



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
– PROEAD  
CURSO DE BACHARELADO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**GEYZIANE SILVA DO NASCIMENTO**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: relacionando teoria e  
prática**

**CAMPINA GRANDE - PB  
2014**

**GEYZIANE SILVA DO NASCIMENTO**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: relacionando teoria e  
prática**

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 2014.2.

Orientador: Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos.

CAMPINA GRANDE - PB  
2014

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.

N244g Nascimento, Geyziane Silva do  
Gestão de pessoas na administração pública [manuscrito] :  
relacionando teoria e prática / Geyziane Silva do Nascimento. -  
2014.  
30 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba,  
Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância,  
2014.  
"Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Jacqueline Echeverria Barrancos,  
Secretaria de Educação à Distância".

1. Administração Pública. 2. Gestão de Pessoas. 3. Gestão  
Pública. 4. Serviços. I. Título.

21. ed. CDD 351

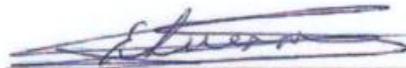
**GEYZIANE SILVA DO NASCIMENTO**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: relacionando teoria e  
prática**

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 2014.2.

Aprovada em: 06/12/2014.

**BANCA EXAMINADORA**



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



Prof. Ma. Maria José Cordeiro de Lima  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



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

A minha mãe, pela dedicação, companheirismo e amizade,  
DEDICO.

## **AGRADECIMENTOS**

À Jacqueline Echeverria Barrancos, coordenadora do curso de Administração Pública, por seu empenho.

À professora Jacqueline Echeverria Barrancos pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

A minha mãe, meu irmão e meu esposo, pela compreensão por minha ausência nas reuniões familiares.

Aos professores do Curso de Graduação da UEPB, em especial, Gêuda Costa, Ana Lúcia Carvalho, Maria José Cordeiro de Lima e Germano Ramalho, que contribuíram ao longo de trinta meses, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos tutores e funcionários da UEPB, Livia Maria da Silva e Catarina Gomes de Lima pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível. (Charles Chaplin)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo geral.....	12
1.1.2	Objetivos específicos.....	12
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>12</b>
2.1	A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	13
2.2	PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.3	LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA.....	20
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS: A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - a teoria refletida na prática.....</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>27</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA**  
MODALIDADE A DISTÂNCIA



---

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC

---

## **GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: relacionando teoria e Prática**

**Geyziane Silva do Nascimento**

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 objetivo geral refletir sobre as formas de atuação da Administração Pública, no que concerne a gestão de pessoas a partir da elaboração de uma pesquisa exploratória, com características empíricas. Nesses moldes, o determinado trabalho é fruto de um estudo realizado durante o curso de Administração Pública a Distância, que permitiu a aplicação e observação das práticas, teorias e moldes estudados no decorrer do curso. No contexto do trabalho identificaram-se teorias e métodos que foram adotados para comparações com o objeto de estudo, e tendo como base as publicações de autores e pensadores da administração, como forma de fundamentação. A metodologia aplicada foi realizada através de pesquisa bibliográfica e exploratória. Como instrumento de coleta de dados optou-se por artigos e livros de autores reconhecidos e que tratam a temática com ética e propriedade. Como resultado do estudo aplicado mediante as concepções e opiniões dos autores consultados, constatou-se a importância e implementação do planejamento e elaboração de estratégias para se obter sucesso na gestão de pessoas, principalmente em serviços de esfera pública, onde os resultados tendem a influenciar no cotidiano coletivo. Ao mesmo tempo, o estudo possibilitou a compreensão de que a gestão de pessoas deve ser vista como um conjunto, uma relação intrínseca entre as pessoas, as organizações e seu ambiente, conformando uma rede interligada. Principalmente no setor público, onde a responsabilidade e a seriedade dos que conformam a administração, partindo principalmente do gestor público, devem ser eixos balizadores de sua atuação, vislumbrando, necessariamente, uma gestão comprometida com a democracia e satisfação das necessidades dos cidadãos.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Administração pública. Organização de serviços.

## 1 INTRODUÇÃO

Observando o cenário e os preceitos que regem o processo da Administração Pública, se faz necessário compreender que, gradativamente, os serviços públicos vêm transformando seu perfil de atuação para gerar satisfação nos serviços prestados à sociedade.

Nesse sentido é necessário que os governos adotem melhorias para gerir serviços de qualidade para a sociedade. Nessas melhorias as recomendações dos autores consultados é que os governos desenvolvam uma estratégia de Gerenciamento das Pessoas no setor público fundamentados nos melhores atributos de escolas e modelos de administração pública. (CHIAVENATO, 2008 ; LIMA, 2007 ;ONU, 2006; SCHLEGEL, 2012.

Segundo Lima (2007) esse modelo de Gestão Pública voltado para a excelência 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 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 humano. A amplitude a respeito desse escopo mostra que, na realidade vivenciada em cada espaço de gestão, torna-se cada vez mais urgente uma revisão nas organizações públicas do seu modelo de gestão, de modo a se agregar valores tanto para essa, quanto para os próprios servidores e, não menos importante, para a coletividade usuária de determinado serviço.

De acordo com Gemelli e Filippim (2010), 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 se relaciona a gestão de pessoas no setor público, levando em consideração a teoria que fundamenta a administração pública 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 uma gestão de pessoas na administração pública, de forma organizada e eficiente, pode resultar em benefícios para os diferentes atores e instituições afins.

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.

De todo modo, o estudo, levando em consideração a relevância do tema, se propõe a realização de uma reflexão sobre os preceitos administrativos e a organização de recursos humanos em seu âmbito.

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 acepções 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**

- Analisar 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**

A Administração, de modo geral, pode ser compreendida como “prática social”, com capacidade de integração entre questões inerentes à técnica e aos dilemas éticos e políticos aos quais as organizações e os seus membros são submetidos no dia a dia, conforme aponta Junquilha (2001). Ou mais especificamente, poder-se-ia dizer que, numa linha de pensamento tendo como norte a Administração como prática social, tais organizações

são pensadas como conjuntos de práticas nos quais seus indivíduos estão rotineiramente engajados, na manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais eles estão coletivamente envolvidos, tanto nas organizações privadas como públicas (JUNQUILHO, 2010, p. 25).

Nesses moldes, é possível traçar um perfil de 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.

Assim, será possível um entendimento sobre as diversas nuances que permeiam a Administração Pública, especificamente. Numa visão ampliada, o conceito de Administração Pública

designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 1986, p. 10)

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 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Atualmente o mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos servidores, colabores 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/emprego) 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, 2006)

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 vêm 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 à organização dos trabalhadores, por meio da criação dos sindicatos e os primeiros ensaios das leis trabalhistas (OLIVEIRA, 2011).

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), citados por Oliveira (2011), destacam 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.

Ainda de acordo com oliveira (2011),

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, 2011, p. 17).

Outro dado relevante é que, nessa mesma ocasião, enquanto acontecia à 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 (2011), 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, 2011).

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 caracterizam 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, 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 à organização dos trabalhadores, por meio da criação dos sindicatos e os primeiros ensaios das leis trabalhistas (OLIVEIRA, 2011).

## 2.2 PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Numa visão geral, a gestão de pessoas requer uma organização de sérvios 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 (1999), o setor de recursos humanos relaciona-se, impreterivelmente, com todas essas funções do administrador.

Assim, compreendendo que a administração de recursos humanos refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas, pode-se distribuir o trabalho, nesse sentido, nas seguintes práticas:

- ✓ Análise e descrição de Cargos – Atribuição de tarefas ao cargo e desenho do cargo.

- ✓ Recrutamento e Seleção – Atividade de agregar pessoas e selecionar.
- ✓ Admissão de candidatos selecionados – Contrato de trabalho, orientação e integração de novos funcionários.
- ✓ Administração de cargos e salários – Atribuição de novas tarefas ao cargo, folha de pagamento e remuneração.
- ✓ Incentivos salariais e benefícios sociais – Recompensas, plano de remuneração e plano de benefícios.
- ✓ Comunicação aos funcionários – Comunicações internas, Sistema de Informações de RH.
- ✓ Treinamento e desenvolvimento de pessoas – Diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento de carreiras.
- ✓ Desenvolvimento Organizacional – Responsabilidade social das organizações.
- ✓ Higiene, Segurança e Qualidade de Vida – Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho e Programas de bem-estar dos funcionários.
- ✓ Relações com Empregados e Relações Sindicais – Administração de Conflitos e Disciplina.

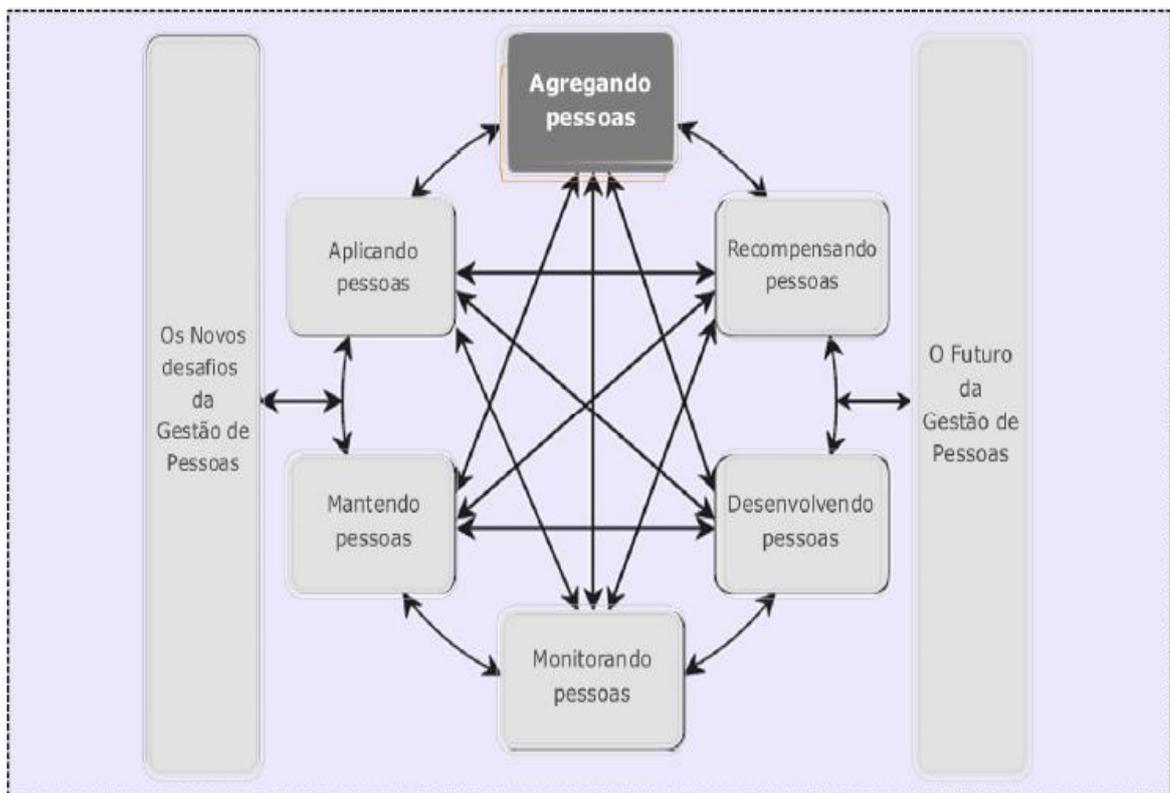
Para o autor supracitado, a gestão de pessoas ainda, tendo como foco a excelência na administração, toma por base seis processos, que pode ser distribuído da seguinte forma:

- ✓ **Processos de Agregar Pessoas** – São os processos de incluir novas pessoas, suprimindo a necessidade de organização do serviço com novos funcionários. Nesse processo estão as atividades de recrutamento e seleção de pessoas.
- ✓ **Processos de Aplicar Pessoas** – Estes são utilizados para modelar as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu desempenho. As atividades encontradas nesse processo são de desenhos de cargos e avaliação de desempenho.
- ✓ **Processos de Recompensar Pessoas** – Processos utilizados para motivar e incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais. Aqui, identifica-se as atividades de remuneração e benefícios.
- ✓ **Processos de Desenvolver Pessoas** – Nestes, utiliza-se a capacitação, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas. Aqui identifica-se as atividades de treinamento, mudanças e comunicação.

- ✓ **Processos de Manter Pessoas** – São os processos de criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho dos funcionários.
- ✓ **Processos de Monitorar Pessoas** – utilizados para acompanhar e controlar o trabalho dos funcionários, ao mesmo tempo em que se analisam os resultados. Nestes estão incluídos os bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos estão representados na Figura 1 a seguir:

**Figura 1 - 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.

### 2.3 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Com a necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade de uma organização, surgiu uma nova Teoria Científica na Administração da valorização do comportamento humano nas organizações tendo como base a experiência e estudos realizados pelo psicólogo Elton Mayo. Nessa experiência e pesquisa realizada na fábrica de Westerns Eletric, o pesquisador descobriu que a produtividade era influenciada por aspectos psicológicos e não econômicos. E assim a partir dessa experiência, as variáveis comportamentais ligadas à motivação, liderança, atitude, comunicação entre outras ganhou um campo de relevância para o estudo da gestão de pessoas. (CHIAVENTO, 2011)

Por conseguinte, os estudos mostram que a liderança tem um papel importante nas organizações, pois ela é essencial para o sucesso do grupo e da organização a fim de alcançar as metas. Planejamento, organização, controle, desenvolvimento de estratégias fazem parte do gerenciamento. (DAFT, 2010)

Nesse foco, aliado ao crescente papel que as organizações passam a ter na sociedade e na vida dos seres humanos, vem à necessidade de se aprofundar e sistematizar um conhecimento que, aplicado às organizações garanta sua sobrevivência, as adapte às transformações em seu contexto e as torne mais competitivas.

Entender o modo como os indivíduos são motivados é extremamente complexo. A dificuldade em se entender o processo motivacional reside no fato de que não há uma única motivação capaz de determinar como os servidores se conduzirão com relação ao desenvolvimento de suas tarefas e, conseqüentemente,

não há estratégia específica que faça com que todos e em todas as partes tenham um “moral elevado”.

Sabe-se que, sem motivação não há comprometimento com o trabalho, com a visão e diretrizes de uma organização. E se não há o comprometimento com a visão e as diretrizes, não existe o interesse pelo trabalho.

A motivação é o carro-chefe do sucesso de uma organização e as pessoas só se comprometem com o que elas entendem e fazem parte de seus interesses. D'Amorim (1996, p.112) analisa diferentes definições de satisfação e comprometimento organizacional e destaca o seguinte:

Robbins (2005, p.151), por sua vez, conceitua a motivação como "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta na organização".

Esse conceito colocado pelo autor remete a reflexão do desafio, de conseguir atender aos interesses das organizações atendendo simultaneamente os diversos interesses de seus funcionários.

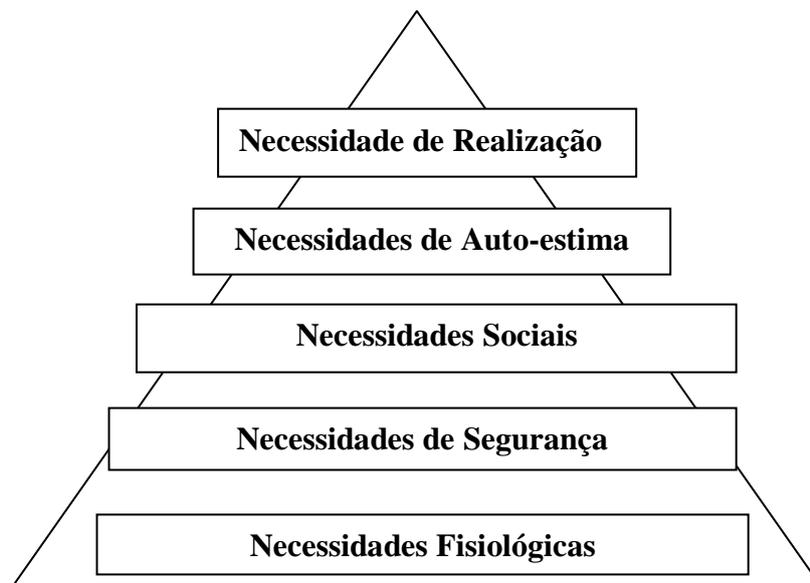
Conhecer os interesses dos servidores e convergir os mesmos com os interesses da organização é o grande desafio para os atuais gestores. Quando a organização consegue obter esta percepção ganham todos; os servidores, porque alcançarão realização profissional e satisfação pessoal com a ajuda das organizações, as organizações porque contarão com servidores motivados e satisfeitos com os exercícios de seus cargos e defendendo os interesses da empresa. As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse de dirigentes.

Desta forma, o crescimento dos estudos da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender ao sonho dos dirigentes de criar um motor propulsor, um combustível que mantenha o homem trabalhando, conforme as expectativas da organização.

A teoria da motivação humana de Maslow é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas Necessidades Fisiológicas, Psicológicas e Sociais. Assim, pode-se dizer que sua teoria considera o ser humano na sua totalidade, dando ênfase à integração dinâmica dos três aspectos acima citados.

Para Maslow (apud ROBBINS, 2005), o ser humano é eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária. Nesta hierarquia, o indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência, e necessidades de segurança antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, as necessidades de estima e auto realização.

**Figura 2 - Pirâmide das Necessidades Humanas**



Fonte: Chiavenato (2011, p. 158)

A Teoria de Maslow representa a busca constante do alcance de cada uma das necessidades do indivíduo, sendo necessário para as organizações, descobrir em qual nível de necessidade encontram-se seus servidores, para, desta forma conseguir a satisfação dos mesmos, simultaneamente ao alcance de metas e objetivos das organizações.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Gil (1994, 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 e descobrir a resposta para o problema, mediante ao emprego de procedimentos científicos.

No que diz respeito ao objeto, a presente pesquisa classifica-se como sendo pesquisa empírica. Para Vergara (2007, p.21), significa que “é uma pesquisa dedicada ao tratamento da fase empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedimentos sempre pela via do controle empírico e fatural”.

A pesquisa, segundo Michel (2009, p. 35) significa “informar-se a respeito de: empregar meios para se chegar ao conhecimento da verdade, buscar, indagação, investigação”. Dessa forma, essa pesquisa é classificada como Empírica, isto é, configura-se com a reflexão de fatos ocorridos no cotidiano, utilizando-se de observação e testes para orientar o que se está sendo analisado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se configura como sendo exploratória, de natureza qualitativa e de perfil bibliográfico, tendo por base à afirmação de relações entre as literaturas que discorrem a respeito da gestão de pessoas na administração pública e os impactos decorrentes para o processo administrativo.

De acordo com Carvalho (1988) a pesquisa bibliográfica é a atividade de localização de fontes diversas de informação escrita para coletar dados gerais ou específicos a respeito de um tema. Ou seja, em sua concepção esta se propõe a colocar o estudante em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, a fim de estudá-lo, sendo, portanto, o primeiro passo de toda pesquisa científica.

Ao mesmo tempo, vale a ressalva de que deve ser entendido como ponto de partida, o atendimento aos objetivos propostos pela pesquisa, tendo como fontes principais, artigos científicos, relacionados ao tema em pauta; publicações periódicas, como revistas, cartilhas, etc; bem como manuais, teses, dissertações ou trabalhos de conclusão de curso, que possibilitem o enriquecimento do estudo, em toda sua dimensão.

Levando em consideração a praticidade e limitação na escolha das fontes, optou-se pelo modo virtual para seleção dos autores. Este estudo traz como proposta a realização de uma pesquisa do tipo exploratório, com o objetivo de proporcionar uma maior compreensão a respeito do tema, levando em consideração as concepções teórico conceituais de alguns autores. Nessa ótica, o mesmo segue uma linha de estudo que favoreçam a compreensão do tema.

Como metodologia de abordagem, optou-se pela característica qualitativa, onde se pretende, a partir dos conceitos levantados, estimular o debate sobre a

temática, a fim do aperfeiçoamento e assimilação da teoria/prática, no cotidiano de trabalho do profissional da administração.

Após a seleção dos artigos realizar-se-á, primeiramente, a leitura dos resumos das publicações selecionadas objetivando um refinamento nas fontes encontradas e que tratam diretamente da temática em pauta. Portanto, os autores e ideias centrais dos textos lidos foram apresentados respeitando a dinâmica de discussão que cada ponto exigia.

#### **4 ANÁLISES DOS RESULTADOS:** a gestão de pessoas na administração pública - a teoria refletida na prática

Diante das concepções e argumentos dos autores apresentados, compreende-se que, no desenvolvimento organizativo institucional a prática precisa fazer jus à teoria, compreende-se que a gestão de pessoas passa, numa visão hodierna, a ter uma nova atribuição. Ou seja, as evoluções contemporâneas, de modo geral, requerem das práticas cotidianas no meio institucional, que se utilize da flexibilidade para o alcance de êxito nos resultados. Requerem também, uma posição gerencial aberta e descentralizada, onde a participação de todos os envolvidos aconteça de forma democrática.

Desse modo, Duran e Ribas (2012), ressaltam que as teorias que anteriormente eram focadas nos aspectos internos das organizações, principalmente as de cunho públicas, atualmente passam a se preocupar mais com o ambiente e com a maneira de lidar com os aspectos externos, o que reflete nas políticas e práticas de gestão, antes ausentes nas abordagens clássicas e na escola de relações humanas. O que se constata, então, é o reconhecimento da importância e o questionamento da efetividade da ação gerencial para o sucesso da empresa; o destaque dado às escolhas estratégicas e à negociação; a existência de recursos limitados que precisam ser utilizados eficientemente; a importância de se avaliarem os custos de cada transação e a necessidade de legitimação da ação organizacional.

Nessa linha, compreende-se a importância da gestão de recursos humanos numa linha descentralizada, inerente às condições e peculiaridades locais. Assim, para que se alcance êxito no processo político de gestão de pessoas, se faz necessária à efetivação de ações de acordo com suas demandas e realidades

específicas, sendo contínua e sistematicamente orientadas, de modo que estas tenham convergência para o cumprimento da missão Institucional.

Esse processo, desde a sua concepção, execução até sua avaliação, deve se valer da preocupação de que as decisões e as ações dela decorrentes sejam partilhadas pelas diferentes instâncias e sujeitos. Sendo assim, uma política de gestão de pessoas deve estar composta de valores que sirvam de alicerce às ações e metas da instituição. Na maioria das organizações, esses valores são assim identificados, ética, qualidade, valorização e qualificação profissional; compromisso social, construção e socialização do conhecimento, competência profissional, inovação e democracia.

De todo modo, é válido sempre levar em consideração os objetivos da Gestão de Pessoas. Conforme aponta Chiavenato (1999), a administração de recursos humanos deve contribuir para a eficácia da instituição através dos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar suas metas, objetivos e a realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à empresa;
- Treinar e motivar as pessoas para a empresa;
- Proporcionar a satisfação dos funcionários da empresa;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida do trabalho;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Partindo dessa linha de ação, o organismo institucional se vale da importância de se agregar valores, gerando qualidade de serviços e proporcionando ganhos para todos os envolvidos (stakeholder).

De toda forma, em qualquer instituição, seja da esfera pública ou privada, o processo de gestão de pessoas deve levar em consideração aspectos importantes, que balizam e direcionam o funcionamento organizativo institucional, primando pelos resultados positivos desta diante de suas responsabilidades e compromissos. Em conformidade com Ribas e Duran (2012), a construção de um modelo de gestão de pessoas leva em conta, principalmente, os seguintes fatores:

- Se as pessoas estão tomando para si a responsabilidade de gestão de carreira e cobrando da instituição condições objetivas de desenvolvimento profissional;

- Que as instituições devem criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer suporte e condições para a mútua satisfação das expectativas e necessidade, impulsionando sua competitividade, mediante mútuo comprometimento;
- Devem-se considerar os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização das instituições. Situa-se movimentação no âmbito da captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação; desenvolvimento relaciona-se com capacitação, carreira e desempenho; e valorização está agregada a remuneração, premiação, serviços e facilidades.
- O conjunto de compromissos mútuos estabelecidos entre a empresa e as pessoas, traduzidos pelas políticas e práticas existentes na organização e que orientam o comportamento.
- As interações não ligadas exclusivamente à gestão de pessoas, mas fundamentais para que ela possa ser efetiva, ou que tendem a influenciá-la. São eles: informações, comunicação, relações sindicais, relações com a comunidade.

Diante de tais argumentos, relaciona-se a gestão de pessoas depende, essencialmente, do fortalecimento organizacional, através da formação de equipes de trabalho que tenham como eixo orientador o compromisso e a responsabilidade com os resultados obtidos a partir de sua atuação. Ao mesmo tempo, a valorização do capital humano também toma destaque como ponto chave quando se trata de fazer uso de ferramentas que possibilitem a eficiência e eficácia da gestão organizacional. Os aprendizados significativos a o crescimento das pessoas imprimem à organizacional possibilidade de sucesso e atendimento as necessidades a que estas se propõem, de modo geral.

Em paralelo, se faz necessário a ressalva de que muitos desafios também estão atrelados ao processo de gestão de pessoas, no prisma de qualidade e eficiência. Entre estes, ressalta-se a rapidez das mudanças, as inovações tecnológicas, a desverticalização, a eliminação de intermediários e a terceirização; os consórcios; a fragilidade da propriedade intelectual, o poder de barganha dos clientes facilitado pela internet; a diminuição do ciclo de vida das estratégias, o aumento do número de concorrentes, favorecidos pela queda dos custos de comunicação e pela globalização, como lembra Oliveira e Medeiros (2011).

Enfim, como foram apresentadas, diversas perspectivas podem ser levadas em consideração para o desenvolvimento eficaz e eficiente das instituições, no que se refere à linha de gestão de pessoas. De todo modo, toda e qualquer mudança,

balizada nas inovações e realidade local, tendem favorecer o crescimento organizacional, numa expectativa de sucesso para todos os envolvidos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Partindo do que foi abordado neste estudo, percebe-se que, diante de um mundo dinâmico e em constante mudança, a gestão de pessoas em qualquer esfera administrativa requer uma posição estratégica, onde a abordagem sistemática institucional exige a substituição do tradicional, com características de fragmentação, separação, típicas da organização funcional. Nessa ótica, tendo como foco o acompanhamento das inovações contemporâneas, dar-se preferência organização em rede de equipes voltadas para processos.

No cenário atual, portanto, alguns pontos se destacam para assegurar as diversas transformações que perpassam a gestão de pessoas, a exemplo do novo papel do profissional dessa área, ao qual se exige que este seja portador de profissional com visão exata e ampliada, mas fundamentalmente estratégica, possibilitando as adequações necessárias, em seu âmbito, com foco no bom desempenho e sucesso da organização.

Como já foi visto anteriormente, a gestão de pessoas requer uma atuação voltada para a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos funcionários. Dessa forma, um dos pontos fundamentais que se pode ressaltar é planejamento de recursos humanos. Através deste, em consonância com outros existentes no interior da instituição, são previstas as necessidades futuras, em todos os sentidos. Principalmente na elaboração das metas e objetivos a serem alcançados na instituição. Ademais, o planejamento também possibilita a orientação para o desenvolvimento de programas, políticas e sistemas que satisfaçam as necessidades locais.

Em outra vertente, a Gestão de Pessoas também está subordinada a vários outros aspectos, como, a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o sistema de negociação da organização, os processos internos e outras variáveis importantes. Em sua caminhada, as pessoas que compõem o quadro administrativo devem ser vistas como parceiros da empresa, uma vez que estes têm um papel fundamental

para esta, imprimindo, através de sua atuação, seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

Enfim, se faz necessário compreender que a Gestão de Pessoas, se consagra, impreterivelmente, numa visão de conjunto, de relação intrínseca entre as pessoas, as organizações e seu ambiente, conformando uma rede interligada. Principalmente no setor público, uma vez que, toda e qualquer decisão irá incidir em resultados positivos ou negativos para uma coletividade. Nessa ótica, a responsabilidade e a seriedade dos que conformam a administração, partindo principalmente do gestor público, devem ser eixos balizadores de sua atuação, vislumbrando, necessariamente, uma gestão comprometida com a democracia e satisfação das necessidades dos cidadãos.

## **PEOPLE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: linking theory and Practice**

### **ABSTRACT**

This work has as main objective to reflect on the forms of action of Public Administration, regarding the management of people from the development of an exploratory research with empirical characteristics. Along these lines, the particular work is the result of a study conducted during the course of Public Administration Distance, which allowed the application and observation of practices, theories and molds studied during the course. In the context of work were identified theories and methods that were adopted for comparisons with the object of study, and based on the publications of authors and thinkers of the administration as a way of reasoning. The applied methodology was carried out through literature and exploratory research. As data collection instrument was decided to articles and books of recognized authors and dealing with the theme ethics and property. As a result of the study applied by the views and opinions of the authors consulted, noted the importance and implementation of planning and developing strategies for success in the management of people, especially in the public sphere services, where the results tend to influence the collective daily. At the same time, the study allowed us to understand that the management of people must be seen as a whole, an intrinsic relationship between people, organizations and their environment, forming an interconnected network. Mainly in the public sector, where the responsibility and the seriousness of those who make up the administration, based mainly on public manager should be benchmarks axes of their work, seeing necessarily an administration committed to democracy and meeting the needs of citizens.

**Keywords:** people management. Public administration. Services organization.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César. GARCIA, Adriana Amadeu de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAFT. Richard, L. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FILHO, Joao Eudes Bezerra. **Contabilidade pública**. Editora Elsevier, 2005

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

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública / Gelson Silva Junquilha. – Florianópolis Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.**

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público / José Arimatés de Oliveira, Maria da Penha Machado de Medeiros. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.**

ONU/Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais. **A gestão de pessoas como um recurso estratégico**. Revista do Serviço Público Brasília: v. 57, n 3, p. 389-426. jul/set 2006.

RIBAS, Andréia e DURAN, Cristiana. **Apostila de Gestão de Pessoas nas organizações para o concurso de Analista Administrativo do TST**, 2012.

ROBBINS, Stephen, P. **Comportamento organizacional**. Ed. São Paulo: Pearson Pretenci Hall, 2005

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, M.J.; LACOMBE, B.M.B; CALDAS, M.P. **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo**. In BOOG. G; BOOG, M. (Coords.). Manual de Gestão de Pessoas e equipes: Estratégias e tendências. SP, Gente, 2002

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas 2007.