



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ  
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

**SARA BRITO DE OLIVEIRA MEIRA**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA: UM ESTUDO NA 6ª GERENCIA REGIONAL DE  
SAÚDE DE PATOS-PB**

**PATOS – PB  
2014**

**SARA BRITO DE OLIVEIRA MEIRA**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
UM ESTUDO NA 6ª GERÊNCIA REGIONAL DE SAÚDE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Prof. Msc. Simone Costa Silva**

**PATOS-PB  
2014**

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

M515d Meira, Sara Brito De Oliveira  
Os desafios da Gestão de Pessoas na Administração Pública:  
um estudo na 6ª Gerência Regional de Saúde de Patos, PB  
[manuscrito] / Sara Brito de Oliveira Meira. – 2014.  
25 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2014.  
"Orientação: Profa. Msc. Simone Costa Silva, CCEA".

1. Gestão de Pessoas. 2. Desafios. 3. Gestão Pública. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

SARA BRITO DE OLIVEIRA MEIRA

**OS DESFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO NA 6ª GERÊNCIA REGIONAL DE SAÚDE DE PATOS/PB**

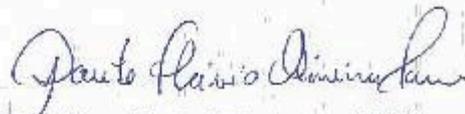
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em 22 de julho de 2014.



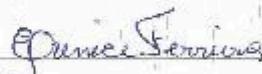
Prof. Msc. Simone Costa / UEPB

Orientadora



Prof. Msc. Dante Flávio oliveira passos / UEPB

Examinador



Prof. Msc. Eunice Ferreira / UEPB

Examinadora

## OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO NA 6ª GERÊNCIA REGIONAL DE SAÚDE DE PATOS-PB

Sara Brito de Oliveira Meira<sup>1</sup>  
Simone Costa Silva<sup>2</sup>

### RESUMO

O dinamismo das mudanças que ocorre em todas as áreas do conhecimento no mundo contemporâneo, em virtude do desenvolvimento de novas tecnologias e das exigências do modelo capitalista globalizado, requer que as organizações se adaptem a essas transformações e exigências de maneira constante sob pena de se extinguirem. O ambiente empresarial e organizacional, seja ele público ou privado, atualmente, exige muita competência daqueles que nele estão inseridos ou pretendam participar. A Gestão de Pessoas, nesse contexto, precisa de muita eficiência para atender às demandas pertinentes. No entanto, é incalculável, ainda, o número de organizações que não estão devidamente preparadas para o enfrentamento dessa realidade, onde sobrevivem os melhores, os mais competentes, e que buscam fórmulas adequadas como caminho para a reformulação necessária. Assim, as bases conceituais precisam ser mudadas e atualizadas, para que possam obter os resultados desejados. Esses conceitos devem ser buscados entre aqueles indivíduos devidamente preparados para a administração e para a gestão de pessoas. Este trabalho tem como objetivo principal compreender os desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas no âmbito da Administração Pública da 6ª Gerência regional de Saúde de Patos - PB. Trata-se de uma pesquisa descritiva, quantitativa e um estudo de caso realizado na 6ª Gerência Regional de Saúde de Patos/PB. Os principais resultados encontrados foram: se a Gestão de Pessoas tem procurado desenvolver e estimular equipes de trabalho, se promove a diversidade e se há uma tendência em promover a realização e satisfação no trabalho, pode-se concluir que todos foram parcialmente neutros.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Desafios. Gestão Pública.

### 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é considerada hoje um assunto recorrente e muito discutido tanto nas organizações como na academia. A administração pública, contexto no qual é desenvolvido este trabalho, está cada vez mais pressionada a atender bem o cidadão e fazer com que sejam solucionados com mais rapidez e eficiência, daí parte a preocupação de ter bons servidores, competentes e comprometidos com o seu trabalho. Nesta perspectiva, como gerir pessoas é um questionamento que muitos fazem nos dias atuais, pois, sabe-se que o ser

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração. E-mail: sara\_britopb@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora. E-mail: monyadm@yahoo.com.br

humano é complexo, muitas vezes o que está bom para um não está para o outro, e é muito difícil chegar a uma satisfação total e plena, devendo, pois, procurar tornar o convívio e o trabalho o mais harmonioso e eficiente possível.

Neste sentido, a presente pesquisa tem a intenção de analisar sobre Gestão Pública, bem como conhecer os principais problemas enfrentados pela 6ª Gerência Regional de Saúde de Patos para administrar o setor e, principalmente, gerir as pessoas, levando em consideração as diferenças e adversidades de cada um, como também a possível falta de recurso que pode dificultar ainda mais o bom andamento dos trabalhos dentro da organização, dentre outros problemas que ocorrem e podem gerar um ambiente com falhas e dificuldades de administração.

A pesquisa buscou, inicialmente, levantar algumas referências bibliográficas, visando obter a maior informação possível sobre a gestão de pessoas na área pública, no entanto, há de se considerar que a literatura sobre o setor público é carente de novos conhecimentos e experiências, que contribuam para o desenvolvimento e a gestão dos servidores. Neste caso, este artigo tem, ainda, a intenção de contribuir para o desenvolvimento dos conhecimentos na área, bem como dar subsídios aos gestores para atuarem no contexto da Gestão Pública.

Assim, este trabalho servirá de subsídio para as relações interpessoais nas organizações com foco nas empresas públicas para ajudar na motivação e satisfação no desempenho do servidor dentro da organização. Outra justificativa plausível para este estudo é a contribuição teórica para literatura atual, visto que poucos são os estudos desenvolvidos em organizações públicas que visam melhorar o relacionamento entre os servidores públicos para que assim possam atender melhor a população.

Em uma organização tanto pública como privada existem muitos conflitos, pois muitas pessoas trabalhando em um mesmo ambiente com personalidades e culturas diferentes, trabalham com visão diferente e podem divergir nas suas opiniões. Desse modo, surge a necessidade de estudar o comportamento das pessoas dentro das organizações para procurar amenizar ou até mesmo solucionar os conflitos existentes nas organizações. Diante disso, o presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais os principais desafios vivenciados pela Gestão de Pessoas da 6ª Gerência Regional de Saúde de Patos/PB?**

Visando elucidar a questão de pesquisa exposta, foram formulados os seguintes objetivos: Geral - Compreender os desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas no âmbito da Administração Pública da 6ª Gerência regional de Saúde de Patos - PB; Específicos Identificar quais os problemas e dificuldades mais frequentes na gestão de pessoas da 6ª

GRS;Identificar as causas que conduzem a estes problemas e dificuldades vivenciadas na organização;Propor possíveis iniciativas a serem empregadas pelo gestor de pessoas da organização, para enfrentar as dificuldades apresentadas.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: inicialmente, esta introdução apresenta a pergunta de pesquisa, bem como os objetivos que conduzem o trabalho, além da justificativa para realização do mesmo. Posteriormente, o referencial teórico apresenta os principais conceitos da área de estudo escolhida, privilegiando os autores que abordam os temas – Gestão de Pessoas e Gestão Pública. Seguindo-se, na seção três é apresentado o percurso metodológico para alcançar os resultados pretendidos. Em seguida, são apresentados os resultados alcançados e principais considerações. Por fim, listam-se todas as referências utilizadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS, PROCESSOS E ASPECTOS.**

A Gestão de Pessoas surgiu, inicialmente, para atender as demandas de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e adotar medidas de controle e disciplina no ambiente de trabalho. Com o passar do tempo, seus conceitos e aplicabilidades foram evoluindo conforme as mudanças foram sendo inseridas nas organizações. Hoje, a gestão de pessoas não deve ser vista isolada das outras áreas existentes nas organizações, deve ser planejada desenvolvendo tanto a parte burocrática (relações e leis trabalhistas) bem como buscar articular melhores condições de trabalho, capacitações, recompensas, entre outras necessidades dos colaboradores.

Estando esses esforços direcionados a pessoas temos o conceito de Gestão de Pessoas que segundo Dutra (2012, p.17) é: “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. As organizações dependem dos servidores para que desempenhe suas funções e façam com que os serviços sejam bem prestados à população, para termos bons servidores é necessário que sejam capacitados e bem motivados, A gestão é orientada para se ter resultados de forma que levem aos objetivos traçados.

De acordo com Gil (2012, p.17) “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Desse modo podemos observar que os autores

concordam que as pessoas são os recursos mais importantes dentro das organizações, pois elas são quem vão desempenhar as funções e fazer com que as atividades sejam efetivadas. Por isso merecem ser valorizadas e não serem tratadas apenas com recursos produtivos.

No cenário atual percebe-se a imprescindibilidade da gestão de pessoas dentro de qualquer organização, atuando em toda a estrutura da empresa, a partir do nível produtivo até a liderança, gerenciando talentos, conhecimentos e o capital humano em disponibilidade.

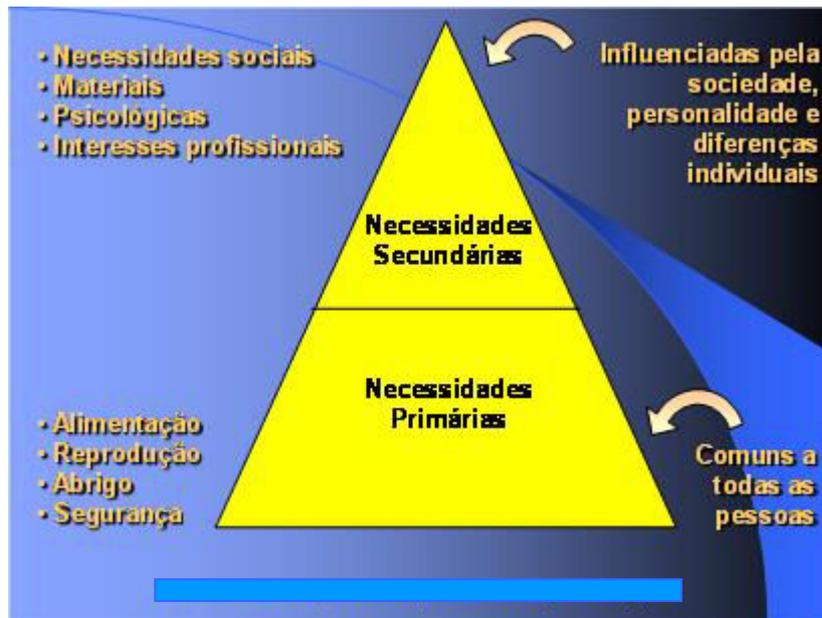
São atribuições primordiais da gestão de pessoas:

- Conseguir formar e consolidar equipes comprometidas com as estratégias e metas da organização, para a consecução dos resultados propostos;
- Utilizar de maneira adequada os processos básicos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, a remuneração equitativa, o aperfeiçoamento e as habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos, com a finalidade de maximizar os lucros (MÁXIMO,1999).

A gestão de pessoas deve cuidar da forma como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional e individual. Isto pode representar o diferencial das empresas modernas, que selecionam adequadamente pessoas certas para o trabalho a ser realizado; com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa e o comprometimento com seu trabalho, valorizando-o.

Gerir pessoas não é algo fácil, pois, para lidar com seres humanos é preciso bastante capacidade e habilidade. Os seres humanos são naturalmente complexos. Uma vida equilibrada possui diferentes áreas a serem buscadas: sucesso profissional, saúde física, relacionamentos, lazer, espiritualidade, finanças, legado e realização pessoal. Diante disso, reconhece-se hoje que a área de gestão de pessoas, no âmbito administrativo, deixou de ser um simples departamento de pessoal dentro de uma organização, passando a ser a principal ferramenta de transformação dentro da mesma.

Referindo-se às necessidades humanas que devem ser reconhecidas e levadas em conta, Abraham Maslow (1987) criou a seguinte pirâmide:



**Figura 1:** Pirâmide das necessidades de Maslow  
**Fonte:** Maximiano (2002)

Neste raciocínio, com intuito de manter a satisfação mútua é que a gestão de pessoas busca traçar objetivos comuns aos colaboradores e a empresa. A relação entre organização e colaboradores só muda do controle para o desenvolvimento quando ambos se veem como parceiros. A organização precisa conhecer o indivíduo e o indivíduo conhecer a organização. É necessário credibilidade de ambas as partes. A ação e a cooperação são fundamentais para as mudanças de atitudes. É preciso valorizar o papel da cultura organizacional, percebendo os indivíduos como atores que participam e influenciam as mudanças. A cultura organizacional precisa ser desenvolvida para que as pessoas sejam vistas como responsáveis pela imagem da empresa. Precisam ser motivadas e não controladas e entenderem que mudança é uma constante e pode ser facilitada com a correta visão de liderança. O que caracteriza a liderança é a capacidade efetiva de gerar resultados por intermédio das pessoas, ou de influenciá-las (MÁXIMO,1999).

A Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos é um modo de direcionar o comportamento humano no trabalho a partir de atividades e processos institucionalizados que uma organização utiliza para interferir nas relações organizacionais (LEGGE, 2005).

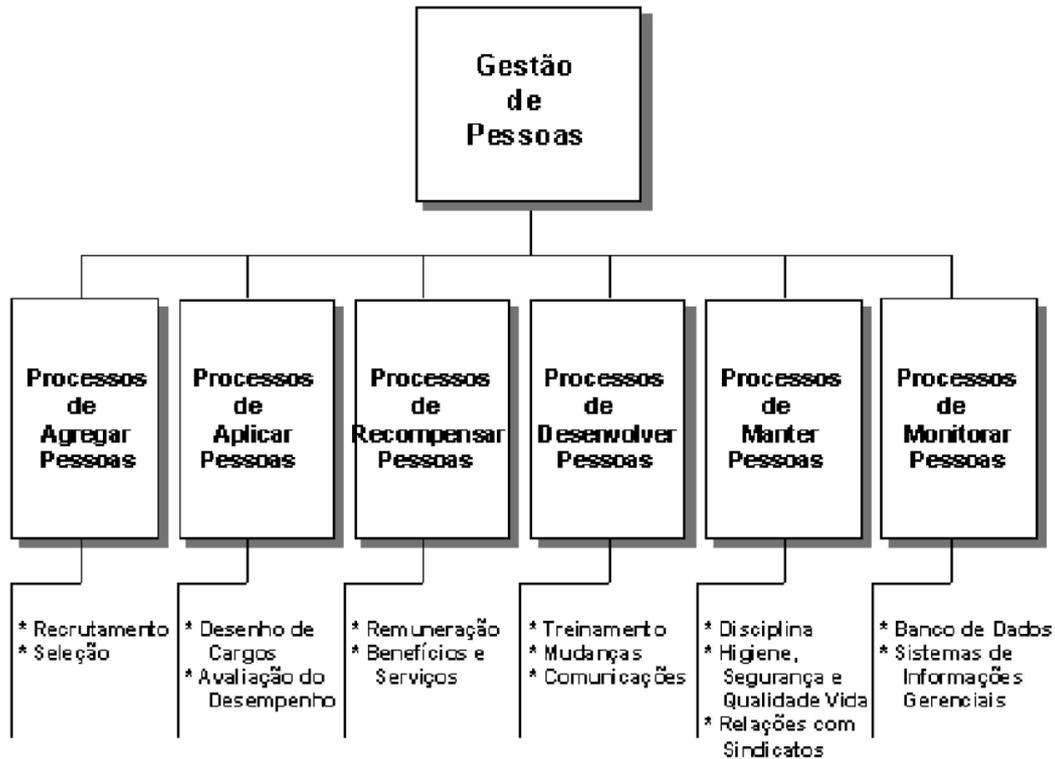
Com a evolução da Gestão de Recursos Humanos (GRH), após a década de 80, foram criadas algumas abordagens e escolas que tinham como base aspectos objetivos, racionais e lineares da organização, com maior foco na produtividade e controle dos recursos humanos e alinhamento à estratégia de negócios, já outras abordagens e escolas consideravam os aspectos dinâmicos, determinísticos e não lineares da organização, com foco também no alinhamento à estratégia de negócios, mas através do comprometimento dos empregados e do

desenvolvimento humano e social (LEGGE, 2005; ALBUQUERQUE, 2009; BOSQUETTI, 2009).

As organizações vêm sofrendo grandes mudanças tanto no processo produtivo como no mercado de trabalho com o processo de informatização na produção e no declínio da utilização da força física da mão de obra fez surgir um novo perfil de colaboradores. Essa se tornou mais intelectualizada a partir do conhecimento, ou seja, os cérebros da organização mais feminina e mais velha, isto é, mais experiente já que com essas novas condições as pessoas conseguem permanecer mais no mercado de trabalho.

Com o passar do tempo as pessoas tornaram-se partes responsáveis por introduzir o conhecimento nas empresas sendo consideradas assim o grande diferencial competitivo delas. Desta forma, deixaram de ser vistas apenas como fonte de lucro, passando a ser reconhecidas como seres humanos responsáveis e comprometidas com a organização.

Partindo desse pressuposto a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas e assim buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance dos seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais (GIL, 2006). Para alcançar um bom nível de relacionamento entre organização e indivíduo a gestão de pessoas desenvolve seis processos, sendo eles (Figura 02): - Processos de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorar pessoas, sendo que cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos. (CHIAVENATO, 2008).



**Figura 2:** Os processos da Gestão de Pessoas  
**Fonte:** Chiavenato (2004).

Todos esses processos estão interligados nas organizações, tendo cada um a sua importância. Portanto, o que se pode dizer em relação à importância da Gestão de Pessoas é que ela é imprescindível para que a empresa possa, por seu intermédio, de acordo com as diretrizes administrativas, manter-se competitiva no mercado, galgando destaque.

## 2.2 DESAFIOS E TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas tem como finalidade buscar o equilíbrio entre organização e pessoas, tornando-se uma ferramenta fundamental para as empresas nos dias atuais. Por seu intermédio, os superiores incutem em seus subordinados a necessidade de atingirem os objetivos da organização e a buscar seu aprimoramento pessoal.

Segundo Chiavenato (2004, p. 9):

a moderna gestão de pessoas busca a colaboração eficaz dos seus associados e, para isso, é preciso tratá-los como peças-chave do novo sistema. Hoje a organização não administra recursos humanos, nem as pessoas, acima de tudo, administra com as pessoas, na chamada administração participativa, onde os indivíduos permeados de inteligência, criatividade e habilidade passam a fazer a diferença neste processo competitivo no mundo empresarial. Este tipo de gestão tem como base três aspectos fundamentais:

1 - As pessoas como seres humanos; 2 - As pessoas como ativadores inteligentes e de recursos organizacionais; 3 - As pessoas como parceiras da organização. No entanto é preciso delimitar a forma como os gestores reagem a essas mudanças, já que se trata de um modelo estratégico e contingencial. É preciso analisar a cultura que predomina em cada organização e nas características do ambiente, das políticas internas e externas como também de outras variáveis.

Dessa forma, compreende-se como mudou o conceito de Gestão de Pessoas nas últimas décadas, isso, certamente ocorreu em virtude da necessidade de mudanças nas formas de gerir das organizações como um todo, visto que, pressionado pela extrema competitividade global, que permitiu “descobrir” os valores dos seus funcionários, passando a tratá-los como colaboradores importantes para a consecução dos objetivos dessas organizações.

De acordo com Vasconcelos et al. (2004) “o modelo de gestão de pessoas é um conceito amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional”. Esse conceito abrange aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais.

Caldas (2000) afirma que existem diferentes práticas de gestão de pessoas em organizações que passam por amplos processos de mudança, e a reação dos indivíduos diante do exposto, assume aspectos de pânico, evasão e negação da realidade.

Deveras que toda mudança provoca reações das mais diversas e, nesse caso, essas mudanças provocam quebra de velhos costumes, vícios e mudança de atitude e compromisso, tudo isso, de fato, provoca essas reações que, aliás, devem desaparecer por si só. Tudo isso são sintomas das novas tendências da Gestão de Pessoas, atualizadas e necessárias.

De acordo com Antunes (2003, p. 13) as Macrotendências e a Gestão de Pessoas trazem um panorama de como a gestão de pessoas, na atualidade, vem se adequando perante aos desafios futuros das relações de trabalho com o propósito de agregar, simultaneamente, valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, sendo as principais mudanças:

- Gestão de Pessoas e equipes não é mais monopólio do Rh. Esta descentralização exige novas habilidades do RH e dos gestores. A gestão por competências passa a ser um foco central na gestão de pessoas e equipes;
- Riscos, inovação e mudanças é o novo panorama. Exercer a flexibilidade das decisões e risco e a criatividade é estimulado, reconhecidos e recompensados;
- A tecnologia da informação acelera novas formas de gestão de pessoas e equipes. O teletrabalho substitui o escritório e bancos de dados atualizam e disponibilizam informações sobre pessoas;
- As organizações estão ajustando as exigências trabalhistas à realidade do mercado. Os vínculos empregatícios são substituídos por parcerias, surgindo novas formas de trabalho;
- A dimensão humana é vital ao sucesso do negócio. As pessoas querem ser tratadas como pessoas resultando em maior lucratividade. Os estilos passam a ser mais abertos e participativos, conduzindo à construção de uma visão compartilhada e comprometida de todos;

- A qualidade de vida se alojou na expectativa das pessoas. As empresas estão buscando oferecer programas de qualidade de vida, onde terapias complementares é um caminho para obter essa qualidade, uma vez que considerem as pessoas na sua integralidade e a busca de significados espirituais no trabalho é crescente.

Diante disso, o mesmo autor acrescenta que o líder deve garantir que o desequilíbrio psíquico causado pelas transformações no ambiente tenha suas consequências minimizadas nos indivíduos. Isso requer a administração do significado das mudanças organizacionais, ou seja, como as mudanças serão interpretadas pelos indivíduos e como elas vão influenciar na construção dos novos padrões de identidade.

Enfim, os desafios da gestão de pessoas, como gerenciar, inserir novas tecnologias, reagir ao mercado e conter custos, são os principais desafios das organizações. Dessa forma, nos últimos tempos alguns temas pertinentes à Gestão de Pessoas, são recorrentes nas organizações e que se relacionam com as seguintes questões, conforme observa Bohlander (2010, p.3):

- Tornar-se global– para ter um crescimento e se tornar cada vez mais competitiva as empresas procuram oportunidade de negócios nos mercados globais.
- Adotar novas tecnologias – as empresas tiram vantagens da explosão de informação que existe atualmente com os avanços da tecnologia de computação, podemos citar como exemplo o e-commerce.
- Gerenciar mudanças – atualmente as condições para gerenciar mudanças são fundamentais para o sucesso das empresas. A tecnologia e a globalização são as principais forças que conduzem as mudanças nas empresas e na GRH.
- Gerenciar talento ou capital humano – o sucesso depende da capacidade das empresas de gerenciar o talento, ou o capital humano.
- Capacidade de resposta ao mercado – As empresas tem que atender as necessidades e expectativas dos clientes, os gerentes tem que ser capazes de satisfazerem os requisitos de qualidade, inovação, variedade e rapidez no atendimento do cliente.
- Contenção de custos – Existe pressão cada vez maior nas empresas para reduzir os custos e aumentar a produtividade, de modo a maximizar a eficiência.

É preciso entender que essas mudanças e tendências não são frutos de desejos, tão somente de mudar, mas de exigências impostas pelo capitalismo globalizado, onde, quem for mais competitivo sobreviverá, assim, diante disso, essas mudanças e tendências são resultantes da necessidade de adequar-se às novas exigências do ambiente.

### 2.3 PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

Nos dias atuais, o setor de Gestão de Pessoas tem representado uma importância significativa devido ao reconhecimento de que são com as pessoas que se obtêm os resultados desejados nas diversas áreas de trabalho, exercendo influência na qualidade, produtividade e atendimento, o que, aliás, são os objetivos buscados pela empresa. A base dessa importância apresenta-se em forma de ferramentas que são consideradas clássicas, em função de serem eficazes em resultados e continuarem atuais diante da evolução das técnicas em recursos humanos (CHIAVENATO, 2003)

Hoje, algumas pequenas empresas ainda não dispõem de uma área independente para a administração dessas ferramentas, como que se esquecendo da imprescindibilidade da Gestão de Pessoas para que possam obter o sucesso. Nesses casos a função de gerir pessoas geralmente é exercida pelo proprietário que, mesmo sabendo da importância da Gestão de Pessoas, não a implanta na sua empresa.

Segundo Chiavenato (2003) além das ferramentas de recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e a remuneração, existem ainda as ações de dimensionamento da quantidade necessária de pessoas para o trabalho, orientação, admissão e demissão, avaliação do desempenho, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, que complementam a gestão de pessoas, o que comprova a importância da existência do setor, devidamente capacitado de Gestão de Pessoas na organização.

O primeiro passo a ser dado no planejamento de Gestão de Pessoas é realizar um levantamento das suas necessidades, bem como de uma reestruturação dos cargos e salários da empresa face à realidade do mercado de trabalho que, em virtude da excessiva competitividade tecnológica, acabam por gerar pressão social por melhores salários (ROSSI, 2003).

Ainda, segundo Rossi (2003), é de inteira responsabilidade do Planejamento de Recursos Humanos, analisar, avaliar e classificar o perfil de cargos da empresa, assim como estruturar uma política salarial que visem os seguintes aspectos:

- nível da atividade econômica.
- legislação em vigor.
- custo de vida (salário nominal x salário real)
- vida sindical.
- produtividade do trabalho.

Quanto ao levantamento de necessidades do setor de Gestão de Pessoas, é preciso realizar um planejamento estratégico de quantidade e dispor de mão de obra necessária à empresa, cujo objetivo é destacar seus produtos no mercado.

É por meio de uma criteriosa reestruturação de cargos e salários, e de um detalhado levantamento das necessidades que a organização poderá construir uma estrutura de mão-de-obra disponível, para que possa enfrentar os desafios do ambiente (ROSSI, 2003).

De acordo com Rossi (2003) é imprescindível que a unidade de Gestão de Pessoas tenha uma estrutura administrativa atualizada, dinâmica e versátil, sintonizada com as mudanças, fundamentada nos procedimentos de recrutar, selecionar, remunerar, treinar e avaliar o desempenho de RH disponíveis, direcionada à conquista e manutenção de uma força de trabalho eficiente.

Entretanto, não se pode obscurecer a influência que exercem nas empresas, as medidas econômicas governamentais porventura editadas. Seus preponderantes efeitos atingem diretamente a atividade produtiva, estimulando-a ou diminuindo-a, neste caso, provocando recessão, influenciando também o setor de Gestão de Pessoas no que se refere à admissão/demissão de pessoal.

As organizações não exercem nenhuma influência sobre o surgimento de fatores externos. Por essa razão, é no conjunto dos fatores oriundos da própria empresa que a direção pode administrar seus RH de forma racional a fim de se adaptar aos fatores externos. Destarte, Uma gestão de Pessoas equilibrada, que saiba agilizar sua estrutura em função dos desafios de fora, consegue atingir dois objetivos fundamentais: planejar carreiras; diminuir consideravelmente o turn over de RH, ou seja, a rotatividade de pessoas na empresa (ROSSI, 2003).

Portanto, é indispensável a implementação de um Planejamento de Gestão de Pessoas que esteja sintonizado com as turbulências e mudanças ambientais, para que a organização possa alcançar suas metas.

## 2.4 GESTÃO PÚBLICA

A Gestão Pública compreende uma área de conhecimento e de trabalho relacionados às organizações cuja missão é de interesse público.

Segundo Cruz, (2011):

a concepção geral da gestão pública consiste de uma organização de trabalho muito antiga, diz respeito à organização do trabalho em favor da coletividade. Neste sentido, criaram-se conceitos como: a promoção do bem estar social, que num sentido mais amplo, implica num conjunto de ideias, atitudes, normas, processos e outras condutas exercidas pela autoridade política no aparelhamento do Estado (CRUZ, 2011).

Promover ações públicas destinadas à prestação de serviços nas áreas de saúde, segurança, educação, etc. de forma eficaz à população é dever do Estado. Esta é, pois, a sua principal finalidade.

De acordo com Santos (2009):

Num contexto geral, a essência de um Estado organizado é primar pela disponibilização de serviços e ações públicas em setores da educação, saúde, segurança pública, assistência social, entre outros, com eficiência e eficácia, de modo que atenda as necessidades da sociedade. Contudo, sabemos que o empreendimento desses serviços exige evidentemente, dispêndio de recursos financeiros, os quais vêm dos próprios cidadãos, através da arrecadação tributária e financiamentos por parte do Governo.

Na Constituição Federal de 1988, em seu art. 1º, consta que a República Federativa do Brasil formada pela União indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e o pluralismo político. Consta ainda que: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. (BRASIL, 1988).

Para que esses fundamentos possam materializar-se de forma correta e eficiente, é necessária a efetivação de uma gestão pública capaz.

Para Meirelles (2012, p. 97):

A gestão pública pode ser entendida como a ação concreta e imediata que deve ser assumida pelo Estado, desenvolvido para assegurar os interesses coletivos, respeitando as particularidades dos cidadãos, por meio de um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas as quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

De conformidade com o entendimento do ator supracitado: “a gestão pública é o desempenho perene e sistemático legal e técnico dos serviços próprios do estado, em benefício da coletividade”.

Segundo Moraes (2010):

a administração federal compreende a administração direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da presidência da República e dos Ministérios; e a administração indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, ditadas de personalidade jurídica própria: autarquias; empresas públicas; sociedades de economia mista; fundações públicas.

Ainda conforme a autora, durante longa data a gestão pública no Brasil se deu pela administração direta e centralizada, isto é, exclusivamente pelo poder central de um único governante, contudo, por tratar-se de um país territorialmente muito extenso, fez-se necessário uma divisão administrativa em Estados. A descentralização do orçamento da União, por Estados, Distrito Federal e Município, foi estabelecido no ano de 1967, pelo então Presidente Castelo Branco por meio do Decreto nº 200/67, com efeito, também, para as entidades privadas, sem fins lucrativos (MORAES, 2010).

A gestão pública requer um processo de planejamento e este por sua vez, suscita ser fundamentada em um mecanismo jurídico pelo qual o/a gestor/a possa executar a atividade governamental na busca da realização das implantações necessárias à consecução do desenvolvimento das capacidades gerais da cidade. Adicionalmente, nas organizações públicas, o resultado de suas ações não pode ser avaliado por um critério único (como o lucro) e um indicador sintético como o financeiro. Quase sempre, as políticas públicas lidam com uma grande multiplicidade de objetivos como, por exemplo, promover a equidade, ampliar o volume de atendimento, cumprir limitações orçamentárias e financeiras, melhorar a qualidade de vida à sociedade.

## 2.5 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Tradicionalmente, a gestão de pessoas na Administração Pública brasileira é caracterizada por muitas dificuldades na estruturação dos seus principais sistemas. Assim, com o objetivo de sanar essas deficiências, na década de 1930 foi criado o Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento do Serviço Público. A criação desses órgãos representou um esforço concentrado na tentativa efetiva para a criação de um serviço público profissional no Brasil. Referindo-se a isso, Pires et al. (2009) faz o seguinte comentário:

A edição do Decreto-Lei 1713 de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União foi a primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e Servidores. Com amplo debate no Congresso Nacional, houve a adoção do Regime Jurídico Único para toda a Administração direta, autárquica e fundacional, ou seja, a criação da Lei nº. 8112/90.

Deveras, a promulgação da Lei nº 8112/90 foi de fundamental importância para a organização e novos rumos na Gestão de Pessoas na Administração Pública, que, diga-se de passagem,

apesar de muitos avanços, ainda há o que fazer para que possa ser considerada eficaz. Segundo Chiavenato (2008, p.23):

A Legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. Para ele, a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto de servidores públicos civis, submetidos a regime de cargos públicos e de critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal, impede o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência.

Desse modo, de conformidade com o autor supracitado, realmente torna-se muito difícil o estabelecimento de uma Gestão de Pessoas na administração pública que atenda às expectativas.

A Constituição Federal de 1988 ao institucionalizar o Regime Jurídico Único, iniciou o processo de uniformização do tratamento de todos os servidores da Administração direta e indireta. Para compreender sua posição em relação à adoção desse Regime Jurídico, observa-se o seguinte: limitou-se o ingresso ao concurso público, sendo que poderiam ser também utilizadas outras formas de seleção que, tornariam mais flexível o recrutamento de pessoal sem permitir a volta do clientelismo patrimonialista (por exemplo, o processo seletivo público para funcionários celetistas, que não façam parte das carreiras exclusivas do Estado) (CHIAVENATO, 2008).

Não obstante tudo isso, temos que reconhecer que a gestão em pauta vem, ao longo dos últimos anos, passando por algumas melhoras e aperfeiçoamentos. Portanto, estudando a dinâmica do processo de gerir pessoas na Administração Pública, é deveras importante conhecer o conceito de alguns fatores predominantes desse processo, como por exemplo, a definição de servidores públicos que, segundo Meirelles (2008, p.63):

Servidores Públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.

É, portanto, diante dessa premissa que ocorre essa gestão, permitindo muitas vezes que seja mal interpretada, ou utilizada de forma irregular, pautada em interesses pessoais prejudicando, assim, a sua eficiência e os seus reais propósitos.

Afinal, deve-se considerar que o Poder Executivo Federal é gigantesco, contando com mais de 230 órgãos e entidades na administração direta autárquica e fundacional. Gerenciar e coordenar ações e fiscalizar o cumprimento das atribuições de cada ente envolvido nessa

administração não é tão simples. Assim, a busca por uma dinamização da Gestão Pública na administração pública é uma constante.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A Metodologia é de grande importância em um trabalho de pesquisa, pois mostra o caminho que devemos seguir, ajudando na reflexão e indagação sobre o mundo, o pesquisador tem que ter um olhar curioso e indagador. Aceitar uma metodologia significa escolher um caminho a ser seguido. Para isso precisa-se de muita criatividade e seguir algumas regras.

De acordo com Gil (2010, p25) “A tendência à classificação é uma característica do ser humano. Ela possibilita melhor organização dos fatos e conseqüentemente o seu entendimento. Assim, classificar torna-se uma atividade importante. A medida que se dispõe de um sistema de classificação, torna-se possível reconhecer as semelhanças e diferenças entre as diversas modalidades de pesquisa”.

Assim, tem-se como certo que a classificação da pesquisa é, portanto, a melhor maneira de entendimento de como se possa aplicar uma pesquisa. Esta pesquisa trata-se de um estudo descritivo, quantitativo que explorou um estudo de caso na 6ª Gerência regional de Saúde na cidade de Patos – PB.

A pesquisa descritiva segundo Vergara (2011, p.42) “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

De acordo com Silva (2001, p.20) a pesquisa quantitativa é considerada que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Já sobre o estudo de caso, as definições mais frequentes encontradas têm repetido meramente os tipos de tópicos aos quais os estudos os estudos de caso têm sido aplicados. Pode-se dizer que a essência de um estudo de caso, tem como tendência central tentar iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado. (SCHRAMM, 1971 apud YIN, 2010).

O estudo de caso é uma investigação empírica que (YIN, 2010, p. 38,39):

- investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando;

- os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

A pesquisa contou com uma amostra de 30 servidores, dentre o total de 79, entre efetivos e contratados, sendo homens e mulheres, sem distinção de idade e que estiverem em condições emocionais e físicas adequadas para responder as perguntas e que aceitem participar da pesquisa. A amostra foi escolhida de modo não probabilístico, por acessibilidade. Além dos servidores participantes da pesquisa, o gestor da 6ª Gerência Regional estudada, também participou deste estudo com o intuito de, posteriormente, confrontar as respostas dos servidores e do gestor.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário, composto por 14 assertivas nas quais os servidores e também o gerente expôs suas opiniões a respeito do assunto a partir de uma escala de Likert de 5 pontos, sendo: 1- Discordo totalmente 2- Discordo Parcialmente 3- Neutro 4- Concordo Parcialmente e 5- Concordo totalmente. Tal instrumento foi confeccionado a partir do modelo de Pesquisa DelphiRH (2010), tendo sido adaptado às necessidades deste trabalho. No questionário foram abordados temas tais como: retenção de talentos, cultura organizacional, motivação, gestão estratégica de pessoas.

Os dados foram coletados pela própria pesquisadora nas dependências da organização, no período de 09 a 20 de junho do corrente ano. Após a coleta, os dados foram tabulados em Planilhas do Microsoft Excel 2010 para posterior análise a partir de estatística descritiva, especificamente, com o uso de médias. Para melhor exposição dos resultados foram confeccionadas tabelas, quadros e/ou figuras.

#### **4 ANÁLISE DE DADOS (RESULTADOS ENCONTRADOS)**

A aplicação do questionário nesta pesquisa buscou dar a possibilidade de compreender os desafios da gestão de pessoas na administração pública na organização da 6ª Gerência regional de Saúde – Patos. A partir dos dados levantados foi possível fazer as seguintes análises que seguem.

De modo geral, o instrumento de pesquisa abordava temas, tais como: motivação e satisfação dos colaboradores, diversidade no ambiente de trabalho, competências, desempenho humano. No Quadro 01 estão as assertivas avaliadas com as maiores médias após aplicação do questionário. Para chegar a tal valor foram somadas as respostas dos participantes da pesquisa e dividido pelo número de respondentes, chegando assim à média aritmética simples.

**Tabela 01:** Assertivas com maiores médias

ASSERTIVAS	MÉDIAS
Item 14 – a organização e sua GP tem procurado desenvolver e estimular equipes de trabalho	3,37
Item 11 – a GP promove a Gestão da diversidade, ou seja, busca incluir colaboradores com idade, gênero, religião, etnia, valores, etc. diferenciados	3,33
Item 13 – Há uma tendência em promover a realização e a satisfação no trabalho	3,30

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Percebe-se que a questão procurou entender se a GP da instituição tem buscado alinhar as pessoas com seus desempenhos, competências humanas de acordo com as estratégias e os objetivos organizacionais, entre outras, o que é possível perceber é que os temas com médias acima de três, que na escala utilizada significa – Neutro, foram:

O item 14 com média no valor de 3,37, considerada a maior, essa assertiva refere-se ao fato da organização e sua Gestão de Pessoas têm procurado desenvolver e estimular equipes de trabalho. Neste caso, as respostas dos respondentes mostram que os funcionários não concordam nem discordam da questão, a média pode ser considerada baixa, já que se trata de um tema importante, dando mais estímulo a competitividade do que ao trabalho em equipe.

De acordo com Franco e Santos (2010) A criação e o desenvolvimento de equipes de trabalho nas organizações pode ser um fator de fundamental importância na busca de vantagens competitivas, porque a interação entre as pessoas envolvidas pode se transformar na base de sustentação da organização. Por isso percebe-se que o trabalho de equipe tem muita importância para qualquer organização, pois faz com que o trabalho seja mais bem executado e prazeroso, principalmente se tiver uma boa interação entre as equipes.

O item 11 procurou saber se a GP promove a gestão da diversidade, ou seja, busca incluir colaboradores com idade, gênero, religião, etnia e valores diferenciados, com média 3,33, foi considerada também como baixa, percebemos que a maioria não sabem ou não quiseram opinar sobre isso, o que indica aceitação, comodismo e falta de estímulo.

Sobre a assertiva 13 “Há uma tendência em promover a realização e a satisfação no trabalho”, com média 3,30 (terceira maior média) mostra que a organização não tem promovido isso com frequência ou que não está ocorrendo corretamente este estímulo.

Segundo Robbins (2002) a satisfação do trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder; o ambiente, a organização do trabalho, as políticas e programas de gestão da empresa, suas tecnologias, metas objetivos e interesse, seu ambiente econômico-financeiro, sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivos.

As respostas do gestor, que também participou da pesquisa, confirma os resultados

apresentados, mostrando praticamente que ele concorda com os colaboradores, e que a organização desenvolve pouco essas questões.

Além disso, também foi questionado sobre o alinhamento das pessoas, desempenho, competências humanas às estratégias organizacionais (Assertiva 1), bem como sobre o alinhamento da GP a essas estratégias e objetivos organizacionais (Assertiva 3). Estas obtiveram médias 3,13 e 3,27, respectivamente, na escala de Likert empregada significa – neutro, o que demonstra que a organização não tem dado atenção a estas questões.

Questionou-se ainda, sobre a GP promover o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores (Assertiva 2) , tendo apresentado média 3,10, sendo considerado um resultado insatisfatório na escala utilizada, tal afirmação pôde ser confirmada quando se questionou sobre se a organização ou a GP busca capacitar, treinar e desenvolver todas as pessoas da organização (Assertiva5), a qual apresentou média 2,83, na escala – Discordo parcialmente.

Na Tabela 02 são mostradas as assertivas com médias mais baixas, isto é, com avaliação ruim na perspectiva dos funcionários.

**Tabela 02:** Assertivas com menores médias

ASSERTIVAS	MÉDIAS
Item 8 – A Gestão de Pessoas está constantemente buscando atrair talentos potenciais	2,67
Item 9- A GP promove a motivação dos colaboradores	2,70

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto aos menores pontos, o destaque é o item 8 – a Gestão de Pessoas está constantemente buscando atrair talentos potenciais, em virtude da questão de concurso e influência política, devido ser uma organização pública existe uma grande dificuldade em contratar pessoas competentes, pois ainda consta o apadrinhamento político onde são contratadas pessoas sem qualificação para determinados cargos. O concurso público permite filtrar os candidatos a partir da seleção por competência.

Diante do exposto, Silva (2011) sintetiza as ideias de autores como Prahalad e Hammel (1995), Dutra (2001) e Rabaglio (2005) que identificam em seus estudos visões semelhantes em relação ao desenvolvimento da Gestão por Competência na organização, defendendo que, quando bem estruturada, pode agregar valor tanto para a empresa quanto para seus colaboradores.

Desse modo, a organização tem necessidade de propagar entre gestores e colaboradores as melhorias da inclusão de uma gestão voltada para o desenvolvimento da competência envolvendo todos. Sendo assim, o implante da gestão de pessoas com apoio em competências significa uma série de vantagens tanto para a empresa quanto para os funcionários.

De acordo com o item 9 – A GP promove a motivação dos colaboradores, com média

2,7, considerando a média baixa, observamos que na organização existe pouca promoção da motivação dos colaboradores. Isto pode ocorrer devido a vários fatores, entre eles: a carência de técnicas de gestão mais modernas nas organizações públicas.

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto estima e auto identidade (BERGAMINI, 1997, p.54)

A motivação é pessoal, mas dependendo do meio ambiente e situações pode ser influenciada, pois cada um procura satisfazer seus desejos dificultando a motivação, em busca de algo superior, ou seja, sem limites. É muito importante que o gestor seja um motivador, o gestor que visa uma liderança de sucesso, precisa conhecer de perto as necessidades, o grau de interesse e anseios de cada colaborador, apesar de a motivação ser individual é utilizada apenas uma receita para motivar todo grupo, partindo desse pressuposto compreende-se a importância do gestor para obtenção de êxito neste processo. Danetto (2008) é ainda mais contundente quando afirma que “a boa liderança requer também boa equipe”.

Assim, podemos perceber que de acordo com as respostas do gestor nos itens 8 e 9 também são consideradas de pouca utilização dentro da organização.

Outros itens avaliados negativamente pelos respondentes foram as assertivas 4 e 6 que abordam os temas sobre mudança organizacional e retenção de talentos, respectivamente. Sobre mudança organizacional Bohlander (2010) expõe que ter a capacidade de gerenciar mudanças é fundamental para o sucesso da organizacional. Em relação a retenção de talentos é necessário considerar que este é um dos grandes desafios das organizações atuais, no que se refere a Gestão de Pessoas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho buscou analisar o comportamento dos servidores públicos no universo da 6ª Gerencia Regional de Saúde de Patos - PB, cujo objetivo foi de coletar, mediante um questionário, as opiniões destes com relação à Gestão de Pessoas e aos principais aspectos relacionados às questões administrativas, condensadas no estudo de caso presente neste trabalho.

Os principais resultados nos mostram que poucos são utilizados esses temas na organização da 6ª GRS. Os temas que têm resultados com as maiores médias são: A

organização GP tem procurado desenvolver e estimular equipe de trabalho, como também promove a gestão de diversidade, ou seja, busca incluir colaboradores com idade, gênero, religião, etnia, valores, etc. diferenciados. Por último se existe uma tendência em promover a realização e satisfação no trabalho. Os pontos com menores assertivas são os que mostram se a GP está constantemente buscando atrair talentos potenciais, como também se a Gestão de Pessoas promove a motivação dos colaboradores.

Como podemos observar as médias foram baixas, o que podemos analisar que não há uma efetiva utilização desses temas na organização. Os temas são de grande importância nas organizações, os quais sendo bem utilizados fazem com que a organização seja mais organizada e seus colaboradores tenham melhores desempenhos.

Não obstante a Gestão de Pessoas, seja ela realizada no setor privado ou público, tem passado por grandes transformações conceituais, tornando-se assim, mais adequadas ao momento presenciado pelas organizações atuais, no entanto, ainda há muito a ser feito. No setor privado a Gestão de Pessoas acontece de forma mais objetiva e sem interferências de interesses pessoais, podendo, desse modo, desenvolver-se de conformidade com seus propósitos. No entanto, no que se refere ao setor público, muitas vezes o gestor é impedido de desenvolver uma gestão de pessoas de forma plena. Isso se dá, principalmente, por influências políticas.

Como sabemos, a administração pública é bastante pressionada a atender bem o cidadão de forma a solucionar de forma rápida e eficaz as demandas deste. Entretanto, para que isso ocorra é necessária uma equipe de servidores que seja competente e comprometida com suas funções, o que nem sempre é assim, pois a influência política interfere, quase sempre, de forma negativa na Gestão de Pessoas do setor público.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. **Gestão por Competências: nuances e peculiaridades.** REUNA, v.16, n.1 2011. [Revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/378](http://Revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/378). Acesso em: 20 de junho. 2014.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho:** ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo, Bomtempo, 1999.

BOHLANDER, George; SNELL, Scottl. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CALDAS, M E WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desenvolvimento de gestão de pessoas**. São Paulo. 2003. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br>. Acesso em: 12 Maio. 2014>.

\_\_\_\_\_. **Introdução à moderna gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

CORREA, Alciris. **Teorias das motivações; motivação nas empresas**. Disponível em: [pt.scribd.com/doc/24701497](http://pt.scribd.com/doc/24701497). Acesso em 28 de junho 2014.

DELPHIRH (2010), **Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. Disponível em: [www.fundacaoofia.com.br/progep/delphi2010.htm](http://www.fundacaoofia.com.br/progep/delphi2010.htm). Acesso em 20 de junho 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendência e perspectivas/** Joel Souza Dutra. - 1. Ed.-10. Reimpr.-São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, A; FLEURY, M T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos: **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. – 12.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

FILIPPIN, Eliane Salete; GEMELLI, Inês Maria Picoli. **Gestão de pessoas na administração pública: O desafio dos municípios, RACE** – Revista de Administração, Contabilidade e Economia, [S.I],v.9;n,1-2 p.153 – 180, mai. 2011-ISSN 2179-4936. Disponível em < <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/>>. Acesso em: 06 jun.2014.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi: **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos /** Ana Cristina Limongi França. – 1.ed. – 6. Reimpr.- São Paulo: Atlas, 2011.

LEGGÉ, W. S: **Gerenciamento de empresas**. Ed. Saraiva. São Paulo. 2005.

MASLOW ABRAHAM: **Motivation and Personality** NY: Harper, 1954. Contents. Second Ed. NY: Harper, 1970. Contents. Third Ed. NY: Addison-Wesley, 1987.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria geral da administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MÁXIMO, J. **Gestão da logística**. Mestrado em Adm. de Empresas. PUC/MG. 1999.  
<Disponível em: [MEIRELLES, Hely Lopes. \*\*Direito administrativo brasileiro\*\*. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.](http://www.jmaximo.com.br/index.php?page=ver_noticia&i=1&id.></a>.<br/>Acesso em: 26 Maio 2014.</p></div><div data-bbox=)

OLIVEIRA, Daniele de; Carvalho, José Roberto; Rosa, Adriano Carlos Moraes, **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização**.  
<Disponível em : [www.aedb.br/Seget/artigo12](http://www.aedb.br/Seget/artigo12). Acesso em: 20 de junho 2014.

OLIVEIRA, Rosane de Souza; Passos, Elisete Silva, **O Papel do gestor na motivação dos seus colaboradores**. <Disponível em: [www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013\\_1/03](http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/03).

PIRES et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. < Disponível em: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br) Acesso em: 18 de junho 2014.

ROSSI, Patrícia de. **Recursos humanos**. 2003. UFMG. 2003.

SILVA, Edna Lúcia da; Menezes, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** / Edna Lúcia da Silva, Estera Muszkat Menezes – 3. ed, ver. Atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC. 2001. 121 p

VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS, A.D.; VASCONCELOS, F.C. **Passado versus futuro: uma visão transformacional da gestão de pessoas**. São Paulo, 2006.  
Gestão do paradoxo.

VERGARA, Silvia Constant; **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** / Sylvia Constant Vergara. – 12. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K **Estudo de caso: planejamentos e métodos**/ Robert K. Yin; tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. - 4. Ed. – 248 p. ; 23 cm.

## **ABSTRACT**

The pace of change occurring in all areas of knowledge in the contemporary world, because the development of new technologies and the demands of the globalized capitalist model, requires organizations to adapt to these changes and demands steadily under penalty of extinct itself. The business and organizational environment be it public or private, currently requires much competence of those who are included in it or wish to participate. The People Management in this context needs very efficiently to meet the relevant demands. However, is incalculable, yet, the number of organizations that are not properly prepared to face this reality, where we find the best, most competent, and seeking appropriate formulas as a way to recast required. Thus, the conceptual bases need to be changed and updated so that they can get the desired results. These concepts must be sought among those individuals properly prepared for administration and personnel management. This article provides a literature review and a case study as a way to analyze the Personnel Management in general and, specifically; its performance in public management on the current challenges. The main results, however, are listed and discussed in this paper.

**Keywords:** People Management. Challenges. Public Management.

## ANEXO 01 - QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS\*

O presente questionário busca identificar os principais desafios/problemas enfrentados pela Gestão de Pessoas no âmbito da Administração Pública da 6ª GRS de Patos/PB.

Nas assertivas abaixo, marque na escala apresentada a alternativa que melhor se aplica a Gestão de Pessoas da sua organização, de acordo com as seguintes definições:

**1 – Discordo totalmente / 2 – Discordo parcialmente / 3 – Neutro / 4 – Concordo parcialmente / 5 – Concordo Totalmente**

ASSERTIVAS		1	2	3	4	5
1	A Gestão de Pessoas dessa instituição busca alinhar as pessoas, desempenho, competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais.					
2	A GP busca promover o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, buscando identificar novos perfis gerenciais, outros gestores de pessoas, etc.					
3	A organização busca alinhar a Gestão de Pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais					
4	Há uma tendência a apoiar e promover processos de mudança organizacional					
5	A organização ou a GP busca capacitar, treinar e desenvolver todas as pessoas da organização					
6	Existe uma tendência para reter talentos/ potenciais					
7	A GP busca promover a Gestão da cultura organizacional (valores éticos e morais, crenças, tolerância ao risco, clima organizacional, etc.)					
8	A Gestão de Pessoas está constantemente buscando atrair talentos/ potenciais					
9	A GP promove a motivação dos colaboradores					
10	A organização buscar o comprometimento dos gestores de outras áreas com gestão de pessoas					
11	A GP promove a Gestão da diversidade, ou seja, busca incluir nas equipes colaboradores com idade, gênero, religião, etnia, valores, etc. diferenciados.					
12	A organização ou a GP desenvolve projeto de Responsabilidade Social					
13	Há uma tendência em promover a realização e a satisfação no trabalho					
14	A organização e sua GP tem procurado desenvolver e estimular equipes de trabalho					

\*Baseado no Modelo da Pesquisa DelphiRH (2010).