



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS V - CCBSA  
CURSO DE BACHARELADO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**FRANKLIN DE MEDEIROS RODRIGUES**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: FOCO NA GESTÃO DE PESSOAS COMO  
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

JOÃO PESSOA - PB  
2016

**FRANKLIN DE MEDEIROS RODRIGUES**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: FOCO NA GESTÃO DE PESSOAS COMO  
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) II - Gestão Municipal, semestre 2015.2.

Orientador: Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos.

JOÃO PESSOA - PB  
2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

R696a Rodrigues, Franklin de Medeiros  
Administração Pública [manuscrito] : foco na gestão pública organizacional / FRANKLIN DE MEDEIROS RODRIGUES. - 2016.  
26 p. : il.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2016.  
"Orientação: Prof. Dr. Jacqueline Echeverria Barrancos, PROEAD".

1. Gestão de Pessoas. 2. Administração Pública. 3. Estratégia Organizacional. 4. Professores. I. Título.  
21. ed. CDD 658.3

**FRANKLIN DE MEDEIROS RODRIGUES**

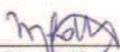
**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: FOCO NA GESTÃO DE PESSOAS COMO  
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

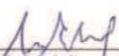
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
apresentado ao Curso de Administração  
Pública, modalidade de ensino a distância, da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito à obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública, Linha de Formação  
Específica (LFE) II - Gestão Municipal,  
semestre 2015.2.

Aprovado em: 05/03/2016.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Dra. Jacqueline Echeverria Barrancos (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Dra. Mônica de Lourdes Neves Santana  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Ma. Manuela Eugênio Maia  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho à minha família, e aos meus amigos e professores pelo incentivo e apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus e Nossa Senhora, pelo dom da vida e pelo meu sucesso.

Aos meus pais, Francisco e Maria Jose, pela preocupação que sempre tiveram com a minha formação.

A minha esposa Luciene e minha filha Ana Lara, que são meu porto seguro, tanto nos momentos difíceis quanto nos prazerosos do curso.

A professora Jacqueline Echeverria Barrancos, coordenadora do curso de Administração Pública e que também é minha orientadora, que foi de grande importância nesse momento de conclusão de curso.

Aos professores, tutores e funcionários, pelo carinho e presteza e atendimento dedicado nessa caminhada.

Por fim, aos colegas de turma que contribuíram diretamente ou indiretamente para o meu sucesso, mas que não tiveram seus nomes aqui citados.

Na administração pública aonde se espera o resultado político, obra sem alma é obra não feita. É promessa não cumprida. É nada mesmo que tudo.

Jean Carlos Sestrem

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	08
1.1	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	10
1.1.1	Objetivo geral.....	10
1.1.2	Objetivo específicos.....	11
2	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	11
2.1	CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	12
2.2	EVOLUÇÃO E CONCEPÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS .....	13
2.3	PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	17
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	19
4	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	20
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	21
	<b>ABSTRACT .....</b>	23
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	24

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: FOCO NA GESTÃO DE PESSOAS COMO  
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

Franklin deMedeiros Rodrigues  
Graduanda do Curso de Administração Pública- UEPB

Jacqueline Echeverría Barrancos  
Professora do Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas - UEPB

**RESUMO**

O presente trabalho tem como principal objetivo refletir sobre a importância da gestão de pessoas no contexto da Administração Pública como estratégia organizacional para alcançar um novo patamar em qualidade administrativa. A gestão de pessoas é um conceito que revolucionou as estruturas das organizações para ser aprendido e aplicado como foco na visão estratégica, em busca do desenvolvimento do potencial dos servidores de uma organização pública alinhado as habilidades, competências e atitudes do funcionário. Na busca por informações para o presente trabalho identificaram-se teorias e métodos que foram adotados e coletados para estabelecer comparações, utilizando-se como base as publicações de autores e pensadores do objeto de estudo para a fundamentação do trabalho em gestão de pessoas. A metodologia traçada foi através de pesquisa bibliográfica e exploratória. Como instrumento de coleta de dados optou-se por artigos e livros de autores reconhecidos e que tratam da temática com ética e propriedade. Como resultado do estudo aplicado mediante as concepções e opiniões dos autores consultados, constatou-se a importância do treinamento e desenvolvimento para os profissionais da educação básica acerca das novas tecnologias educacionais, para que possam produzir uma intensa democratização do conhecimento e de produção.

**Palavras-chave:** Professores. Administração Pública. Gestão de Pessoas. Estratégia Organizacional

**1 INTRODUÇÃO**

Observando o cenário e as diretrizes que orientam o processo da Administração Pública no atual mundo contemporâneo, se faz necessário compreender que, gradativamente, os serviços públicos vêm transformando o perfil de atuação de diversos órgãos e setores para gerar satisfação nos serviços prestados à sociedade.

Nesse sentido é necessário que a Administração Pública nas três esferas: Federal, Estadual e Municipal adotem melhorias para gerir serviços de qualidade para a sociedade. Os

desafios e as recomendações dos pesquisadores consultados é que os governos devem delinear estratégias de gerenciamento das pessoas no setor público fundamentadas nas melhores orientações de escolas e modelos da administração pública. (CHIAVENATO, 2008; LIMA, 2007; SCHLEGEL, 2012)

Segundo Lima (2007) o modelo de Gestão Pública voltado para a excelência nos serviços públicos tem contribuído com importantes princípios, ferramentas e técnicas para a reforma de diversos setores da organização entre eles o setor de Recursos Humanos, particularmente na área de processos por desempenho e da gestão por resultados, ressaltando a valorização das pessoas.

Esse reconhecimento pelo bom desempenho e valorização das pessoas, tem tudo a ver com foco e o desenvolvimento do capital intelectual dos funcionários públicos. A magnitude a respeito desse objetivo, mostra que, na realidade vivenciada em cada espaço de gestão, torna-se cada vez mais urgente uma revisão dos modelos de gestão aplicados nas organizações públicas, de modo a se agregar valores para os próprios servidores.

De acordo com Oliveira (2011), com o passar dos anos o serviço público vem sofrendo alterações, e tratando com mais atenção o processo de desenvolvimento do capital humano, pois estes são responsáveis pelo sucesso na execução das estratégias de organizações públicas, podendo ser considerado um dos maiores ativos. Assim, se faz necessário às instituições administrarem seu pessoal de maneira a agregar valor, tanto para ela, quanto para o indivíduo.

Uma das formas de trabalhar com eficiência e eficácia na gestão de pessoas, de forma significativa, para que o serviço público possa imprimir em suas ações, resultados favoráveis para todos os atores envolvidos, é atrelar a uma linha de atuação por competências.

Para compreender a avaliação por competências, cabe destacar que sua utilização é ampla, abrange a grande maioria das organizações e com metodologias as mais diversas, enfatizando que atualmente, como em nenhuma outra época na história das organizações verificou-se uma valorização tão grande pelas pessoas e suas competências. (ARAÚJO; GARCIA, 2006)

Nessa perspectiva, o presente estudo toma por base o questionamento: em que moldes a Administração Pública se relaciona com a gestão de pessoas para definir como estratégia organizacional, levando em consideração a teoria que fundamenta a gestão de pessoas e a prática diária? Procurando enveredar em caminhos que leve esse ponto a uma reflexão, este estudo se justifica quando se compreende as contribuições que a gestão de pessoas na administração pública, de forma organizada e eficiente, pode resultar em aumentar a

produtividade do funcionário público e conseqüentemente ser definida como estratégia organizacional.

Ressalta-se ainda que a reflexão a respeito do tema proposto possibilitará a compreensão deste, de forma mais profunda, podendo contribuir para uma melhoria e maior qualificação no trato com o desenvolvimento de políticas públicas, permeadas no âmbito de organizações públicas, de modo geral.

Desse modo, o estudo, se propõe a realização de uma reflexão sobre os preceitos administrativos e a organização de recursos humanos em seu âmbito mostrando o papel e a importância do âmbito de gestão de pessoas exercido em uma instituição. Para tanto, aborda-se: um breve histórico e conceitos, bem como a utilidade prática dos recursos humanos na rotina da organização. É realizada uma breve abordagem sobre os contextos de maior importância no Departamento de Recursos Humanos onde a gestão de pessoas tem um novo papel nas organizações para uma influência mútua no seu contexto ambiental através do mecanismo de estratégia organizacional.

Reporta-se, praticamente, a uma análise bibliográfica, caracterizando uma pesquisa do tipo exploratória, de natureza qualitativa, a qual será orientada pelos objetivos propostos.

Em seu percurso, ainda levará em consideração o embasamento teórico e conceitual, fazendo-se uso de um acervo literário que possibilite as discussões e posicionamentos, fazendo-se uma relação das aceções dos autores e as opiniões formadas a partir deste.

Assim, pretende-se focar uma linha de trabalho que permita uma aprendizagem significativa a respeito da gestão de pessoas e a Administração Pública enquanto espaço de alta relevância no trato com a administração dos bens e políticas públicas.

## 1.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

- Refletir sobre as formas de atuação da Administração Pública no que concerne a gestão de pessoas.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar como se desenvolve a gestão de pessoas na administração pública;
- Identificar instrumentos ou tecnologias que favoreçam a gestão com melhores resultados nas organizações;
- Discutir os desafios que se apresentam frente ao perfil de servidores e trabalhadores do setor público.

## 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No processo histórico da Administração Pública, constata-se que alguns dos grandes pensadores e estudiosos dessa ciência foram Platão (426 a.C. – 347 a.C.), filósofo que foi discípulo de Sócrates e que pode ser considerado o precursor da especialização no trabalho, fundando a sua escola técnica que proporcionou algumas contribuições para o aprimoramento da Administração Pública. (OLIVEIRA, 2014).

No contexto do assunto, verifica-se que também Aristóteles (348 a.C. – 322 a.C.) contribuiu com a afirmação que o Estado é a única instituição que possui um poder político que ultrapassa os seus próprios limites institucionais, incluindo a capacidade de legislar e de tributar sobre a população de uma determinada região; e nesse contexto, o Estado e a sociedade civil constituem o Estado-nação. (OLIVEIRA, 2014)

Outro destaque no processo histórico é o pensamento de São Tomás de Aquino que afirma que cada cidadão do Estado, e este deve servir a comunidade de cidadãos, promovendo, com qualidade, a moralidade e o bem-estar público. Além dos registros de Nicolau Maquiavel (1469-1527); Thomas Hobbes (1588-1679); Jean –Jacques Rousseau (1712-1778) que estabeleceram que a finalidade do Estado é de acabar com os conflitos sociais, pois devem ser atendidas as necessidades dos cidadãos e igualdade entre eles. (OLIVEIRA, 2014). O mesmo autor aponta que Karl Marx (1818-1883) que defendeu uma revolução econômica-social contra a burguesia, defendeu a sua tese argumentando que é o Estado que estabelece a estrutura econômica de um país, enfocando a luta entre as classes, o uso do instrumento de produção e a questão da mais-valia, correspondente a parte do salário do trabalhador que fica em poder do empregador.

Conforme esses eventos históricos, Oliveira (2014, p.06) apresenta uma definição da Administração Pública, como sendo: “um processo estruturado de planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública no direcionamento para atender às necessidades e expectativas dos cidadãos da comunidade, visando ao bem comum.

Nesses moldes, é possível traçar um perfil da Administração enquanto elemento capaz de vincular, numa só linha de ação, a técnica, que compreende aos sistemas operacionais e tecnologias - e as formas de exercício do poder entre interesses de grupos diversos intra e interorganizacionais, tomando como base os diversos contextos sociais, estruturados a partir de suas especificidades e influências históricas, econômicas, sociais, culturais e políticas.

Nessa lógica, situa-se a Administração pública enquanto uma certa organização do Estado, seguindo uma lógica de ordenamento que respondam as necessidades e perspectivas de uma coletividade.

Tendo como princípios norteadores e legalmente constituídos a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, a Administração pública tem caminhado, notadamente, em busca de estratégias que possibilitem soluções práticas para as exigências e necessidades da sociedade, de modo geral. Nesse contexto, a gestão de pessoas no setor público tem um lugar de destaque, uma vez que a esta prerrogativa está atrelada os escopos estratégicos da organização pública e às políticas de desenvolvimento de pessoas.

## 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Dutra (2011), a gestão de pessoas é um conjugado de artifícios que consente a união de perspectivas entre uma empresa e as pessoas para que possam manter a vitalidade de uma organização.

Conseqüentemente, a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas deve passar por grandes transformações de forma geral, sendo esta transformação causada por grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho (DUTRA, 2011).

Segundo Chiavenato (2009) uma organização jamais compõe uma coesão pronta e acabada e sim uma estrutura social submissa a alterações. Atualmente as organizações têm passado por um método de modificação que vem seguindo paralelamente as alterações políticas e econômicas.

Chiavenato (2009) assevera que as organizações têm vários colaboradores que geram impactos nas decisões tomadas dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2009):

As organizações são instituídas de pessoas e dependem delas para que possam atingir seus objetivos cumprindo dessa forma sua missão,

permitindo que os indivíduos possam impetrar objetivos que jamais seriam alcançados tão-somente com o esforço pessoal independente, assim sendo, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto. As organizações e as pessoas que nelas estão incluídas estão em constantes mudanças. Novos objetivos são estabelecidos, enquanto velhos objetivos são revistos e modificados; os novos departamentos são criados e os velhos são reestruturados; as pessoas saem da organização ou mudam de cargos; novas pessoas são admitidas; os produtos sofrem alterações profundas; a tecnologia avança inexoravelmente. As pessoas também se desenvolvem, aprendem novas coisas, modificam seu comportamento e suas atitudes, desenvolvem novas motivações, criam novos problemas. Os tempos mudam. (CHIAVENATO, 1981, p. 225).

Sendo assim, pode-se ponderar que a essência dos Recursos Humanos está inteiramente relacionada ao desenvolvimento dos funcionários nas organizações.

Um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Fazer do ambiente de trabalho um local agradável tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas. (CHIAVENATO, 2005, p. 431).

Esse delineamento mostra que a gestão de recursos humanos depende da forma de pensar preponderante dentro de cada organização, atualmente alguns segmentos administrativos passaram a incluir os seus funcionários tratando-os como associados, dando-lhes o direito de investir recursos na empresa a medida que suas metas forem alcançadas.

## 2.2 EVOLUÇÃO E CONCEPÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Alguns autores o definem como o método de antecipar e requerer a circulação de pessoas que entram ou saem de uma organização com desígnio de acudir a tática de negócios da organização. Tem como principal função recrutar através de triagem, treinamento e capacitação os funcionários de uma organização, com isso melhorando o clima organizacional.

Essa seleção pode indicar o candidato apropriado ao cargo que é designado e a medida que adquirem conhecimentos e habilidades podem receber uma indicação do seu superior a uma promoção para cargos mais elevados.

Para Chiavenato (2000, p.32), a seleção de pessoal é uma comparação entre as qualificações de cada candidato com as exigências do cargo e é uma escolha, dentre os

candidatos comparados, daquele que apresentar as qualificações mais adequadas ao cargo vago.

Atualmente o mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos servidores, colaboradores e profissionais do setor público cresceu e o poder se pulverizou em vários setores de atuação; portanto, muitas das competências exclusivas aos gerentes passam a ser responsabilidade de todos. Hoje, e cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho depende dos ambientes propícios à criatividade e inovação. O diferencial competitivo depende da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos e solucionar problemas de forma criativa e inovadora. (ARAÚJO; GARCIA, 2010)

Notoriamente, as organizações estão inseridas em um contexto social, político, econômico e cultural e, portanto, sofrem alterações ao longo do tempo em função das mudanças que ocorrem no ambiente externo. Essas mudanças acabam impactando também na maneira como os servidores são tratados no ambiente de trabalho.

Quando falamos em servidores, não falamos como simples pessoas ou outras denominações atribuídas e sim estamos nos referindo a talentos humanos, ocupando um lugar privilegiado nas organizações. O homem deve ser considerado em sua complexidade como alguém que pensa, reflete, produz ideias novas, sendo capaz também de provocar mudanças, as quais podem ser para melhor ou pior. Tudo dependerá do seu estado de motivação, bem como da forma como ele é tratado dentro da empresa e principalmente da Gestão de Pessoas.

De acordo com o Dicionário de administração, gestão pode ser entendida pela definição de administração, ou seja, “conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar, organizar, dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”. (LACOMBE, 2004)

Fazendo um breve recorrido do ponto de vista da história da evolução da gestão de pessoas, verificamos que no século XX a administração de pessoal, ficou conhecida após os anos 30, como a tradicional, pois tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase ao mesmo com tempo e com métodos arcaicos. (CHIAVENATO, 2011)

A atual gestão de pessoas se manteve em crescimento (quase 30 decretos foram expedidos regulando a relação capital/empego) no que diz respeito a medidas trabalhistas até início dos anos 40. E a partir do 1º de maio de 1943, foi assinado o Decreto-Lei nº 5.452, que resultou na Consolidação das Leis Trabalhistas. A consolidação, na realidade, veio subsidiar os chamados departamentos de pessoal, que eram chefiados, não importando a nomenclatura da unidade, por um chefe de pessoal. (ARAÚJO; GARCIA, 2010)

Esse processo histórico mostra que quando as pessoas procuravam emprego, havendo vaga, o candidato era “aprovado” imediatamente e assinava o “contrato de trabalho” que era o chamado Livro de Escrita Pessoal, nessa época os Recursos Humanos eram vistos como um processo de registrar o ingresso e mediante a contabilidade se determinava o salário devido.

Vale dizer que os departamentos de pessoal funcionavam nesses moldes atendendo as exigências para o funcionamento da organização e, naturalmente, das constantes demandas trabalhistas que poderiam surgir.

A profunda transformação e evolução do quadro da atual gestão de pessoas, que marcou os anos 70 vem de um dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos aplicados no Brasil em uma renomada instituição de ensino que começou a provocar essa mudança no marco organizacional. (ARAÚJO; GARCIA, 2010)

De acordo com Oliveira (2011), a gestão de pessoas na administração toma destaque no setor privado, com o advento do “homem “social”, por volta de 1930, quando as relações humanas tomaram forma nas organizações de maior porte, dando origem a um processo de integração de indivíduos no trabalho, em detrimento das relações impessoais, trazidas pela Administração Científica.

O autor ainda ressalta que, partindo do entendimento do homem enquanto ser social, compreendeu-se que a organização não seria determinada somente pelo seu lado formal – considerando exclusivamente, as rotinas, normas e procedimentos. Ou seja, a cultura organizacional, os líderes e grupos informais conforma a organização informal, e esta deve ser estudada e positivamente estimulada. Nesse momento, o crescimento das indústrias acontecia em paralelo a organização dos trabalhadores, por meio da criação dos sindicatos e os primeiros ensaios das leis trabalhistas (OLIVEIRA, 2011).

Tonelli (2002), citados por Oliveira (2011), destaca que, a partir desse panorama, observou-se a necessidade de criação de um departamento de pessoal com funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração, nas organizações americanas e europeias. Ao tempo em que, no Brasil, também se registrou mudanças. Com a industrialização e a consequente legislação trabalhista do Estado Novo, organizou-se o Departamento de Pessoal com responsabilidades legais. Porém, no período do Estado Novo, as relações de trabalho no país se baseavam em perfis de paternalismo e pelos padrões agrícolas de subemprego.

Ainda de acordo com Oliveira (2011), no mesmo período supracitado, se destaca o início do primeiro grande esforço de inovação do sistema público do país. Marcelino (2003) refere que esse período perdura até 1945, tendo por base a reforma do sistema de pessoal e a implantação e a simplificação de sistemas administrativos. Nessa mesma ocasião, toma

destaque a origem do Estado intervencionista, predominando o modelo clássico baseado em uma burocracia, mesmo após a Constituição de 1934. Ainda nesse período registrou-se a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), onde se sobrepunha as funções administrativas, de um Departamento de Pessoal, com incumbências de ordem legal.

[...] enquanto nas organizações privadas havia o advento do homem social, mas ainda com um trabalho paternalista e agrícola e impulsionado pela industrialização, no setor público começava a preocupação com a reforma administrativa e de pessoas. Vemos que cada um dos setores passa a gerir seus processos e pessoas de acordo com sua natureza, suas peculiaridades e suas finalidades. Contudo, em alguns momentos podemos verificar ações similares entre eles, como a adoção do Departamento de Pessoal (OLIVEIRA, 2014, p. 17).

Outro dado relevante é que, nessa mesma ocasião, enquanto acontecia a expansão da industrialização no país, observando-se um progresso econômico, as organizações privadas criavam seus Departamentos de Relações Industriais, contribuindo para melhorar as negociações entre sindicatos e governos. Wood Jr. (2004) apud Oliveira (2014), ressalta que, na década de 1950, a eficiência e o desempenho passaram a tomar parte nas organizações dos polos industriais, mais precisamente o do ABC Paulista.

Já no que se refere ao setor público, os estudos e projetos foram os pontos-chaves, durante essa década. Mas em meados da década de 1950, destaca-se um projeto nacional de desenvolvimento, denominado de Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek. Nesse interim, registra-se a ampliação de órgãos de Administração Pública Indireta, como as fundações, as autarquias, entre outras. (OLIVEIRA, 2014).

Sobre as organizações, compreende-se que estas

Traziam maior agilidade e flexibilidade, melhor atendimento às demandas da sociedade e do Estado, facilidade de aporte de recursos e, naturalmente, facilidade de recrutamento, seleção e remuneração de pessoal". (MARCELINO, 2003, p. 644)

Vale a ressalva ainda que, nessa época e se estendendo até 1980, observa-se que este também foi um período de grande desenvolvimento das obras de infraestrutura e das grandes burocracias estatais, como relata Wood (2004). Em suas características organizacionais, identifica-se que a administração das organizações era sistematizada, o que as caracteriza numa abordagem sistêmica.

Dessa forma chegou-se ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como soluções para as demandas de excelência organizacional, com revestimento de uma nova roupagem para a melhor gestão do quadro funcional, pois está se vivendo uma nova realidade

atrelada a gestão da informação, que desmontou algumas verdades seculares da administração, tais como: fontes de recrutamento externo e interno; novos métodos de seleção, treinamento e desenvolvimento com múltiplas facetas; planos de carreira, avaliação por desempenho e por competências; benefícios crescentes e customizados sob medida para determinados grupos e/ou públicos, extrema valorização da saúde e cuidados maiores com a segurança do trabalho e movimentos sindicais e não de confrontação, exigindo habilidades adicionais a uma nova visão do poder e liderança. (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

Marcelino (2003) ainda ressalta que, partindo do entendimento do homem enquanto ser social, compreendeu-se que a organização não seria determinada somente pelo seu lado formal – considerando exclusivamente, as rotinas, normas e procedimentos. Ou seja, ou seja, a cultura organizacional, os líderes e grupos informais conforma a organização informal, e esta deve ser estudada e positivamente estimulada. Nesse momento, o crescimento das indústrias acontecia em paralelo a organização dos trabalhadores, por meio da criação dos sindicatos e os primeiros ensaios das leis trabalhistas (OLIVEIRA, 2014).

### 2.3 PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

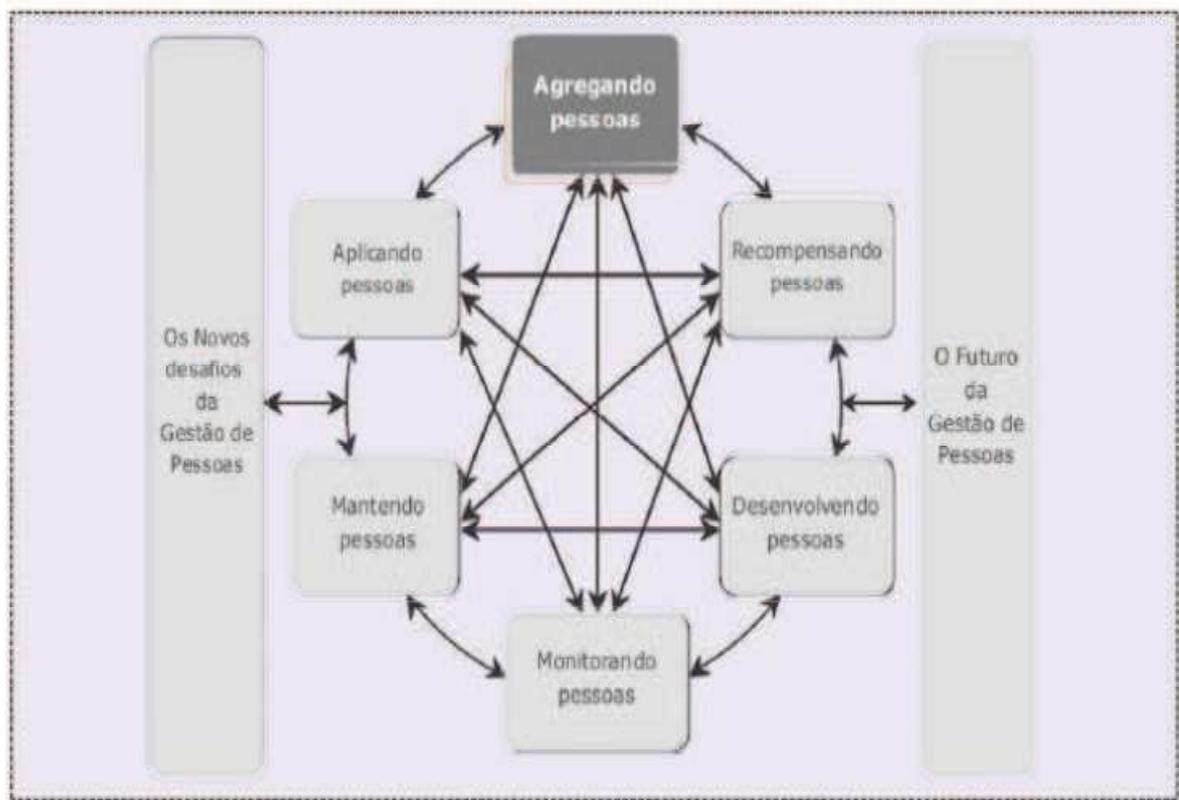
O processo de globalização, principalmente na esfera empresarial e atualmente na administração pública fez com que mudanças fossem adotadas na gestão. Essas mudanças se referem principalmente a maneira de como os departamentos de recursos humano devem enxergar as pessoas através de uma visão estratégica.

Numa visão geral, a gestão de pessoas requer uma organização de serviços que obedeça a um alinhamento numa ordem cronológica, onde sejam identificadas várias atividades na instituição como descrição e análise de cargos, planejamento de recursos humanos, entre outros. Assim, seguindo uma ordem hierárquica, onde o diretor, o gerente e/ou o supervisor desempenham as quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Conforme Chiavenato (2004), o setor de recursos humanos relaciona-se, impreterivelmente, com todas essas funções do administrador.

Agindo dessa forma, a organização verá que o capital humano será seu grande diferencial competitivo. Uma gestão de pessoas eficaz aliada a gestão da inovação e conhecimento com conhecimento em políticas e diretrizes da gestão de pessoas garantem vantagens competitivas importantes

Todos esses processos estão representados na Figura 1 a seguir:

**Figura1 - Processos de Gestão de pessoas**



Fonte: Chiavenato, 2008, p. 25.

Como demonstra a ilustração, a disposição dos processos segue uma linha de interação recíproca, onde estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que um tem forte influência sobre o outro. De todo modo, estes processos são base para o desenvolvimento de uma política de gestão de pessoas de forma eficiente e eficaz.

Ao mesmo tempo, se faz necessário a compreensão de que, no trato com e de pessoas, existe um componente legal e institucional, devendo ser consideradas as leis e normas e, tanto o caráter objetivo, quanto os elementos subjetivos que estão inseridos nas relações interpessoais.

Ademais, observa-se que o objeto da gestão de pessoas são, necessariamente, as pessoas e suas relações na organização, o que permite uma linha de formação humanística, de modo agregado e integral, onde os conhecimentos e saberes fazem jus a uma prática social e que a ela retornem, transformando-a, tendo como relevância a pela ética, garantindo aos

atores inseridos um espaço de inclusão nos diferentes ambientes de atuação pessoal e profissional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Lakatos e Marconi (2008, p.43), a metodologia expressa especificamente “um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir *novos* fatos ou dados relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento”. Para tanto, obedecendo a natureza do presente trabalho, adotou-se o método dedutivo, como forma de alcançar os objetivos traçados neste estudo monográfico.

Segundo Gil (2007, p.24), para a realização de uma pesquisa é necessário que se tenha um método, ou seja, um caminho onde o autor possa desenvolver a sua investigação edescobrir a resposta para o problema, mediante ao emprego de procedimentos científicos.

A abordagem do assunto, como seguida de acordo com os aspectos delineados da pesquisa por Lakatos e Marconi (2008)é o dedutivo, que os autores definem: “[...] partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares [...]” (LAKATOS; MARCONI, 2008, p. 106) este resulta em uma obtenção de dados em seguida analisados, bem como interpretações das escolas sobre o consciente ou inconsciente do comportamento do consumidor.

Quanto a classificação da pesquisa, Demo (2000) reconhece pelo menos quatro gêneros de pesquisas: **pesquisa teórica**, dedicada a estudar teorias; **Pesquisa metodológica**, que se ocupa dos modos de se fazer ciência; **Pesquisa empírica**, dedicada a codificar a face mensurável da realidade social; **Pesquisa prática**, ou pesquisa-ação, voltada para intervir na realidade social.

Já em se tratando deste estudo, optou-se pela pesquisa teórica, de acordo com as observações dos trabalhos teóricos, de análise ou síntese de conhecimentos, pretendeu-se levar à produção de conceitos novos, pelo método dedutivo.

Segundo Gil (2007), o pesquisador também pode classificar sua pesquisa, quanto à natureza, aos objetivos, aos procedimentos, ao objeto etc.

**a. pesquisa quanto à natureza** Quanto a natureza, a pesquisa se constitui num trabalho resumido, não existindo semelhanças no âmbito acadêmico da UEPB/EAD/ADM PÚBLICA. Por trabalho de resumo de assunto é um tipo de pesquisa que dispensa a

originalidade, mas não o rigor científico. Já por trabalho científico original entende-se uma pesquisa realizada pela primeira vez, que venha a contribuir para a evolução do conhecimento em determinada área da ciência. Portanto, trata-se de pesquisa fundamentada em trabalhos mais avançados, que utiliza metodologia adequada e apresenta a análise e interpretação dos fatos estudados sob um enfoque original.

- b. Pesquisa quanto aos objetivos.** Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, foi classificada em exploratória. Pesquisa exploratória, configura-se como a fase preliminar, antes de planejamento formal do trabalho. São finalidades da pesquisa exploratória proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai investigar; facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.
- c. Pesquisa quanto aos procedimentos** Os procedimentos selecionados, isto é a maneira pela qual se obteve as informações para a elaboração deste trabalho, permitiu distinguir da pesquisa “de campo” da qual foi aplicada da pesquisa de “fontes de papel” . Nessa pesquisa inclui a pesquisa bibliográfica
- d. Pesquisa quanto ao objeto.** Em consonância com o objeto desta monografia, adotou-se a pesquisa bibliográfica. Para Andrade (2004), este tipo de pesquisa, pode ser um trabalho em si mesma quanto constituir-se em procedimento preparatório para a realização de outra pesquisa

#### 4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Com o propósito de mensurarmos o entendimento acerca dessa temática, como também compreender a importância da gestão de pessoas através de uma estratégia organizacional que viabilize a melhoria de gestão pública, faz-se necessária atrelar a esse momento de reflexão, o contexto social a partir dos anos 70, em especial, dos países industrializados, quando o controle e a centralização da administração de pessoal do setor público começou a passar por mudanças, devido à críticas e exigências da população por serviços mais eficazes e consistentes.

É possível entender que os objetivos eram centrados na contribuição da redução de despesas no serviço público, como também em busca para a melhoria do desempenho do governo. Mediante essas necessidades, surgiram mudanças significativas no gerenciamento do serviço público.

Vários países passaram por este contexto de reforma, entre eles Canadá, Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia, Japão e Estados Unidos, cujo elemento principal era o enxugamento, ou seja, a redução de quadro de pessoal.

Porém, esse novo olhar é o cerne dos questionamentos acerca do gerenciamento na administração pública. Pois, fica a principal questão em aberto: como compreender até que ponto os controles tradicionais devem ceder às novas abordagens de administração pública?

Já que, a cada país cabe a função de avaliar essa transição e perceber o melhor momento e pelo qual deve desenvolver seus sistemas de gerenciamento de pessoal e de serviço público.

Assim, partindo desse fragmento de contexto social e após um arcabouço de leitura de alguns especialistas que se dedicam ao tema, elencamos como norteadora para esse entendimento, ou seja, de modo a potencializar a compreensão do conceito de competência no âmbito da gestão pública, Rabaglio (2001) que conceitua Competência como sendo uma característica individual relacionada aos conhecimentos, habilidades e comportamento de cada indivíduo, os quais se revelam em situação distintas.

Nessa perspectiva, podemos compreender que a competência em si consolida-se a partir de dois aspectos significativos: a Competência Técnica que envolve habilidades e conhecimentos e a Competência Comportamental que está diretamente relacionada com as nossas atitudes.

Através desse entendimento, por conseguinte nos faz compreender que a Competência Comportamental, que envolve nossas atitudes, destaca-se como parte integrante do processo de construção de um líder, pois segundo estudos de especialistas em relacionamento interpessoal, ao quais revelam novas maneiras de liderança, a liderança ideal é aquela que sabe agir de acordo com a situação, enfatizando com isso que é errônea transformar um técnico em líder, isso porque na competência técnica os aspectos que sobressaem são as habilidades e conhecimentos de competência, os quais em momentos de elevada responsabilidade, se comportam como líderes que praticam a gestão pelo errado. Ou seja, de forma autoritária, agressiva ou mesmo do insucesso, favorecendo um baixo desempenho na execução dos serviços.

Com isso, podemos então inferir a este aspecto, ou seja, ao líder que atua assumindo riscos e reponsabilidades das suas tomadas de decisões em situações que exigem a sua Competência Comportamental mediante suas atitudes, como um “agente de mudanças”, o qual é capaz de sugerir mudanças implantadas e sedimentadas, concomitantemente as necessidades que surgem mediante as adversidades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim dentro do panorama atual, reconhecemos a necessidade e importância da gestão de recursos humanos nos subsídios dentro das organizações para obtenção e ampliação da produtividade em um mercado bastante competitivo. Os gestores de RH perceberam que para conservar um funcionário a organização precisa oferecer algo mais além de um bom salário. As oportunidades advêm de benefícios para envolver o profissional com a empresa, o que gera uma maior dedicação, produtividade e um desempenho mais constante no crescimento da organização.

Um setor de recursos humanos bem delineado desloca a acuidade da organização para os funcionários, esse fato se dá através da importância da equipe de pessoal, dessa forma a organização tem um retorno imediato.

Assim, fica claro que o poder público precisa estabelecer políticas públicas mais eficientes para a educação a respeito da formação inicial de professores para o uso das tecnologias da informação e comunicação, para que possamos obter efetivamente melhorias no ensino público frente aos avanços tecnológicos. E que essas políticas de governo possam articular com as instituições formadoras para o cumprimento da verdadeira função social da escola.

## **PUBLIC ADMINISTRATION: FOCUS ON PEOPLE MANAGEMENT AS ORGANIZATIONAL STRATEGY**

### **ABSTRACT**

This paper aims to reflect on the importance of managing people in the context of Public Administration as an organizational strategy to achieve new heights in quality management. People management is a concept that revolutionized the structures of organizations to be learned and applied to focus on strategic vision, in pursuit of the development of the potential of the servers of a public organization aligned the skills, competencies and employee attitudes. Finding information for this study were identified theories and methods that have been adopted and listed for comparisons, using as basis the publications of authors and thinkers of the object of study for the reasoning of the work in people management. The methodology was drawn through literature and exploratory research. As data collection instrument you chose articles from recognized authors and books that deal with the theme ethically and property. As a result of the study applied by the views and opinions of the authors consulted, there was the importance of training and development for professionals in the basic education about new educational technologies, so they can produce an intense democratization of knowledge and production.

**Keywords:** Public administration. People management. OrganizationalStrategy

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana, ROSSETTI, José Paschoal. **A Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, Luis César G. de. ; GARCIA. Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

BASS, Bob. **Gestão de Pessoas: Ênfase Manutenção.** 2014. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABj6gAD/gestao-pessoas-com-enfase-manutencao>>. Acesso em: 11 de fevereiro de 2016. Arquivado no curso de tecnologia em Automação Industrial no SENAI.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: atlas, 1981.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: O capital humano das organizações.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

ENAP -Escola Nacional de Administração Pública. **Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos.** Brasília: ENAP, 1998. Disponível em: <<http://antigo.ena.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social: 5ª ed. 8ª** São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionario de Administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Paulo, Daniel. **A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégica da Gspública**. Rio de Janeiro: Qualitymatk, 2007.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 37, p. 641-659 Maio/jun., 2003.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por Competências. 2ª edição – Editora: Educador, São Paulo, 2001

OLIVEIRA, José Arimatés de. **Gestão de Pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / Brasília: UFSC 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração Pública**. Foco na otimização do modelo administrativo. São Paulo: Atlas, 2014.

SCHLEGEL, Robert, Bonifácio. Panorama e determinantes da satisfação com os serviços públicos no Brasil. **Revista do Serviço Público**. Brasília: v. 63, n. 4, p. 413-434 out/dez 2012.

TONELLI, Maria José. **Desenvolvimento do RH no Brasil e no Mundo: Manual de Gestao e Equipes**. São Paulo: Editora gente, 2002.

WOOD JR., Thomaz; FILHO, Vicente Picarelli. Remuneração e carreira por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2004.