplicabilidade em gestão de equipes dentro das instituições públicas municipais, estaduais e federais e também nas organizações privadas que convier, pois em todo ambiente de trabalho, seja de prestação de serviços, de experiências científicas ou de desenvolvimento de bens, haverá ampla utilização dos recursos humanos para que se chegue ao atendimento com sucesso do que se planejou.

A escolha adequada dos recursos humanos para uma determinada função é um componente vital durante o desenvolvimento da equipe. Às vezes se torna difícil encontrar as pessoas certas para determinadas funções e nesse caso é importante que o gestor/líder saiba criativamente capacitar um profissional para tal tarefa.

Um dos maiores desafios que observamos, é que um gestor/líder dentro de qualquer instituição pública tem como meta praticar uma aplicabilidade mínima de recursos para se conseguir o máximo de retorno, é justamente a de formar uma equipe de pessoal comprometida e com as habilidades necessárias para atingir as metas.

Outra situação que irá exigir do gestor/líder uma decisão mais contundente é a de influenciar e motivar sua equipe, de forma em que os momentos de adversidade, conflito ou estresse possam ser transformados em motivação na busca de soluções para trabalhar diante de tantas dificuldades já enfrentadas pela equipe.

Não poderia deixar de ressaltar que gestor/líder de equipe em todas as áreas das instituições vêm buscando atualização de seus conhecimentos dia após dia, para se adequarem às novas exigências propostas pela reforma da Administração Pública. Nesse sentido, uma atenção especial está sendo dispensada à comunicação clara e eficaz e à habilidade de liderar pessoas na busca de resultados, pois tem se mostrado eficaz nas áreas de planejamento e projetos.

Saber definir, desenvolver e gerenciar uma equipe de servidores públicos é extremamente relevante na aceitação e reconhecimento de um gestor/líder. Sua capacidade de gerir precisa ir além de recursos financeiros e de tempo, será necessário

que ultrapasse a complexa função de selecionar, analisar e administrar os recursos humanos para que alcance os resultados necessários e se mantenha no cargo.

5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIEHL, K. A. **Grupos e Equipes de Trabalho: Uma Estratégia de Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRAGA, D. G. **Conflitos, Eficiência e Democracia na Gestão Pública**. 1ª Reimpressão: Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2002.

CAMARINI, Gládis Souza, Valter João. **As habilidades do gerente de projetos: um fator de sucesso para as organizações**. REAd – Edição 52 Vol. 12 N° 4 jul-ago 2006. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40103/25562>. Acessado em 18/06/2018.

CASADO, T. **A motivação e o trabalho** In: FLEURY, M. T. L. (org.) et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.p.237-268.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA. Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2007, 2ª edição – São Paulo: Pearson Pretince Hall;

HAGUETTE, Teresa Mª Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Editora Vozes, 1987

KUENZER, A. Z. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro, v.29, p.16-27, jan./abr., 2003.

MARCONDI. Nelson, Políticas Integrada de Recursos Humanos para o Setor Público. http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_marconi_rh.pdf. Acessado em 13/05/2018 às 15:37 hs.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: O desafio da pesquisa social. In: **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. DESLANDES, Suely Ferreira, CRUZ NETO, Otavio, GOMES, Romeu, MINAYO Maria Cecília de Souza (ORG.). 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MONTEIRO. **Denisson Neves**. Gestão Pública Municipal – NEAD / UFSJ. maio 2010.

MOURÃO, T. M. F. & GALINKIN, A. L. (2008). **Equipes Gerenciadas por Mulheres – Representações Sociais Sobre Gerenciamento Feminino.**

PINTO, Francisco Antônio Caldas de Andrade; BRANCO, José Eduardo Sabóia Castello Branco; AZEM, Paula Lemos. **A REFORMA GERENCIAL NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.**

RIBEIRO, Tobias. **Os desafios da gestão de pessoas.**
<https://www.linhadireta.com.br/publico/images/pilares/2055l26ofwe.pdf>. Acessado em 07/05/2018 às 20:34 hs.

SUZUKI, Juliana Akiko Noguchi; GABBI, Ligia Villas Boas. **DESAFIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DA PREFEITURA DE SÃO PAULO.**

<https://www.crbasso.com.br/blog/quais-os-principais-desafios-na-gestao-de-pessoas-atualmente/>. Acessado em 14/06/2018.

VARGAS, R. Gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.