



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO
TÉCNICO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA - PROEAD
CURSO TECNÓLOGO DE GESTÃO PÚBLICA - EAD**

TEREZA CRISTINA NUNES DE OLIVEIRA SOUSA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

**CAMPINA GRANDE – PB
2022**

TEREZA CRISTINA NUNES DE OLIVEIRA SOUSA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso Superior de Gestão Pública, da Pro-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, da Universidade Estadual da Paraíba, para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Milena Barbosa de Melo.

**CAMPINA GRANDE – PB
2022**

É expressamente proibido 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 do trabalho.

S725i Sousa, Tereza Cristina Nunes de Oliveira.
A importância da gestão de pessoas na administração pública [manuscrito] : uma revisão de literatura / Tereza Cristina Nunes de Oliveira Sousa. - 2022.
34 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Gestão Pública - Tecnológico) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - Campina Grande , 2022.
"Orientação : Profa. Dra. Milena Barbosa de Melo , Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Administração pública. 2. Estratégia organizacional. 3. Gestão de pessoas. I. Título

21. ed. CDD 351

**CAMPINA GRANDE – PB
2022
TEREZA CRISTINA NUNES DE OLIVEIRA SOUSA**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 MILENA BARBOSA DE MELO
Data: 07/10/2022 14:41:45-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof^ª Dr^a Milena Barbosa de Melo
ORIENTADORA



Prof^º ME. Esley Porto
EXAMINADOR 01



Prof^ª ME. Nathalia Ellen Silva Bezerra
EXAMINADORA 02

Aprovação em 16 de março de 2022.

RESUMO

No Brasil, as políticas públicas criadas com o objetivo de modernizar a gestão pública tiveram início já na década de 1990. Trata-se de uma proposta pautada no Plano Diretor, no governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995, e que colocou em evidência a administração gerencial, a qual surge da ampla necessidade do Estado em minimizar custos e garantir melhorias na qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos, com o intuito de tornar o Estado mais forte e eficiente. Este estudo apresenta uma proposta que tem como objetivo geral, analisar o impacto da gestão de pessoas nas organizações da administração pública brasileira. Como justificativa, a presente pesquisa almeja contribuir com os estudos que trata sobre a gestão da qualidade dos serviços e de pessoas na área privada que é bastante ampla, principalmente ao abordar pesquisas de campo ou estudos de casos que foram pesquisados em empresas de grande porte. No entanto, aquela literatura específica para a gestão do atendimento ao público e gestão de pessoas na administração pública é considerada incipiente, sobretudo, quando se buscou por modelos avaliativos que apresentassem dados de instâncias locais. Metodologicamente, este estudo segue características de natureza bibliográfica, e pode ser classificado como pesquisa descritiva-exploratória e qualitativa, haja vista que apresenta uma releitura das discussões e da fundamentação teórica debatida por autores e pesquisadores do campo de administração, gestão de pessoas, entre outras áreas de estudos. Como resultados, verificou-se que, a gestão de pessoas na administração pública brasileira tem sido tensionada a aplicar as mudanças necessárias em determinadas práticas, buscando desse modo, alcançar patamares inovadores.

PALAVRAS-CHAVE: Administração; Estratégia; Gestão de pessoas; Organizações; Qualidade.

ABSTRACT

In Brazil, public policies created with the aim of modernizing public management began in the 1990s. It is a proposal based on the Master Plan, in the government of then President Fernando Henrique Cardoso, in 1995, and which put into evidence of managerial administration, which arises from the broad need of the State to minimize costs and ensure improvements in the quality of public services offered to citizens, in order to make the State stronger and more efficient. The general objective of this study is to analyze the impact of people management in Brazilian public administration organizations. As a justification, the present research aims to contribute to the studies that deal with the management of the quality of services and people in the private area, which is quite broad; especially when addressing field research or case studies that were surveyed in large companies. However, that specific literature for the management of public service and people management in public administration is considered incipient, especially when looking for evaluative models that present data from local instances. Methodologically, this study follows characteristics of a bibliographic nature, and can be classified as descriptive-exploratory and qualitative research, given that it presents a rereading of the discussions and theoretical foundations presented by authors and researchers in the field of administration, people management, among others. study areas. As a result, it was found that the management of people in the Brazilian public administration has been strained to apply the necessary changes in certain practices, thus seeking to reach innovative levels.

KEYWORDS: Administration; Strategy; People management; organizations; Quality.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 AS TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS	09
2.1 A construção de nova Gestão de pessoas	14
3 GESTÃO ESTRATÉGICA E HUMANA	19
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	23
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura da sociedade e das relações no campo do trabalho, a área de gestão de pessoas tem impulsionado muitos empresários, gestores, coordenadores e encarregados de cargos de chefia em grandes empresas a refletirem sobre os desafios mais concentrados relacionados à diversidade de pessoal, expatriação, uso das tecnologias, a busca por uma gestão de resultados em curto, médio e longo prazo, o trabalho em equipe, uma gestão pautada em princípios de liderança, e a ambiência psicológica, esta última que se correlaciona com tantos outros aspectos num ambiente de trabalho. (BARRETO, *et. al.*, 2010).

Sendo assim, Wood Júnior *et. al.*, (2011) afirma que além da necessidade de construir valores que estejam relacionados ao processo de recrutamento e/ou de seleção, que perpassam pelo treinamento, e posteriormente pelo desenvolvimento de pessoal, carreira e demais aspectos legais, quem exerce a função de gerir pessoas precisa definitivamente modernizar a sua prática administrativa, buscando implementar modelos contemporâneos de gestão.

No Brasil, as políticas públicas criadas com o objetivo de modernizar a gestão pública tiveram início já na década de 1990. Trata-se de uma proposta pautada no Plano Diretor, no governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995, e que colocou em evidência a administração gerencial, a qual surge da ampla necessidade do Estado em minimizar custos e garantir melhorias na qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos, com o intuito de tornar o Estado mais forte e eficiente.

A esse respeito, Di Pietro (2008, p. 61), debate claramente em seus estudos que, “na administração pública o cidadão sempre será beneficiado, para isso deverá atingir suas metas, em que seus integrantes devem atuar incorporados na legalidade”. Considerando as compreensões defendidas pela autora, observa-se que o planejamento e a criação de estratégias podem desencadear efetivamente garantias de novos rumos e dispositivos de gestão na administração pública, representando assim, a possibilidade de alcançar resultados positivos, para que a sociedade tenha acesso a melhores serviços, principalmente no tange a qualidade.

A literatura que versa sobre a temática da gestão de pessoas trata dessa nomenclatura como um elemento inovador, atual do setor de recursos humanos, haja vista que funciona na mesma linha de pensamento, por meio da qual a qualificação dos serviços dos funcionários públicos tornou-se um elemento essencial, e até mesmo indispensável na administração

pública. A equipe de trabalho é responsável pela execução das ações, pelo bom andamento do trabalho de cada setor, pelo cumprimento de metas, mas, é necessário o acompanhamento ou gerenciamento de gestores ou de profissionais especializados, que capacitem a equipe, motivem, e principalmente levem a compreensão de que os funcionários são essenciais no canal de comunicação com a sociedade.

Paralelamente, a discussão apresentada por Rodrigues e Carvalho (2019) indica que o mundo está em constante desenvolvimento e repleto de transformações de bases econômicas e sociais. Logo, é de se ressaltar que a administração passe por diferentes transformações nos setores organizacionais, afinal, com o surgimento das novas tendências de mercado e no âmbito das relações de trabalho é necessário que mudanças sejam feitas e inovações organizacionais sejam propostas e praticadas pelos funcionários/colaboradores.

Verifica-se, portanto, que, se as organizações não se adequarem a estas alterações, poderão estar predestinadas a não conseguirem acompanhar o processo de evolução e aperfeiçoamento organizacional. E, com isso, ficarão à margem da concorrência, perdendo mercados ou gerando conflitos internos, causando o adoecimento laboral.

Na visão de Ulrich *et.al.*, (2011) a área de gestão de pessoas é gerida em sua maioria por profissionais do campo da administração e da psicologia, que já detém conhecimento da necessidade de aplicar as transformações que ocorrem no contexto do trabalho, de modo que estão sempre observando a heterogeneidade no ambiente profissional e o bem-estar que deve ser construído coletivamente nas organizações.

Gerir pessoas implica na tomada de decisões, que impactam diretamente no campo dos relacionamentos interpessoais dentro de uma instituição/organização. Assim sendo, os profissionais desse campo de gerenciamento voltado aos recursos humanos precisam ter maior capacidade para lidar com os elementos de adaptação, resiliência, dedicação, criatividade e com o aprendizado da equipe, a fim de evitar situações que possam desencadear em estresse ocupacional. (ULRICH *et.al.*, 2011).

Em consonância, Rodrigues e Carvalho (2019) discutem que, assim como a administração, a forma de conduzir e administrar as pessoas no setor público também está passando por grandes mudanças, sendo que a cada dia é maior o esforço em reconsiderar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho.

Zille e Nogueira (2019) debatem sobre essas transformações no ambiente de trabalho, afirmando que provocam imposições, que passam a exigir mais dos indivíduos, tanto no aspecto físico, quanto na saúde mental, o que tem gerado o estresse laboral, que diretamente se relaciona aos aspectos fisiológicos, cognitivos, comportamento e no âmbito social.

Uma importante contribuição para esse viés de discussão partiu dos apontamentos descritos por De Paula e Nogueira (2016), que debatem historicamente um contexto, por meio do qual, por um longo tempo, a gestão de pessoas foi criticada e vista como uma área que só atribuía despesas para as organizações. Logo, debatem que, no serviço público, é indispensável que as ações por meio do trabalho humano possam estar satisfazendo as expectativas através de serviços de qualidade, que são demandados pelos cidadãos usuários do serviço.

Os servidores precisam estar pautados em modelos qualificados e preparados para a concretização de procedimentos cabíveis ao solicitado, como também apresentar conduta coadunável às expectativas dos usuários do serviço público (DE PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Com base nas discussões expostas, estabeleceu-se como pergunta norteadora do referido estudo, a seguinte indagação: **Qual o impacto da gestão de pessoas na administração pública brasileira?**

Como objetivo geral, propõem-se, analisar o impacto da gestão de pessoas nas organizações da administração pública brasileira.

E, como objetivos específicos, têm-se: Verificar o conceito de gestão de pessoas nas obras selecionadas, e relacionar com os aspectos inerentes a gestão de qualidade; Debater como a gestão da qualidade pode trazer à satisfação do atendimento ao público nas organizações públicas; Apontar melhorias no que se refere à qualidade do atendimento e da gestão de pessoas na administração pública do Brasil.

É importante destacar que as leituras científicas e acadêmicas disponíveis sobre a temática abordada demonstram que a literatura que trata sobre a gestão da qualidade dos serviços e de pessoas na área privada é bastante ampla; principalmente ao abordar pesquisas de campo ou estudos de casos que foram pesquisados em empresas de grande porte. No entanto, aquela literatura específica para a gestão do atendimento ao público e gestão de pessoas na administração pública é considerada incipiente, sobretudo, quando se buscou por modelos avaliativos que apresentassem dados de instâncias locais.

Metodologicamente, este estudo segue características de natureza bibliográfica, e pode ser classificado como pesquisa descritiva-exploratória e qualitativa, haja vista que apresenta uma releitura das discussões e da fundamentação teórica debatida por autores e pesquisadores do campo de administração, gestão de pessoas, entre outras áreas de estudos.

A título de organizar melhor a exposição dos argumentos que sustentam o presente estudo, este texto encontra-se organizado da seguinte forma: na introdução, apresentou-se o

tema de investigação, expondo, posteriormente a pergunta norteadora, e os objetivos para os quais, são buscadas as respostas. Na parte seguinte, explicitou-se o porquê da relevância da pesquisa proposta, e seguiu com a apresentação da metodologia. Na sequência foi apresentado o arcabouço teórico que serviu como fundamentação para as reflexões. Em seguida, apontou-se os resultados. Por fim, teceu-se as considerações finais, expôs-se as referências utilizadas.

2 AS TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS

Com a explosão e o elevado acesso aos meios de informação e tecnológicos, clientes e usuários de serviços de diferentes áreas do mercado de trabalho passaram a ter mais espaço e desejo de avaliar a qualidade do atendimento, bem como as formas e condições de trabalho de uma empresa ou instituição.

Esse novo panorama incentiva e impulsiona as mudanças nos modelos de gestão e impacta, ainda que de maneira particular as organizações do setor público que mantém tradicionalmente alguns modelos não mais aceitos pelos usuários, que não avaliam positivamente, mas, que ao longo do tempo estão se mantendo, muito embora o mercado de trabalho já tenha mostrado que as transformações no campo da gestão de pessoas não é uma peça do xadrez do ramo empresarial privado, mas, principalmente dos órgãos públicos, da administração pública, que devem cumprir os deveres do Estado junto ao povo. (RAHN; WEBER, 2019).

Matoso *et. al.*; (2019) afirma que é visível as inúmeras transformações que estão ocorrendo no departamento de recursos humanos (RH) de diferentes empresas, porém, considera que, mais emergencial e eficaz sejam as mudanças que devem ser aplicadas na administração pública.

Segundo Pinto e Silva (2015), há uma percepção geral quanto a qualidade dos serviços de RH em organizações privadas, de modo que para alguns estudiosos o modelo do campo privado se assemelha ao do setor público. No entanto, é preciso refletir e compreender que esses modelos de gestão de pessoas utilizados tanto em âmbito privado, quanto no público carregam particularidades opostas, ou seja, as ações do privado não podem ser reproduzidas na administração pública, que por sua vez não reflete a realidade de trabalho do setor privado.

É preciso lembrar que as organizações são sistemas sociais, por meio dos quais pessoas estão integradas à estrutura, buscando atingir os objetivos comuns. Na visão de Donida e Oliveira (2012, p. 187), o que gera competitividade no ambiente de trabalho é o conhecimento, isto é, como cada colaborador desempenha suas atribuições, a forma como se

dedica e usa o seu intelectual, que é um elemento subjetivo de cada trabalhador, e que não se repete nas organizações. “capital, equipamentos e instalações são passíveis de serem nivelados pelas concorrentes [...]”.

Considerando essas transformações que estão sendo efetivamente discutidas no presente estudo, relacionadas ao fazer público brasileiro, tem-se as concepções defendidas por Chiavenato (2004, p. 05) quando cita as questões inerentes ao comportamento das pessoas no trabalho, “[...] difícil separar o comportamento das pessoas das organizações”, ou seja, os trabalhadores são efetivamente a imagem e a identidade do ambiente corporativo, e, em se tratando do serviço público, a prestação de tais serviços aos cidadãos ocorre por meio de pessoas.

[...] A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATTO, 2008, p. 08).

Rahn e Weber (2019) descrevem que, como forma de medida para compensar as questões de controle e gestão de pessoas, no serviço público foi criada a chamada cultura da intolerância, e a incerteza gerou muitas e excessivas normatizações, o que tornou distante a administração pública dos resultados e da busca pela satisfação social.

Marques (2008) enfatiza que a atuação da equipe de trabalho no setor público é um elemento suficiente para interferir diretamente na avaliação, quer seja negativa ou positiva de um determinado governo, e, paralelamente aos critérios avaliados pela população está a oferta das políticas públicas de qualidade, que determinam na aceitação popular ou no descredenciamento do agente político, pois evidencia o nível de capacidade de um governo quanto à prestação dos serviços à sociedade, devendo assegurar a aplicabilidade da transparência, do gerenciamento, do planejamento e da qualidade.

A nova Gestão Pública trata de renovar e inovar o funcionamento da administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o ogo da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares para melhorar as condições econômicas e sociais do povo (MARQUES, 2008, p. 43).

Outra importante contribuição de Pinto e Silva (2015), ao presente estudo trata do modelo burocrático de administração pública e a intenção de propor um redirecionamento para os princípios da impessoalidade, a hierarquia, a profissionalização e o formalismo, buscando atingir o objetivo de acabar com a corrupção e com as ações que demonstram nepotismo, uma prática muito comum no período patrimonialista.

Partindo desse viés de discussão, Rahn e Weber (2019), em concordância com o debate de Pinto e Silva (2015), afirmam que ao buscar acabar com esses desvios e práticas errôneas na administração pública brasileira, foram implantadas ações e medidas de controle rígidos e nas formas de ingressar no serviço público.

Corroborando com a pesquisa, Camões, Fonseca e Porto (2014) descrevem que a modernização da gestão de pessoas no serviço público depende da viabilização e dos elementos nas condições de trabalho que são oferecidas aos servidores, pois estes são detentores de recursos técnicos e dos comportamentos que compõem a capacidade necessária à organização para implementação da sua missão.

Ressalta-se, tomando como base os pressupostos descritos por Rahn e Weber (2019), que o Governo Federal criou, em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que dez anos após a proposição do Plano Diretor, observa-se uma tentativa dos gestores na esfera pública brasileira de buscar meios para modernizar e tornar mais eficaz as ações da gestão pública.

Por outro lado, Rahn e Weber (2019), discutem que a implementação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), ficou por sua vez, encarregado de inserir o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), que tem como base,

[...] pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informação, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa [...] (PEDROSO *et al.*, 2014, p. 110).

Associa-se à discussão de Pedroso *et al.*, (2014) ao debate de Ambrozewicz (2015) que discute um conceito moderno de gestão, afirma que qualidade constitui desde os atendimentos dos desejos e das aspirações das pessoas que buscam pelos produtos ou serviços, quer seja na esfera privada ou pública, o que o autor chama de consumidores, sendo que essa busca pela qualidade inclui o aspecto econômico, de segurança, bem como de

desempenho. Logo, fica claro que o modelo de qualidade que a sociedade tanto deseja implica o mais apropriado e não no melhor ou mais caro.

A excelência da gestão pública implica a adoção de métodos e instrumentos de gestão adequados, eficazes e eficientes, que favoreçam o alcance de padrões elevados de desempenho e qualidade em cada uma dessas dimensões (AMBROZEWICZ, 2015, p. 27).

Segundo as concepções de Carvalho (2014) para se obter sucesso, qualidade e modernização na administração pública, por meio do gerenciamento de pessoas é necessário compreender a forma como o setor de recursos humanos tem analisado os aspectos culturais. Na concepção de Travi *et. al.*, (2016, p. 09) “as organizações do futuro são aquelas que descobrirem a melhor forma de envolver seu capital humano na cultura da educação [...]”.

Muito embora defenda uma tese genérica sobre a gestão de pessoas na esfera pública, Carvalho (2014) traz à tona os comportamentos que estão culturalmente enraizados, tais como: resistência para mudar e buscar o novo; morosidade no agir; apontamento de culpabilidade ao Estado ou a instituição pela falta de eficiência e organização. Todos esses elementos, quando se juntam ao baixo rendimento de alguns funcionários, pois na gestão pública alguns funcionários já se acostumaram com o rótulo de serem lentos, baixo desempenho e se acostumam, o que limita o rendimento de um setor, e torna estanque toda uma repartição.

Esses elementos mobilizam o fenômeno da desesperança aprendida, na qual a conformidade predomina e o objetivo implícito é evitar problemas, cumprindo as regras e nada mais, alimentados, particularmente, pela noção de ausência de competição e de luta por sobrevivência no mercado. (RAHN; WEBER, 2019, p. 103).

Para tanto, tomando como base a literatura selecionada e que culminou com a elaboração do referido estudo, constatou-se que o trabalho humano pode ser compreendido por meio de dois sentidos. O primeiro, é o sentido de base objetiva, e o segundo, a base é a subjetividade, e sendo correta a instrumentalização do trabalho humano objetivamente como função pode ser considerada errônea a busca frequente pela instrumentalização da dimensão subjetiva do trabalho.

Conforme discutiu o Papa polonês João Paulo II (1990), através de uma carta encíclica de 1981, o sentido objetivo está relacionado às questões de ordem técnica e é apresentável a partir de modalidades díspares, podendo estar relacionado às mais diversas manifestações, conforme mostra a história. Por outro lado, o sentido subjetivo,

É como pessoa, pois, que o homem é sujeito do trabalho. É como pessoa que ele trabalha e realiza diversas ações que fazem parte do processo do trabalho; estas, independente do seu conteúdo objetivo, devem servir todas para a realização da sua humanidade e para o cumprimento da vocação a ser pessoa, que lhe é própria em razão da sua mesma humanidade (J.P. Encíclica dada em 1981, p. 22).

Uma discussão bastante pertinente e que envolve a gestão de pessoas é o elemento da autonomia, ou seja, é preciso refletir acerca da visão que é dada ao homem e sua atuação nas organizações públicas, pois desperta um ponto de vista, afinal, qual é o sujeito que consegue devolver qualidade de serviço ou no atendimento quando sua autonomia lhe é retirada ou se quer já foi dada em algum momento no trabalho. Afinal, autonomia/participação são fenômenos próprios da personalidade humana.

A autonomia é claramente compreendida como um elemento que resulta do ser humano e de sua dignidade, ou seja, representa ao homem uma espécie de antídoto para qualquer acirramento que venha a prejudicar a dimensão da racionalidade. Assim sendo, Beretta (2010) debate por meio de apontamentos que se coadunam com esse viés de discussão ao relacionar os sujeitos nas organizações.

Na verdade, exige a natureza que os homens, no exercício da atividade produtiva, encontrem possibilidade de empenhar a sua responsabilidade e aperfeiçoar o seu próprio ser. Por isso, quando as estruturas, o funcionamento e o condicionalismo de um sistema econômico comprometem a dignidade humana [...] ou entorpecem o sentido da responsabilidade, [...] tal sistema é injusto, mesmo que, por hipótese, a riqueza nele produzida alcance altos níveis e seja distribuída segundo as regras de justiça e equidade (BERETTA, 2010, p. 455).

Partindo desse pressuposto, observa-se que a autonomia para realizar o seu serviço, e cumprir sua missão é algo indispensável ao servidor, logo, ter condições para que essa autonomia não seja interrompida de forma ilegítima, consiste em uma condição que na prática da administração pública brasileira ainda é muito desigual entre os servidores públicos, pois alguns que a possuem em grau mais baixo, estão em sua maioria associadas àquelas funções vistas como dependentes, fortemente padronizadas e com finalidade reduzida, ou seja, a competitividade é uma ação que pode prejudicar o trabalho de uma equipe, e, por essa razão é tão importante que o profissional designado para gerir pessoas tenham conhecimento técnico na área para saber lidar e gerenciar corretamente os conflitos diários.

Verifica-se também, que a efetivação do critério subjetivo do trabalho seja praticada, considerando os elementos de dignidade, responsabilidade e protagonismo que lhes são

conferidos, pois é de suma importância a garantia dada aos funcionários quanto ao direito de cumprirem as suas missões. Dessa forma, Oliveira e Filho (2015) ampliam esse debate, quando mencionam que,

O homem deseja e tem direito a participar, ativa e frutuamente, dos objetivos da organização na qual trabalha. Deseja que sua atividade seja levada em consideração em sua comunidade laboral, deseja gozar a justa promoção pessoal que seu trabalho lhe dá, deseja ser reconhecido entre seus pares e familiares. Tais necessidades deveriam gozar de reconhecimento legal, mas o Direito tem sido omissivo nesta seara, e muito mais na esfera pública, onde o valor de hierarquia prevalece, pensamos, exageradamente (OLIVEIRA e FILHO, 2015, p. 23).

Com base nos apontamentos já citados, é possível compreender que a gestão de pessoas tem como finalidade central colaborar com a organização, buscando adaptar e apresentar condições eficazes para que sejam alcançados os ideais junto aos seus colaboradores, e assim possa efetivar sua missão no tempo determinado.

O estímulo na tentativa de superar as implicações da competitividade numa organização, ao líder da equipe é de suma importância que este tenha autonomia e elementos para oferecer cursos de capacitação continuada, para buscar manter os funcionários com padrão de atualização na área de atuação da organização, e assim, despertar maior nível de satisfação das pessoas, buscar também adquirir ferramentas tecnológicas para o ambiente de trabalho, de modo que esses materiais possam amparar no desenvolvimento da empresa e diante de tais mudanças benéficas toda a equipe de trabalho terem ciência que por meio da coletividade é possível manter a qualidade de vida laboral.

Assim sendo, é de fundamental importância que o gestor/administrador que esteja conduzindo uma equipe, quer seja uma organização pública ou privada tenha consciência da importância e do alcance que o ato de administrar pode impactar nas ações desempenhadas pela equipe, e saiba, por sua vez, atentar às mudanças, mantendo políticas éticas e comportamento socialmente confortável ao grupo de trabalho.

2.1 A construção de uma nova Gestão de Pessoas

As leituras selecionadas e que serviram como embasamento para a referida pesquisa de natureza bibliográfica, mostraram que as mudanças na nova gestão de pessoas aplicada nas empresas privadas e/ou nas organizações do setor público começam como uma espécie de tendências, ou seja, é necessário que mudanças estruturais também sejam realizadas e

inovações no fazer organizacional sejam alvitadas e praticadas. Se os empreendimentos não se adaptam a estas alterações, têm-se os riscos de não conseguirem acompanhar esse processo de evolução mercadológico, que propõe um aperfeiçoamento organizacional como elemento para garantir o sucesso do ambiente de trabalho, e essa proeza demanda transformações de ordem física e no cuidar dos recursos humanos.

Chiavenato (2011) que é um dos autores mais citados quando se trata da temática gestão de pessoas, aponta uma clara definição, afirmando que as pessoas passaram a ser tratadas e compreendidas como legítimas parceiras das organizações e não apenas como empregados, ou seja, as mudanças são de caráter prático, e positivo.

Assim, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiros do seu negócio e fornecedores de competência e não mais como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 2011, p. 10).

As transformações estão acontecendo constantemente nos ambientes corporativos com um destaque para as novas tecnologias adotadas, as alterações na economia globalizada e nas empresas, bem como o surgimento dos novos conceitos administrativos que estão sendo ressignificados, devido à grande concorrência que se tem no mercado de trabalho, e é importante ressaltar o alcance da informação e da comunicação, afinal, a sociedade consegue acompanhar tudo o que acontece no seu país e no mundo, em tempo real, mas, como se valer dessa avalanche de informações, como uma organização consegue acompanhar tantas mudanças em ritmo acelerado? Existe suporte técnico, financeiro e social para os funcionários, ou só aumentam as cobranças e as exigências?

Na busca para responder tais indagações do mundo real, compreende-se que o gerenciamento de todas essas mudanças exige inovações na tomada de decisões dos gestores, fazendo-os repensarem o conceito de gestão de pessoas, de modo que possam se desprender dos conceitos tradicionais comuns para administrar, pois esse tradicionalismo tem mostrado e gerado em larga escala situações de ineficiência em ambientes organizacionais, preenchendo de pressões internas e externas os funcionários.

Na atualidade, se discute sobre a necessidade de mudanças no papel das pessoas dentro das organizações, destacando a função daqueles responsáveis pela gestão de pessoas, os quais devem ser capazes de ver o que para muitos é imperceptível no que se refere à moderna gestão de pessoas, tendo do indivíduo uma visão de parceiro e colaborador e não de patrimônio da empresa (CRUZ, SOUZA; OLIVEIRA, 2010, p. 2).

As discussões bibliográficas analisadas, cujo objeto de investigação trata da gestão de pessoas, permite compreender que a sociedade tem requerido mudanças oportunas nos perfis de profissionais, de modo geral.

Com capacidade de sensibilizar as pessoas e motiva-las a buscar resultados positivos, compreendendo suas diferenças em termos de aspirações perspectivas, condições sociais e culturais, a gestão de pessoas é um coletivo organizacional que promove processos homogêneos de produção, atendimentos, e até mesmo vendas, quando o caso. (RODRIGUES; CARVALHO, 2019, p. 10).

Vaz (2017) associa ao conceito de gestão de pessoas o vocábulo que garante sentido de modernidade, ao trazer à tona para o centro de discussão que na “moderna gestão de pessoas” são consideradas atividades pedagógicas de um profissional coach, também as atividades de gerenciamento voltadas para as habilidades da capacidade humana e desenvolvimento de talentos, isto é, nesse conceito que relaciona diretamente a modernidade na ação de gerir pessoas, são empregadas um conjunto de condutas onde a gestão de pessoas se tornou um elemento indispensável eficaz nas organizações.

Ainda com base nas concepções defendidas por Vaz (2017) verifica-se que a moderna gestão de pessoas está buscando avaliar e aplicar essas transformações que possam ser empregadas para melhorar o trabalho nas organizações, cujo objetivo central é administrar os conhecimentos subentendidos e os que são explicitados dentro das instituições, pois, esse é considerado o maior ativo de uma organização.

A moderna gestão de pessoas está diretamente vinculada ao papel desempenhado pela organização. Seja como incentivadora, como contribuinte para ação gerencial, provedora de serviços ou pela assessoria para clientes internos e externos (DE PAULA; NOGUEIRA, 2016, p. 12).

Diante dessas acentuadas mudanças nas relações entre funcionários, verifica-se que a moderna gestão de pessoas se coloca com foco direto nos negócios de uma organização, pois as empresas estão num período de constantes mutações. (CHIAVENATO, 2014).

Nesse campo de atuação que muitos autores e pesquisadores, como é o caso de Chiavenato (2014) denominaram de moderna gestão de pessoas, existe uma constata busca por inovar, e também por agregar valores para as instituições, bem como direcionado ao seu público estratégico.

Por essa razão, têm-se compreendido com base nas leituras selecionadas que é de suma importância que o líder ou o chefe de uma equipe possa estar realizando atividades de

avaliação de desempenho na organização e de avaliações estratégicas, tática e/ou operacional, de modo que cada funcionário possa ter conhecimento da sua atuação, do seu comportamento, e ainda da sua produtividade no ambiente corporativo, ou seja, a avaliação de desempenho ela pode ser coligada na comunicação do ambiente de trabalho.

Não se trata de inovar esporadicamente, mas de inovar continuamente. Aprender a inovar, incorporar a inovação à sua estratégia, ao seu dia a dia, à sua cultura organizacional, ao seu DNA corporativo. Isso independentemente do tamanho da organização, do tamanho da empresa. Sejam grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos, empresas de negócios ou instituições sociais, ONGS ou sociedades. (REAL, 2015, p. 03).

Portanto, administração da inovação é a capacidade constante de gerar benefícios econômicos e financeiros para organização a partir da criação e lançamento (ou implementação) de produtos ou serviços no mercado ou de processos, métodos ou sistemas na organização, de maneira eficaz e eficiente. A prática contínua de transformar invenções ou mudanças em inovações (CARVALHO *et. al*, 2011, p. 25).

A afirmação apontada por Freitas (2012) de que a gestão de pessoas está se tornando cada vez mais estratégica, competitiva e sustentável, pode ser confirmada nas concepções debatidas por outros autores já descritos no presente estudo, considerando as constantes transformações que ocorrem no mundo, e em meio a essas transformações observou-se que existe uma atenção especial para o campo de pesquisa e negócios, que diretamente se coaduna à área de gestão de pessoas, como um elemento que pode representar fonte de valor e resultados positivos para a organização.

Uma afirmação bastante aceitável trazida por Mauro Corte Real (2015) acerca da modernidade no campo da gestão de pessoas sinaliza para a questão de que muitas organizações estão perdendo espaço no mercado, ou quando se tratam da iniciativa pública, podem gerar descaso com a população, pois, se a administração pública brasileira não inova pode está fadada ao fracasso.

[...] ao fato de as organizações que não inovarem, terão sua continuidade, sua sobrevivência ameaçada. ‘Estacionarão’ no mercado ‘comerão poeira’ das inovadoras, ficarão para trás, perdendo competitividade, reduzindo sua lucratividade, resultando inviáveis. (REAL, 2015, p. 08).

Devido a estas constates alterações, é necessário que a gestão de pessoas acompanhe de perto as alterações de mercado, afinal, toda organização busca lucros e se a gestão de pessoas não apresentar a lucratividade desejada, pode ocorrer de ser substituída por outra área.

Assim sendo, quando a discussão se pauta nessas inovações que estão sendo efetivamente colocadas em práticas e transformadas na modernização e ampliação da gestão de pessoas, vem desempenhando melhorias definidas cujo o foco central está ligado aos negócios da organização, pois as organizações estão num período de variações.

Como sempre, Chiavenato (2014) atribui a gestão de pessoas a responsabilidade de direcionar a coordenação dessas alterações, de modo que são realizadas ações de desenvolvimento e de ampliação aos horizontes das instituições e de seus funcionários.

Outra importante contribuição de Chiavenato (2003) trata das necessidades e dos anseios dos colaboradores de uma organização, e que, segundo este autor, valorizam cada vez mais a:

1. Participação das pessoas nas decisões;
2. Atribuição de responsabilidade pelo alcance de metas e resultados;
3. Liberdade para que as pessoas escolham métodos e processos de trabalho, programas de ação, com a ajuda e apoio do gerente;
4. Atividade grupal, solidária, e trabalho em equipe;
5. Avaliação do próprio desempenho da equipe. (CHIAVENATO, 2003, p. 64).

Seguindo esse viés de discussão, Bergue (2007, p. 18) aponta uma clara definição de gestão de pessoas voltada para o setor público, como sendo o “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

Compreende-se, portanto, que o autor citado tratou de dialogar de forma coerente, quando menciona em suas concepções o quanto a gestão de pessoas se tornou uma ferramenta essencial das áreas que abrangem a administração pública brasileira, e, por isso, é indispensável planejar para se desenvolver, tanto no campo burocrático que lhe compete, quanto para dialogar acerca dos mecanismos de capacitação e de desenvolvimento dos servidores, pois, agindo assim, quem está a frente de uma equipe no setor público, poderá harmonizar e encontrar estratégias de melhorias da qualidade no trabalho e melhor atendimento aos cidadãos.

Dessa forma, Santos (2009, p. 26) enfatiza que, “o grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtém e mantém vantagens competitivas”. Pensando assim, é extremamente importante “selecionar e

desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e, ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados”.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA E HUMANA

O comportamento das pessoas no trabalho é uma das discussões mais recorrentes no contexto da gestão de pessoas, pois é o resultado das relações pessoais, interpessoais e reflete as relações sociais que ocorrem numa organização, no entanto, estudiosos e autores, como Chiavenato (2014) debatem que tais relações devem ser norteadas e direcionadas, para que os conflitos não sejam mais um elemento complexo a ser resolvido pelo membro encarregado da gestão de pessoas.

Mesmo que organizar, e orientar a equipe seja também umas das atividades de intervenções de gestão de pessoas, é de grande valia ter uma estratégia definida, buscando assim, a implementação de uma diretriz que possa mostrar como está o impacto no comportamento dos indivíduos, bem como a busca na adoção de novas posturas a serem efetivamente praticadas considerando as necessidades da organização.

Logo, fica claro que gerir pessoas exige alinhamento e postura de liderança de modo que todas as pessoas que recebam orientações técnicas de comportamento organização, missão, visão e valor da empresa, e ainda sobre as metas e objetivos, quer sejam de curto, médio ou longo prazo, compreendam que essas estratégias estão relacionadas com a gestão pública moderna, na qual pessoas devem ser tratadas de forma humanizada, mostrando aos indivíduos quais os elementos e/ou as ferramentas necessárias para o crescimento pessoal e corporativo.

Na visão de Sausen, Baggio e Bussler (2021) uma abordagem inicial e que direcionada à gestão humanizada foi tratada em meados do século XX, e o debate central tratava das motivações inerentes aos humanos. Por outro lado, esses mesmos autores citam também uma segunda abordagem, cujo o contexto histórico indica que surgiu nos anos 1980 e era pautada na cultura organizacional. Essa teoria discutia uma abordagem mais ampla da condição humana, e considerava a influência da cultura como elemento determinante aos comportamentos e nas tomadas de decisão.

Contudo, é importante ressaltar que as duas situações comportamentais descritas por Sausen, Baggio e Bussler (2021) eram do ponto de vista interpretativo incompletas, haja vista que existia mais interesse em saber como o comportamento humano deveria ser motivado, para assim serem obtidos resultados consideráveis, quando na verdade o que deveria ter

ocorrido era a aplicabilidade de abordagens que buscassem investigar o ser humano como indivíduo e ser social.

Na concepção defendida por Malkovich, Boudrean (2010), a administração de Recursos Humanos se relaciona a uma série de decisões integradas, formando assim as relações de trabalho.

Os recursos Humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos. (MALKOVICH, BOUDREAN, 2010, p. 19).

Partindo desse pressuposto, Maximiano (2007) aponta que as pessoas são o principal recurso de uma organização, que é um reflexo da realidade corporativa quando os casos de adoecimento laboral se tornaram efetivamente umas das principais doenças do século e as organizações tiveram que se reinventar com seus colaboradores trabalhando de suas casas.

Assim sendo, as organizações são compreendidas como grupos de pessoas que utilizam materiais, tais como: instalações, máquinas, móveis e equipamentos em geral, adicionando ainda os recursos de grande valor e que são intangíveis, a saber: o tempo e o conhecimento.

Nesse contexto, têm-se o processo de tomada de decisão das organizações que ocorre por meio de escolhas que passam a ser acentuadas por diferentes grupos que detém o poder, com o objetivo principal de buscar entusiasmar e de direcionar as estratégias, alcançar os resultados e as políticas organizacionais voltadas para esses fins, entre aquelas que são cultivadas pelas unidades de gestão de pessoas (BEER, BOSELIE e BREWSTER, 2015).

A esse respeito, Mildeberger (2011) esclarece que,

A Área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar peça chave de transformações dentro de uma organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de recursos humanos atuava de forma mecanicista onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. (MILDEBERGER, 2011).

Nesse campo de discussão, a literatura que aborda sobre a gestão estratégica de pessoas (GEP) indica algumas práticas impactantes quanto ao atingimento dos resultados de ordem operacional, no campo das finanças e de pessoal da organização, principalmente se estiverem alinhadas à estratégia da empresa ou instituição (JIANG *et al.*, 2012).

Paralelamente, Veras (2011), discute que o fator humano passa a ser o diferencial da organização, sendo também considerado como a chave principal para buscar o crescimento e o desenvolvimento da empresa, ou seja, é necessário construir coletivamente o objetivo de mostrar aos colaboradores que todos podem ser ainda mais competentes e qualificados perante ao mercado de trabalho em que atuam, e assim, o chefe que lida com a gestão de pessoas poderá mantê-los motivados, daí surge também a necessidade de qualificar de forma contínua e incentivar no quesito da remuneração.

Segundo defendem Terabe e Bergue (2014), quando dissertam acerca da gestão estratégica de pessoas voltada para o setor público, faz uso ou necessita de alguns elementos, tais como:

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

Em consonância, Passos (2011), discute sobre a crescente preocupação da gestão estratégica de pessoas quanto às questões relacionadas à saúde dos trabalhadores, tendo em vista que os casos de patologias que surgem no ambiente de trabalho, ou foram adquiridos em ambiente insalubres, causando o chamado adoecimento laboral, é cada vez mais evidente, como é o caso do absenteísmo.

O estresse ocupacional é então a sensação particular de desequilíbrio entre o trabalho e o emocional do colaborador, podendo ser causado por medo de fracassar, cansaço físico e emocional, falta de apoio por parte dos seus superiores, ambiente de trabalho altamente competitivo, jornada longa de trabalho, dentre outros. (SILVA; SALLES, 2016, p. 238).

As inúmeras e diversas mudanças que ocorrem tão rapidamente no campo do trabalho, tem tornado alguns espaços muito turbulentos. Logo, é necessário que as organizações gerenciem as pessoas que trabalham em equipes e sejam proativas, mostrando aos indivíduos que estes são capazes de responder às responsabilidades da empresa, oferecendo suporte aos colaboradores, de modo que possam surgir iniciativas próprias do gestor de pessoas, apresentando as diferentes habilidades e os conhecimentos difusos que podem ser praticados pela equipe de trabalho.

Devido à tecnologia e ao contexto de extrema competitividade, o ambiente de trabalho está constantemente presente na vida das

peçoas, pois em qualquer lugar pode-se executar suas tarefas, através de celulares, tablets e notebooks. Resumidamente, pode-se dizer que a vida das pessoas gira em torno da organização na qual se trabalha, possibilitando o surgimento de uma das doenças mais comuns do século XXI: o Estresse. (SILVA; SALLES, 2016, p. 235).

As palavras descritas por Silva e Salles (2016) indicam que gestão de pessoas não se resume a administrar apenas pessoas, e sim de administrar coletivamente, ou seja, com as pessoas. Assim sendo, entende-se, portanto, que na administração pública brasileira e nos empreendimentos privados a qualidade do atendimento, bem como o conceito de gestão de pessoas estão comprometidos com a atuação de pessoas que representam organizações engessadas, fechadas e com baixa vitalidade de processos.

Ainda sobre a literatura selecionada e que culminou com a elaboração do presente estudo, têm-se o debate sobre o conceito da humanização no contexto organizacional, desencadeado por Omar Aktouf, em sua obra, “gestão humana de pessoas” (AKTOUF, 2013), ele que é um teórico crítico, e se destaca no debate sobre as organizações, apresenta seu ponto de vista, para que haja uma melhor compreensão acerca do universo que engloba pessoas e organizações, isto é, da necessidade de se ter gestão humana, que posteriormente passarão a desencadear colaboradores realizando o trabalho de forma mais humanizada, com motivação.

A esse respeito, considera-se que:

No campo da administração a motivação impacta diretamente no desempenho das pessoas, sendo resultante de uma interação de motivos complexos internos e externos. Os motivos internos seriam as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas, são impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica. Já os motivos externos são os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue, os motivos externos satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas. Os motivos internos e externos combinam-se de forma complexa para influenciar o desempenho. (MAXIMIANO, 2007).

Nessa direção, a função gestão de pessoas buscou uma atuação estratégica, definindo políticas e práticas mais eficazes diante deste novo cenário demandado pelas organizações (BIANCHI e ALBUQUERQUE, 2012). Portanto, a função passa a ser responsável por captar e fixar os funcionários, aperfeiçoar a força de trabalho, alinhar valores e comportamentos, e, sobretudo, considerar as pessoas no processo de definição das estratégias organizacionais.

Na visão de Ulrich *et al.* (2011), a qualificação dos profissionais de gestão de pessoas é um elemento indispensável para se ter uma boa equipe atuando com responsabilidade e

compromisso, e estes profissionais que estão a frente do gerenciamento de pessoas deverão ter a devida atenção e sensibilidade com as questões externas dessa área, como o estilo de vida, bem como sobre o uso das ferramentas tecnológicas mais utilizadas pelas novas gerações de trabalhadores, afinal, todos esses fatores, que somados aos ciclos econômicos, as inquietações e curiosidades do setor político, aos cuidados e necessidades de cuidar das questões sociais e ambientais são fatores influenciam significativamente na construção das relações de trabalho, portanto, necessitam de maior eficácia na gestão, no olhar atento e na responsabilidade para com os funcionários.

Nesse diapasão, Barreto *et al.* (2010) afirma que o principal desafio para as próximas décadas está no equilíbrio entre o campo do trabalho e a busca por uma melhor qualidade de vida. Pensando nessa concepção defendida por Barreto *et al.* (2010), verifica-se que os gestores necessitam de maior atenção e conseqüentemente despertar quanto à compreensão da vida dos seus colaboradores fora das organizações, ou seja, qual o reflexo que o ambiente externo pode causar ou gerar na organização, de modo que essa preocupação possa criar formas e condições de ajudar os funcionários a buscarem um equilíbrio pontual entre a vida familiar, alinhando com o contexto profissional.

Essa é uma discussão que se coaduna com o debate trazido por Marras (2016); Zille e Nogueira (2019); Couto e Couto (2020), quando tratam de forma relacionada sobre o novo perfil profissional, representado por pessoas qualificadas, algumas com experiências no mercado de trabalho, outras com determinação e inteligências para ocupar até mesmo cargos hierárquicos, ainda que não tenham somado experiências, mas, que buscam junto às empresas e/ou no serviço público, atuar com um elemento de prioridade a qualidade de vida. Logo, fica claro, que, esse viés de discussão reforça ainda mais a necessidade de que sejam efetivamente aplicadas políticas mais proficuas quando se trata da área de gestão de pessoas.

Dessa forma, Lima e Fischer (2016), compreendem que a inovação em práticas de gestão de pessoas deve ser considerada como uma forma de sobrevivência não apenas dessa área, a qual tem sido bastante debatida no presente estudo, mas também das organizações, para as quais a importância da função de gerir pessoas é indispensável para se ter controle, organização e qualidade.

4 ASPECTOS METOLÓGICOS

Conhecer a metodologia da pesquisa estudada de grande importância, e na visão de Vergara (2019), trata-se de um conjunto de ações propostas, por meio das quais é possível

descobrir a solução de um problema investigado, utilizando métodos científicos, racionais e sistemáticos.

O presente estudo é caracterizado como sendo uma pesquisa de natureza bibliográfica, tendo como discussão central a temática: gestão de pessoas. Segundo Gil (2007):

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla daquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos para seu espaço (GIL, 2007, p. 45).

Quanto à abordagem metodológica, trata-se de é uma pesquisa qualitativa, e quanto ao objetivo, pode ser considerada predominantemente descritiva, cujo objeto discute acerca das práticas voltadas para a gestão de pessoas na administração pública e também no setor privado.

Partindo dessa compreensão, Minayo (2001), esclarece que a pesquisa qualitativa explora o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Outra compreensão acerca do conceito de pesquisa qualitativa é discutida por Bauer e Gaskell (2002),

A pesquisa qualitativa, no entanto, trata-se de uma atividade da ciência, que visa a construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (BAUER; GASKELL, 2002).

Gil (2007), por sua vez, ressalta que os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa tratam das investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem a analisar as diversas posições que abordam um problema.

Outra contribuição de Gil (2007) é a respeito das características da pesquisa descritiva, pois, conforme os apontamentos descritos pelo autor, esse tipo de estudo científico exige do investigador uma série de informações sobre o que se busca pesquisar, de forma que esse tipo de pesquisa expõe os fatos e fenômenos de determinada realidade, bem como descreve, analisa e interpreta os dados coletados sem alterá-los.

É importante frisar que os aspectos de seleção dos estudos bibliográficos pesquisados se basearam na seleção de palavras-chaves, tais como: gestão de pessoas; liderança;

atendimento ao público; gestão estratégica, de modo que fosse possível selecionar um número considerável de bibliografias para embasar teoricamente a presente discussão, relacionando com os objetivos desse estudo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nas últimas décadas do atual século, o trabalho tem sofrido grandes mudanças em decorrência da grande competitividade no mercado empresarial, nas taxas de juros que causam mudanças acentuadas na economia, nas relações sociais e no uso da tecnologia, que grosso modo causam desemprego, principalmente para quem não busca ou não teve a oportunidade de se modernizar ou de capacitar-se.

Essas transformações tão debatidas na literatura selecionada, que versa sobre gestão de pessoas, qualidade do atendimento, e dos desafios que melhorar as habilidades de uma equipe de trabalho, permitindo e criando alternativas que sejam motivadoras, frente aos desafios do mercado, influenciam a forma como as organizações planejam as suas ações em um ambiente laboral/competitivo cujo centro maior estão as questões relacionadas à produtividade.

É justamente nesse cenário que se destaca a necessidade de as organizações atuarem de forma estratégica buscando soluções para os problemas e enfrentando os constantes desafios, tendo como parâmetro para tomada de decisão a necessidade de analisar os acontecimentos internos e externos, de modo que a empresa consiga se manter organizada no seu padrão de trabalho já estabelecido, e assim, alcance as vantagens competitivas, sabendo lidar com os seu concorrentes, de modo que não tenha perdas financeiras.

Sendo assim, com vistas a alcançar esse objetivo de crescer e saber lidar com a diversidade de sua equipe de colaboradores, todo profissional que atua como gestor de pessoas deve aplicar suas ideias estratégicas de modo que possa garantir a responsabilidade direta no avanço organizacional, isto é, que as mudanças e as ações inovadoras possam manter o ritmo de crescimento da organização, de modo que os trabalhadores se compreendam como elemento fundamental desse processo.

Dessa forma, têm-se verificado que o alcance de uma administração pública mais qualificada, não é uma tarefa tão simples, porém, dadas as complexidades do mercado, compreende-se que é necessário que a gestão de pessoas passe a agir como uma facilitadora nos diálogos e no gerenciamento entre os servidores e gestores.

Diante do exposto, fica claro como resultado dessa discussão que é indiscutível que, os gestores atuem como efetivos intermediadores nas mais variadas áreas que existem no setor

público, e que possam prestar as devidas orientações quanto ao desenvolvimento das competências e das habilidades necessárias, mostrando aos funcionários que cada servidor pode ser valorizado e incentivado, mas que é necessário que todos possam refletir quanto aos seus comportamentos e a sua atuação frente à administração pública.

Em consonância com essa discussão conclusiva de resultados, Chiavenato (2004, p.5), um dos grandes autores que discute sobre gestão de pessoas, diz que, “o Comportamento Organizacional (CO) refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações”. Para este estudioso e pesquisador, o comportamento organizacional influencia diretamente na gestão de pessoas e é um elemento particular de cada instituição. Logo, este mesmo autor enfatiza que os valores, as crenças e os objetivos são compartilhados por gestores e colaboradores e afetam diretamente o ambiente corporativo, quer seja uma influência positiva ou negativa (CHIAVENATO, 2004).

Por sua vez, Cândido (2016), afirma que “a motivação tem sido um tema amplamente discutido e estudado no campo da Administração, tendo em vista sua estreita relação com a mobilização e manutenção do comportamento produtivo das pessoas em uma organização”.

Ao iniciar o estudo sobre a área de gestão de pessoas, foi possível verificar o quanto os estudos foram ampliados, ou seja, o contexto histórico indica que essa era uma área de estudos e de investigação vista a partir de uma perspectiva engessada, haja vista que se aproveitava somente a execução de atividades de ordem administrativas, a saber: pagamento dos profissionais, organização e controle do vale transporte, entrega de equipamentos de segurança do trabalho, arquivamento de documentos, e outras atividades que estavam previstas pela legislação trabalhista (VENTURA E LEITE, 2014).

Partindo desse viés de entendimento, a própria evolução da expressão gestão de pessoas indica um processo de avanço dessa área de conhecimento, a saber:

Desde a década de 90, uma das áreas empresariais que mais sofreu mudanças foi a área de recursos humanos (RH), tendo como principal alteração, a sua denominação de administração de recursos humanos (ARH) para expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão de talentos, entre outros. A mudança na terminologia é focada em assegurar identidade no desenvolvimento das políticas, das práticas e dos processos de gestão (SANTOS, MELO e CORRÊA, 2018).

Logo, fica evidente que a mudança aconteceu desde a nomenclatura, e estendeu-se ao entendimento de que a gestão de pessoas é um campo de atuação em constante processo de inovação das ações, que são movidas pelas mudanças que ocorrem significativamente no

mercado, e não pode deixar de ser uma área com atuação estratégica, e não mais se resumir em atividades rotineiras, pois, conforme debate Mascarenhas (2020) essa área exerce fundamental importância, tendo em vista a formulação e a implementação das estratégias organizacionais a curto, médio e de longo prazo.

Percebe-se, portanto, que a gestão de pessoas na administração pública brasileira tem sido tensionada a aplicar as mudanças necessárias em determinadas práticas, buscando desse modo, alcançar patamares inovadores, mas algumas transformações que estão sendo colocadas em prática ainda são uma minoria e, por essa razão, a renovação de pessoas com a oferta de concursos públicos têm sido bem vistas no setor público, pois surgem como alerta para aqueles ou aquelas que estão trabalhando de forma engessada, sem buscar capacitação, sem se esforçar para aceitar o “novo”, haja vista que a chegada de novas pessoas num espaço corporativo pode servir como elemento de motivação e inspiração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, cujo o objetivo geral buscou analisar o impacto da gestão de pessoas nas organizações da administração pública brasileira, a partir de uma pesquisa bibliográfica indicou que de fato a área da gestão de pessoas ocupa um lugar de destaque nas organizações privadas e públicas. No entanto, na administração pública brasileira, de modo específico, verificou-se que essas mudanças debatidas no decorrer da pesquisa ainda não são tão evidentes quanto nas empresas privadas.

No serviço público brasileiro as transformações e principalmente a visão ampla e necessária do quanto o trabalho da equipe é determinante para o sucesso do empreendimento, e da importância de capacitar os funcionários, fazê-los compreenderem como uma organização ou empresa pode crescer com a ajuda de cada um, mas, é necessário que o trabalho seja desencadeado por um bom líder, isto é, gerenciar pessoas implica em inovar, capacitar, incentivar, cuidar. Mas, aquela compreensão de recursos humanos, o famoso RH, e suas limitações ainda é muito presente no serviço público brasileiro, em algumas esferas de governo, principalmente no aspecto da modernização das ferramentas de trabalho.

Como objetivos específicos, foram buscadas as respostas no sentido de verificar o conceito de gestão de pessoas nas obras selecionadas, e relacioná-lo com os aspectos inerentes a gestão de qualidade. Logo, percebeu-se com base na literatura selecionada que o conceito de gestão de pessoas tem mudado significativamente no sentido de mostrar o quanto essa área do conhecimento e com forte atuação no contexto público e privado tem crescido nas últimas

duas décadas, principalmente voltada para uma gestão de pessoas que consegue planejar e criar estratégias inovadoras, bem como uma gestão de pessoas humanizada, ou seja, as organizações, cada vez mais engajadas em criar alternativas para enfrentar os desafios da era contemporânea que afetam diretamente o modo de administrar e gerir pessoas em função de um cenário carregado de complexidades no campo do trabalho, mas que podem ser todas resolvidas com a visão de um gestor/gerente capaz de compreender a diversidade das pessoas no ambiente laboral.

Outro objetivo específico cuja resposta focava no debate acerca de como a qualidade pode trazer satisfação no que tange às condições de atendimento ao público nas organizações públicas e quais são as propostas apontadas que podem indicar melhorias no que se refere à qualidade do atendimento e da gestão de pessoas na administração pública do Brasil, foi possível compreender que as instituições públicas passaram a tratar os trabalhadores como pessoas e não como uma ferramenta de mão de obra, ou seja, reconhecer que por trás de uma mesa ou de um computador existe um ser humano executando suas tarefas é uma excelente forma de fazer gestão, pois as pessoas querem ser reconhecidas, capacitadas, e nesse fazer gestão uma análise de desempenho, ações conjuntas entre a equipe, podem mensurar a qualidade do atendimento ao público, bem como encontrar maneiras efetivas para desburocratizar alguns setores da administração pública brasileira, garantindo mais agilidade na solução de problemas.

Nesse sentido, observou-se ainda, que as empresas adotaram mecanismos que visam à satisfação de seus colaboradores, de modo que todos entendam que um ambiente de trabalho precisa ter condições salubres, e assim, a produtividade será muito maior, uma vez que, um funcionário motivado se sentirá determinado em atingir as metas e os objetivos organizacionais.

Verificou-se ainda, que existe no contexto da gestão de pessoas uma busca da aprendizagem organizacional, sendo que esses ensinamentos ocorrem de maneira continuada, afinal, o servidor público se constitui como parte importante da sociedade atual. Partindo dessa compreensão, ficou claro que as discussões que envolvem motivação e satisfação na administração pública, estão diretamente ligadas a gestão de pessoas e as formas de agir no trabalho.

Sendo assim, têm-se uma visão mais ampliada do quanto essas mudanças que ocorrem atualmente, principalmente as que são decorrentes da esfera da globalização, estão provocando efetivas transformações nas organizações tanto do setor privado, que se vê obrigada a atender e acompanhar tudo o que ocorre e tem surgido no mercado de trabalho,

quanto no setor público que também já sente a necessidade de aplicar modelos inovadores de gestão e de administração, pois o público tem cobrado mais ações reais e ágeis na administração pública brasileira, e essas cobranças dos cidadãos refletem diretamente na imagem dos agentes políticos, que por sua vez ocupam cargos no poder executivo ou no legislativo, e diante de toda essa avalanche de variações, chefes, líderes, gerentes, supervisores, coordenadores, isto é, todos que ocupam cargos e que estão gerindo pessoas, entenderam que é emergencial mostrar aos trabalhadores e fazê-los compreenderem que existem novos perfis profissionais para serem adotados e que estes muitas vezes são dinâmicos e mais práticos, se comparados com formas de atuação estanques.

É necessário deixar claro que essa busca pela efetivação da reeducação dos servidores públicos junta vários processos de formação, incluindo o uso das tecnologias de informação e de comunicação, mudanças físicas e de estrutura, e por último, instruir-se dessas informações que derivam deste novo tipo de saber.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **O que quer dizer gestão “humana” das pessoas na fase atual do capitalismo?** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Painel convidado da área temática GPR. Rio de Janeiro 37, 2013.

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da qualidade na administração pública: histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria.** São Paulo: Atlas, 2015.

BARRETO, L. M. T. S. *et al.* **Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015.** In: Anais... Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, Florianópolis. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo463.pdf> - Acesso em: 10.10.2021.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2002.

BEER, M.; BOSELIE, P.; BREWSTER, C. **Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago.** Human Resource Management, v. 54, n. 3, p. 427- 438, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21726> - Acesso em: 03.01.2022. (Tradução on-line).

BERETTA, S. **O trabalho, chave da questão social.** Communio, Rio de Janeiro, v. XXIX, n. 106, P. 449-461, jul/dez, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BIANCHI, E. M. P. G.; ALBUQUERQUE, L. G. **Alinhamento entre estratégias de negócio e de gestão de pessoas: um caso na indústria química brasileira**. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, São Paulo, 2(1), 2012. Disponível em: <https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/29> - Acesso em: 09.11.2021.

CÂNDIDO, E. C. **Fatores Organizacionais Influenciáveis na Motivação dos Servidores Públicos da Prefeitura de Paraíba do Sul – RJ**. 2016. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2201> - Acesso em: 13.01.2022.

CARVALHO, H. C. **Serviço Público: o cemitério da motivação?** In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS T. S. Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014. Cap. 5, p. 129-152.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba, PR: Aymarã Educação, 2011. 136 p. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2057/1/gestaoinovacao.pdf> - Acesso em: 13.01.2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humano nas Organizações**. 3. Ed. – Rio de Janeiro Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COUTO, H. A.; COUTO, C. D.; ZILLE, L. P. **Estresse no Trabalho: o que é necessário mudar, o trabalho ou as pessoas?** In: Ergonomia 4.0: dos conceitos básicos à 4ª revolução industrial Belo Horizonte: Ergo, 2020.

CRUZ, D; SOUZA, R; OLIVEIRA, J. **Gestão de pessoas: mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização**. 2010. Faculdade de Sergipe, Aracaju, 2010. Disponível em: https://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS_-MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf - Acesso em: 03.01.2021.

DE PAULA, Vilson Vieira; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016. Disponível em: < http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>. Acesso em: 28.06.2021.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 21ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DONIDA, K. R.; OLIVEIRA; P. W. S. **Educação Corporativa e Ensino a Distância: um Estudo no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte – TRE/RN**. Revista da FAE,

Curitiba, v.15, n.1, p. 184-199, jan/jun 2012. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/161> - Acesso em: 02.04.2021.

FREITAS, J. C. T. **Estratégia Organizacional:** Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. **Políticas públicas e desenvolvimento:** bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília, DF: Editora UnB, 2010.

II, J. P. **O Trabalho Humano Laborem Exercens.** 8ª. Ed. São Paulo: Edições Paulinas, 1990. 97p. Encíclica dada em 1981.

JIANG, K. *et al.*; **How does human resource management influence organizational outcomes?** A metaanalytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, v. 55, n. 6, p. 1264- 1294, 2012.

LIMA, L. C.; FISCHER, A. L. **Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão.** *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 391-407, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2734/273447625004/html/> - Acesso em: 09.11.2021.

MALKOVICH, George T, BOUDREAN John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo, ed. Atlas 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos.** 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARQUES, Marcelo. **Administração Pública:** uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas:** evolução, teoria e crítica. Cengage Learning, 2020.

MATOSO, J. O.; CORAIOLA, D. M.; ROGLIO, K. D. D. **Gestão de recursos humanos na administração pública:** um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso. *Revista Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, vol. 32, n. 95, p. 34-51, maio-ago 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1334/133446157004.pdf> - Acesso em: 29.09.2021.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo – 7ª ed. Atlas 2007.

MILDEBERGER, Daiana. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais.** 2011. São Paulo:Administradores.com. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais> – Acesso em: 09.12.2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Laércio de.; FILHO, Silva. A Autonomia do Servidor Público no Brasil. In: **Excelência em Gestão Pública: espaços para atuação**. Organizadores: Carmen Migueles, Marco Tulio Zanini. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2015.

PASSOS, Núbia. **Saúde Do Trabalhador E Absenteísmo No Setor Saúde: Algumas Considerações**. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/elaine.oliveira/AppData/Local/Temp/%3chttps://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/enfermagem/saude-do-trabalhador-e-absenteismo-no-setor-saude-algumas-consideracoes/41481> - 03.10.2021.

PEDROSO, M. N. M. *et al.* **Modelo de excelência em gestão**: percepção dos gestores de organizações públicas do estado do Ceará. Revista Gestão Pública Práticas e Desafios, Pernambuco, v. 5, n. 1, p. 107-126, abril 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestapublica/article/view/1714> - Acesso em: 06.01.2022.

RAHN, Martha Marques; WEBER, Lilian. **Gestão de Pessoas**: experiências no setor público. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.12, n. 3, set./dez. 2019. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/6940/pdf> - Acesso em: 13.09.2021.

REAL, Mauro Corte. **Gestão da inovação**. organizado por Universidade Luterana do Brasil. – Canoas, RS: Ed. ULBRA, 2015, 293 p.

RODRIGUES, Rita Lauane Alves.; CARVALHO, João Francisco Sarno. **A Gestão de Pessoas no Serviço Público**: Um estudo sobre servidores da secretaria de educação do Distrito Federal (DF). Interação, Varginha, MG, v. 22, p. 16 - 42, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/288> - Acesso em: 03.08.2021.

SANTOS, Marianne Corrêa dos; MELO, Auristela do Nascimento; CORRÊA, Rosany. **Gestão estratégica de pessoas**: uma análise bibliométrica no Portal de Periódico da CAPES de 2013-2017. In: MELO, Auristela do Nascimento; LEITE, Kátia Cristina Tofoli (Orgs.). **Gestão estratégica de pessoas** [recurso eletrônico]. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2018.

SAUSEN, Juliana da Fonseca C. L.; BAGGIO, Daniel K.; BUSSLER, NAIRANA R. C. **gestão Humanizada em Tempos de Pandemia**: impactos e contribuições para o cooperativismo. Revista Alcance – Eletrônica – vol. 28 – n. 3 – set./dez. 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477768949006/477768949006.pdf> - Acesso em: 10.01.2022.

SILVA, L. C.; SALLES, T. L. A. **O estresse ocupacional e as formas alternativas de tratamento**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 6, n. 2, p. 234-247, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/29361/20473> - Acesso em: 02.02.2022.

SILVA, M. C. S. **Pressões culturais e comportamentais na gestão de pessoas no setor público**. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS T. S. Mérito, desempenho e

resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014. Cap. 6, p. 153-192.

ULRICH, D. *et al.* **Construindo os recursos humanos de fora para dentro: a transformação do RH.** F. Heloísa (Trad.). Porto Alegre: Bookman, 2011.

TRAVI, B.; SPEROTTO, E. A. F.; BICA, F. R.; VIEIRA, H. S.; KAISER, M.; BELLONI, M. I. B.; GOMES, R. O. **Programa de Instrutoria Interna do Banrisul.** Top Ser Humano ABRH. Porto Alegre: 2016.

TERABE, C. P. A. R.; BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública:** Estudo de Caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (P12 A X). Cadernos ENAP, Brasília, v. 37, n. 1, p. 11-37, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Diogo-Fonseca-2/publication/279715172_Estudos_em_Gestao_de_Pessoas_no_Servico_Publico/links/559822ce08ae99aa62ca21db/Estudos-em-Gestao-de-Pessoas-no-Servico-Publico.pdf#page=12 – Acesso em: 10.10.2021.

VAZ, Sulamita Poloniato. **Moderna Gestão de Pessoas:** Executive coaching como ferramenta dentro do planejamento estratégico. Revista científica facmais, volume IX, número II, 2017/1º semestre. 2017.

VENTURA, Vera Lúcia da Silva; LEITE, Nildes R. Pitombo. **Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional.** Revista Pretexto, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4915385> – Acesso em: 13.10.2021.

VERAS, Denise. A Importância da motivação para o desenvolvimento e sucesso das organizações, 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-motivacao-para-o-desenvolvimento-e-sucesso-das-organizacoes> - Acesso em: 05.12.2021.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ZILLE, L. P.; NOGUEIRA, F. A. **Manifestações de estresse ocupacional em docentes brasileiros.** In: Anais... 19º Congresso de Stress da ISMA-BR, 21º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho, 11º Encontro Nacional de Qualidade de Vida no Serviço Público, 2019.

ZILLE, L. P.; OLIVEIRA, L. A.; BATISTA, N. K. **Estresse Ocupacional:** estudo com gestores técnicos do serviço de atendimento móvel de urgência (SAMU) do estado de Minas Gerais. Revista Gestão & Planejamento, 19(1), 436-452, 2018. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4848> - Acesso em: 10.10.2021.