



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

CHARLES SILVEIRA ALVES

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Métodos e Ferramentas utilizadas na Secretaria Municipal de Cultura
na cidade Campina Grande - Paraíba**

**CAMPINA GRANDE
2014**

CHARLES SILVEIRA ALVES

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Métodos e Ferramentas utilizadas na Secretaria Municipal de Cultura
na cidade Campina Grande - Paraíba**

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) I - Gestão em Saúde.

Orientador: Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos.

**CAMPINA GRANDE
2014**

A474g Alves, Charles Silveira

Gestão de pessoas na administração pública [manuscrito]:
métodos e ferramentas utilizadas na secretaria Municipal de
Cultura na Cidade de Campina Grande – Paraíba / Charles Silveira
Alves. – 2014.

31 p.

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^ª. Jacqueline Echeverría Barrancos,
Secretaria de Educação à Distância”.

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

21. ed. CDD 658.3

CHARLES SILVEIRA ALVES

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Métodos e Ferramentas utilizadas na Secretaria Municipal de Cultura
da cidade de Campina Grande- Paraíba**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE- I) Gestão em Saúde semestre 2014.2.

Aprovada em: 06/12/2014

BANCA EXAMINADORA



Profª. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



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



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

Aos meus pais, **SEVERINO ALVES** e
RILMA DA SILVEIRA ALVES, pela
dedicação, companheirismo e amor,
eu **DEDICO**

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Jacqueline Echeverría Barrancos, coordenadora do curso de Bacharelado em Administração Pública, por seu empenho.

À Professora Doutora Kaline Di Pace Nunes pelas leituras sugeridas ao longo desse trabalho e pela sua dedicação.

Ao meu pai Severino Alves, a minha mãe Rilma da Silveira Alves, as minhas irmãs Adriana Alves de Oliveira e Andréa Alves de Carvalho, pela compreensão por minha ausência nas reuniões familiares.

Aos professores do Curso de Graduação da UEPB, que contribuíram ao longo do curso por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos tutores e funcionários da UEPB, principalmente Rebeca Delfino Vasconcelos e Edjarde Arcoverde Alves Filho, tutores, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de turma pelos momentos de amizade e apoio.

Os brasileiros não são pessoas que perguntam: “Por que deveríamos fazer isso?”. Costumam dizer: “Claro, por que não? Vamos tentar”. Essa postura é a chave para o desenvolvimento das pessoas, das empresas e do país.

Henry Mintzberg (2011)

RESUMO

A gestão de pessoas, em uma organização, é de grande importância, sejam elas públicas ou privadas, atraindo muita atenção na administração moderna quanto à questão do capital humano e sua atuação na busca de resultados. Sem as pessoas é impossível oferecer uma boa qualidade nos serviços públicos. No setor público são crescentes as reclamações dos usuários, a respeito do atendimento e da boa qualidade dos serviços, exigindo assim a busca dos administradores um olhar frio para a Gestão de Pessoas. No desenvolvimento do trabalho, foram explorados temas como os dados da organização, fundamentação teórica, como, o desenvolvimento evolutivo do estágio, comentando também o trabalho administrativo efetuado por ela, através dos seus gestores, onde, através da análise SWOT foi identificado os problemas, pontos fortes, ameaças e vantagens, trabalhando com possíveis soluções para cada questão e resolução da problematização, como a execução dos objetivos principal e secundários.

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

ABSTRACT

People management in an organization, is of great importance, whether they are public or private, attracting much attention in modern administration on the issue of human capital and its performance in the pursuit of results. Without people is impossible to offer a good quality public services. In the public sector is increasing users ' complaints about customer service and the high quality of services, requiring that the search of the Admins a look cool for people management. In the development of the work, were explored such topics as organization data, theoretical foundation, such as the evolutionary development of the stage, commenting also administrative work done by her, through their managers, where, through the SWOT analysis has identified the problems, strengths, threats and advantages, working with possible solutions to each issue and resolution of problematization, such as the execution of the main and secondary objectives.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1	EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO.....	12
2.2	BASE CONCEITUAL DA GESTÃO DE PESSOAS.....	14
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	19
3.2	PERFIL DA ORGANIZAÇÃO.....	19
3.3	EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO.....	22
4	ANÁLISE CRÍTICA.....	23
4.1	ANÁLISE SWOT.....	25
4.2	SOLUÇÃO PARA A PROBLEMATIZAÇÃO.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

O desafio que vem enfrentando a Administração Pública faz parte de uma agenda, onde, diversos temas estão sendo implementados paulatinamente nas suas decisões como: Gerenciamento e Planejamento Estratégico, Gestão da Qualidade e Produtividade, Análise da Vantagem Competitiva, entre outros temas e em especial o investimento em Gestão de Pessoas.

Esses esforços e iniciativas com direção a uma profissionalização do Estado brasileiro entre 1995 e 1998 fizeram parte de uma política de reforma profunda e longa, que foi e vem sendo implementado de forma incremental e contínua, o que tem produzido avanços cumulativos desde o início do primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso. (FARIAS, GAETANI, 2002)

Esse alcance de objetivo na Administração Pública que foi incorporada naquela época na esfera Federal e que vem sendo gradualmente implementada também em outras esferas e instâncias governamentais é um dos motivos para a realização do presente trabalho fruto de Estágio Supervisionado e realizado na Secretária Municipal de Cultura na cidade de Campina Grande – PB, para conhecimento do trabalho sobre os métodos e ferramentas que são implementadas na Gestão de Pessoas.

Portanto, o trabalho é baseado na experiência prática demonstrando como deve ser levado a sério no dia a dia de uma organização pública o desempenho das funções mais importantes sendo realizadas por profissionais capazes e com muita eficiência.

Em várias instituições públicas existe muita deficiência no atendimento, por falta de preparo, que se pode dizer, por falta de qualificação e muitas vezes por comodismo, promovido pelo fato de que, quem ocupa certos cargos, serem protegidos e por também serem utilizados profissionais efetivados nos cargos, porém, não são fiscalizados.

É nesse escopo que o presente relatório tem como principal objetivo Conhecer os métodos e ferramentas da Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal de Cultura de Campina Grande e sua importância para a Organização.

Em paralelo ao desafio administrativo, se demonstra como o principal fator, em valorizar o fator humano, um dos principais atores para o desenvolvimento, com vantagens administrativas. Visualizando esse desempenho da Secretaria, que se percebe a forte contribuição das pessoas, contribuindo para isso, a sua direção, com um grupo organizado, estimulado e capacitado, com um ambiente agradável, com uma organização adequada para a

execução dos trabalhos. A valorização promovida pela gestão de pessoas demonstra um grande respeito pelos componentes, utilizando de um comportamento correto no ambiente de trabalho, aproveitando as opiniões de cada parte do grupo, como os modelos de gestão propõem.

Assim se percebe a necessidade de uma Gestão de Pessoas utilizando-se de métodos corretos de avaliação, buscando utilizar profissionais corretos para cada função, com características competentes para as diversas funções, de acordo com a habilidade necessária para cada cargo. Nesse sentido surge o problema do presente trabalho: Qual a importância do gerenciamento de pessoas e suas consequências na boa administração para a Secretaria Municipal de Cultura de Campina Grande – PB? A resposta a esse problema está ancorada nas seguintes respostas definidas nos objetivos específicos como: compreender a gestão de pessoas como ferramenta organizacional; avaliar as ferramentas utilizadas da Gestão de Pessoas na Administração da Secretaria e propor soluções, para possíveis problemas encontrados.

A solução ao problema planteado e do alcance desses objetivos do presente trabalho, fundamentado na análise SWOT, onde, esse termo que é um acrônimo das palavras *strengths, weaknesses, opportunities e threats* que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, para identificar as soluções a respeito dos pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades da Gestão de Pessoas na Secretaria Municipal de Cultura de Campina Grande – SECULT, sendo um possível norte para a fundamentação da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

A utilização dos talentos das pessoas é considerada uma forma de garantia da evolução da organização para a administração atual, garantindo esses benefícios para todo o conjunto, do indivíduo à equipe. O capital humano promove a diferença em qualquer empresa, contribuindo com a valorização do aprendizado, promovendo a habilitação dos colaboradores, acompanhando assim as mudanças evolutivas das organizações. (CHIAVENATO, 2004)

Promovida pelo grande avanço tecnológico e das informações, trazendo uma nova metodologia da forma de trabalhar, causando importantes mudanças organizacionais, buscando um bom desenvolvimento dos objetivos da Secretaria, da busca pela geração e produção de cultura.

Os modelos de Gestão de Pessoas são os meios pelos quais as empresas se preparam para gerenciar ou administrar, orientando um dos fatores mais importantes de uma organização, que é o seu Capital Humano. Organizando assim: princípios ou processos de gestão pra tal, orientando assim, os gestores e a relação com seus comandados. (CHIAVENATO, 2004)

O Capital Humano é um dos elementos de diferenciação se tornando uma vantagem competitiva, valorizando assim a organização. O comportamento desse capital ganhou muita importância no gerenciamento dos negócios, ou seja, ou seu sucesso depende cada vez mais das pessoas, componentes e atores, existindo a necessidade da aplicação estratégica dos fatores organizacionais como objetivos principais nesse trabalho. (ARAÚJO; GARCIA, 2010)

Chiavenato (2000) analisa a evolução histórica da Administração, que vem das transformações econômicas, sociais e políticas de inúmeras culturas, acontecida nesse desdobramento até a Gestão de Pessoas iniciada com Elton Mayo na Escola das Relações Humanas. Não podendo deixar de ser percebido que, toda matéria que busca explicar algum comportamento humano, precisa ser analisado sob esses parâmetros. (CHIAVENATO, 2000)

A Administração surgiu, por volta de 5.000 A.C., na Suméria, sem muita organização, porém buscando uma resolução das situações práticas. Em seguida foi percebido a sua utilização no Egito, foi utilizada nos processos administrativos utilizados na construção das pirâmides e onde Ptolomeu organizou o sistema econômico, já com uma sistematização

organizada. Na Grécia veio o governo democrático, onde, se originou o método científico, nesse momento Platão determinou que o homem não deveria trabalhar a madeira e o ferro ao mesmo tempo. Após esse momento, na China em 500 A.C., já com a criação da Constituição de Chow. Em Roma também se percebe a utilização da Administração, onde, eles controlavam, em torno, 50 milhões de pessoas abrangendo um grande território, se percebendo que nesse momento por falha na administração, essa civilização teve sua queda, após um longo período de glória. (CHIAVENATO, 2000; DAFT, 2010)

Não podendo deixar de serem citadas outras influências históricas, como, as instituições Otomanas e as da Igreja Católica, pois, ela tem sua organização herdada do Império Romano (Deocleciano – 284 D.C.), com uma doutrina centralizada, porém, com atividades e administração descentralizada, baseada em uma hierarquia de autoridade, que podem ser exemplo de organização formal, sendo muito eficiente da civilização Ocidental, através dos séculos, com técnicas administrativas e organizacionais. (CHIAVENATO, 2000; DAFT, 2010)

Assim verifica-se que as organizações militares, contribuíram com o aparecimento das primeiras teorias administrativas. Eles obtiveram êxito na administração das iniciativas empreendedoras naquele momento histórico, ou seja, para se chegar ao sucesso em qualquer empreendimento é preciso saber o que se quer alcançar, obtendo meios para atingir os objetivos, com unidades de comando e uma boa escala hierárquica, com bastante disciplina e planejamento. (CHIAVENATO, 2000)

No final do século XIX o início da Escola da Administração Científica, segundo Gil (2014), teve origem nas experiências de Frederick W. Taylor (1856 - 1915), nos Estados Unidos e Henri Fayol (1841 – 1925), na França. O objetivo fundamental desse movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo. Não podendo deixar de ser comentado naquele momento histórico, era preciso fazer mais com menos recursos, para suprir um mercado crescente, procurando produtos que havia poucos fornecedores. (CHIAVENATO, 2000)

Com observações, feitas em oficinas, Taylor também concluiu que de um modo geral, os operários produziam muito menos do que poderiam, então, foi desenvolvido o seu sistema de Administração Científica. Henry Ford (1863 – 1947) tendo grande contribuição na fundamentação da Administração Científica, pois ele afirmava que, para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários, onde cada operário com uma única tarefa. O resultado desse movimento foi se atribuindo o cunho científico nas atividades

científicas no século XIX, na explosão industrial, considerando o trabalhador como um homem econômico, simplificando assim a gestão de pessoas e tornando como uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século XX. (CHIAVENATO, 2000)

Nesse momento também aconteceu, com a análise das experiências do psicólogo americano Elton Mayo (1890 – 1949), que foram pioneiras em 1927, na fábrica da Western Electric, o movimento de valorização das relações humanas no trabalho, com a necessidade de se considerar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Onde a importância das relações humanas passou a ser reconhecida pelas organizações, demonstrando assim, a relevância do fator humano na empresa, proporcionando uma harmonização entre o capital e o trabalho. (CHIAVENATO, 2000)

Lacombe (2003) destaca que a escola de administração científica, como uma teoria baseada na divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente individuais, e na especialização das pessoas na execução das tarefas visando obter ganhos de produtividade. Ficando claro que a produtividade e o desempenho das organizações, dependem também do comportamento das pessoas, ao mesmo tempo em que, foram consolidados os enfoques técnicos de Taylor e Ford, uma humanização crescente na teoria e na prática administrativa.

Já no Estado brasileiro, de acordo com Mendes (1998), a Constituição de 1824 implantou, ao mesmo tempo, os direitos civis e políticos, em uma sociedade escravocrata, essa iniciativa partiu do Estado, sem participação dos cidadãos. Segundo Ferreira (1993), o aparelho funcional do Estado se caracterizava como Patrimonialista Liberal Clássico, não havendo cidadania consciente, porque o Estado era totalitário, não havendo preocupação em gerir as pessoas no setor público.

2.2 BASE CONCEITUAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Por volta de 1930, com o advento do homem social, as grandes organizações também começaram a se preocupar com as relações humanas, promovendo a integração dos indivíduos no trabalho. As mudanças foram muitas, principalmente, com as duas grandes Guerras. Havendo um grande avanço, na utilização de novas ideias, que mudarão toda a forma de pensar dos estrategistas, fatores que passaram a ser utilizados pela administração.

Na era Vargas aconteceram grandes avanços para os trabalhadores como a criação da Carteira de Trabalho e a criação da previdência social, trazendo grandes inovações nas relações trabalhistas.

Após a Segunda Guerra Mundial, foi notado o aumento da sindicalização, determinando mudanças importantes na administração de pessoas das empresas, existindo assim, uma mudança, com a preocupação com as condições de trabalho e a busca por benefícios para seus empregados, a partir desse momento se percebe que as mudanças nas relações de trabalho aconteceram com o fortalecimento das organizações sindicais.

Na década de 60 a expressão de Administração de Recursos Humanos começou a ser utilizada, devido aos estudos do biólogo Ludwing Von Bertalanffy (1901 – 1972) que introduzindo os conceitos iniciais da Teoria Geral dos Sistemas para a gestão pessoal, a partir desse momento, a Administração de Recursos Humanos foi entendida como a Administração de Pessoal, baseada em uma abordagem sistêmica.

Segundo Gil (2014), o conceito de sistema é definido como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção.

A organização, muito importante, pois, é com ela que se constroem as condições de funcionamento de uma empresa, com boa divisão do trabalho, colocando cada um em sua função, dando origem, assim, aos departamentos e outras unidades administrativas.

A adoção da gestão sistêmica os recursos humanos passam a demonstrar certas características como: Interdependência das partes; ênfase no processo; probabilismo; multidisciplinaridade; concepção multicausal; caráter multimotivacional; participação; abertura; ênfase nos papéis.

Ainda segundo Gil (2014), a expressão gestão de pessoas tem o objetivo de substituir a administração de Recursos Humanos, que ainda é a mais comum entre as expressões utilizadas na atualidade para designar como lidar com as pessoas nas organizações. Argumentação relativa a essas mudanças, ressaltando que o termo administração de Recursos Humanos é muito restritivo, implicando na percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos (capital).

Desde a década de 80, com a evolução da administração com o início da preocupação com os desafios ambientais como organizacionais, onde, nem todas se ajustaram a eles.

Segundo Ferreira (1993) após 1980 foram dados os primeiros passos na implantação no País de um modelo gerencialista de administração Pública. Tudo isso vindo de uma sociedade em rede, com tecnologias cada vez mais avançadas, exigindo a mudança para

a Gestão Estratégica, que é utilizado hoje no setor público, surgindo aí a Administração Estratégica de Recursos Humanos.

Em seguida a esses momentos citados, a mais moderna dessas teorias da administração dos recursos humanos é a Gestão de Pessoas, termo mais nobre, onde um dos fatores mais importantes para ele é a busca do desenvolvimento humano, o estimulando, com a preocupação de cuidar dos seus colaboradores.

Na década de 90, segundo Chiavenato (2008) se chegou ao entendimento que as pessoas formavam o capital intelectual da organização, precisando assim, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

Segundo Mascarenhas (2008), também, a gestão de pessoas é a mobilização da administração de RH, ou seja, é a administração do fator humano na organização, analisando e estudando as suas diferenças. Essas observações traduzem as complexidades dessa gestão, demonstrando a importância de sua transição mostrando a necessidade de uma consciência. Essas observações trazem uma necessária evolução do pensar na atuação da figura humana na organização, demonstrando a sua pluralidade e subjetividade.

Porém, para Dutra (2004), existe um baixo nível de consciência nas instituições, com uma reação a gestão das pessoas que podem provocar efeitos indesejáveis, desarticulando e comprometendo os objetivos estratégicos, desestruturando as expectativas e as necessidades esperadas dessas pessoas.

Com a visão na humanização percebemos que o antigo termo “Recursos Humanos” é falho, pois ele trata as pessoas não como o que elas são e sim como recursos, sem perceber o quanto elas influenciam na evolução administrativa dessas instituições. Segundo Boog (1991), “É preciso que as organizações tratem as pessoas como pessoas, e não como recursos, tal qual, equipamentos, prédios, mesas e cadeiras. Talvez, por serem considerados recursos especiais, precisam de ‘cuidados especiais’ para que estejam produzindo conforme o esperado. Mas nunca deixam de serem recursos. E, sendo recursos, só ocasionalmente serão pessoas”.

Fazendo um comentário sobre a conclusão que Theodore Schultz (1971) em O Capital Humano chegou, onde é demonstrado que o trabalho humano, quando qualificado pela educação, é um dos meios mais importantes para a ampliação da produtividade econômica, ou seja, a educação é o pressuposto do desenvolvimento econômico, como individual, valorizando a si próprio, o capital humano conduz a sociedade a uma condição de igualdade, demonstrando a importância da educação no aumento da produtividade, reduzindo as desigualdades, pois ela agrega uma maior qualidade aos indivíduos, com uma melhor

capacidade de compreender o que o cerca, melhorando as suas habilidades nos gerenciamentos dos momentos e necessidades da vida, principalmente dentro das organizações.

O investimento na população cria mecanismos para a geração produtiva, pois, uma população culta obtém melhores meios para promover saúde, moradia e segurança. Os investimentos e treinamentos em educação resultam em uma elevação do rendimento pessoal de cada indivíduo.

Para Marx (1985), “nesta sociedade capitalista o trabalho se torna mediador das relações com a natureza e o homem, estabelece uma estrutura social, onde uns possuem muitos e outros pouco ou nada, desprovidos até mesmo de uma educação que possa emancipa-lo”.

Fatores importantes a serem notados também para a área de gestão são os ganhos obtidos pelo aumento da produtividade, conquistados com o “fator humano” nos processamentos dos trabalhos e na receptividade dos clientes, percebendo um crescimento econômico, valorizando ele como um capital, o Capital Humano fator de grande importância nos empreendimentos voltados à área de Saúde, o pensamento Neoliberal demonstra também a reestruturação na forma de saúde como investimento, sendo inclusive, criticado, pois ele fere os princípios da essência humana no termo de Capital.

Vergara (2000), comenta que, nas atuais relações de trabalho, o paternalismo dá lugar ao compartilhamento de responsabilidade, espera-se que as empresas ofereçam oportunidades para desenvolvimento de seus empregados, para que estes cuidem de suas carreiras e comprometam-se com os resultados.

Um sistema administrativo que não leva em conta as pessoas não permitindo a plena realização do potencial humano, com suas criações precisam ser revistas. Precisamos nos focar em um ambiente que busque a eliminação dos desequilíbrios ecológicos, superar as injustiças sociais apoiando as atividades comunitárias com um trabalho de cidadania corporativa, pois nós estamos em um palco de desafios sucessivos para as empresas e suas direções.

As ações conduzem a um desenvolvimento que não pode ser negligenciado, revelando grandes conquistas na qualidade de vida da maioria dos trabalhadores, pois essas práticas eram, cada vez mais, insustentáveis, onde a maximização do retorno do capital era o principal fator buscado por esses administradores, pois, para uma sustentabilidade no longo prazo é fundamentada pela responsabilidade social, se tornando um dos indícios no mundo Administrativo.

Na prática, adotar uma perspectiva bastante ampla, na evolução humana, nesse momento verificou uma noção com aspectos de transformações, uma visão inteiramente dinâmica do mundo com uma percepção aguda da história, com conexão direta entre crise e mudança.

A partir dessa perspectiva de evolução com a mudança do paradigma, fazendo parte de um processo muito mais amplo do sistema de valores ao longo da civilização, com uma estrutura de valores flutuantes com efeitos em todos os aspectos da sociedade.

A ênfase dada à luta na teoria de Marx sobre a evolução histórica que é paralela a teoria de Darwin na luta dentro da evolução biológica, ocorrendo um contexto amplo de cooperação, promovendo um importante progresso social com a importância entre o bem e o mal interagindo dinamicamente entre os dois extremos.

A definição e a delimitação dos valores atribuem as atitudes necessárias ao gerenciamento, principalmente, no fator de quando utilizar dessas novas tecnologias, que é a humanização na administração, demonstrando as probabilidades de sucesso. O gerenciamento que busca a ruptura desse fator, buscando a resposta para a condução administrativa.

A utilização da razão na boa administração é um dos fatores mais importantes, se tornando fundamental no gerenciamento das pessoas, quando estamos falando dos colaboradores na tomada de decisões, juntamente buscando a ruptura, pela chave do sucesso dessas organizações, ouvir os clientes, os funcionários, os colaboradores, os atores principais desse trabalho.

Outro fator que se deve levar em conta é o Planejamento Estratégico, que estão ligados aos objetivos organizacionais e afetam com muita importância a viabilidade e a evolução da organização, de maneira integrada e articulada, sendo muito complexo nas grandes organizações, se tornando caro e demorado, porém necessário.

Segundo Dutra (2002), a promoção das organizações com uma força efetiva de trabalho, para conseguir esse propósito, o estudo da gestão de pessoas revela como deve se desenvolver, manter e reter um número certo de trabalhadores. O processo de identificação da necessidade de pessoal representa a porta de entrada das pessoas na organização. São os meios através dos quais a empresa atrai candidatos, escolhem os mais adequados às tarefas a serem realizadas e os objetivos a serem conquistados. Demonstrando assim a sua grande importância.

O crescimento organizacional, segundo Alfred Chandler (1962), resulta da aplicação de modo inteligente, dos recursos da organização, devendo desenvolver estratégias coordenadas, com perspectivas em longo prazo, organizando sua estrutura, direção e foco.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

A definição do tipo de pesquisa é sobremaneira importante para informar ao leitor sobre suas particularidades. Nesse contexto, trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

Quanto aos fins

No que concerne à finalidade, trata-se de uma pesquisa exploratória e de campo. Exploratória, por sua natureza de sondagem, e de campo, por expor características do fenômeno do processo decisório em uma empresa varejista de moto peças.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema e proporcionar o aprimoramento de ideias. Já a pesquisa de campo trata de coletar os dados do ambiente natural, como o objetivo de observar a criticar a vida real, em confronto com a teoria e a prática, respondendo o problema e atingir os objetivos. (MICHEL, 2009)

Quanto aos meios

Em relação aos meios, trata-se de um estudo de caso que, segundo Michel (2009, p.53), “o método do estudo de caso consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito básico de entender fatos, fenômenos sociais”.

Dessa forma, este estudo de caso, qualitativo procurou reunir informações por intermédio da realização do Estágio Supervisionado na Secretaria Municipal de Cultura na cidade Campina Grande - Paraíba.

3.2 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

- **Denominação Social:** Secretaria Municipal de Cultura de Campina Grande – PB.
- **Nome Fantasia:** Secretaria Municipal de Cultura de Campina Grande – SECULT.
- **Cadastro Nacional Pessoa Jurídica:** CNPJ – 08.993.917/0001-46.
- **Estrutura Física:** A SECULT utiliza o edifício do antigo Museu de Arte Assis Chateaubriand, cedido pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.

- **Endereço:** Parque do Açude Novo, s/n – Centro – Campina Grande – PB.

- **Titulares: Secretário de Cultura** Antônio Luiz Cabral e **Secretária Adjunta:** Eliane Moura dos Santos Galdino.

- **Número de Colaboradores:** 267 Colaboradores. Número passivo de mudanças, de acordo com as necessidades da direção da SECULT.

- **Missão:** A SECULT tem como missão, promover e disseminar a Cultura, respeitando a ética profissional, buscando uma boa interação entre o público.

- **Objetivos**
 - ✓ Elaborar e implantar políticas públicas de cultura garantindo a produção e a democratização do acesso;
 - ✓ Desenvolver políticas, programações e ações visando o desenvolvimento cultural da cidade;
 - ✓ Colaborar com a construção da imagem cultural da cidade;
 - ✓ Garantir o acesso da população as produções culturais, através da oferta de uma programação diversificada na área;
 - ✓ Tem como finalidade formular e implementar políticas públicas com vistas a incentivar a produção artística e a diversidade cultural, a preservação do patrimônio cultural e a garantia de acesso aos bens culturais.

- **Atribuições do Órgão**
 - ✓ Valorização das atividades culturais, como força dinâmica da vida social e fator de bem-estar individual e coletivo;
 - ✓ Inclusão cultural através da população das artes e da cultura;
 - ✓ Preservação da Memória e do Patrimônio Cultural, em parceria com a União, como o Estado e com o setor privado;
 - ✓ Integração da cultura com as políticas públicas de educação, ambiente, turismo, ciência e tecnologia, geração de emprego e renda e de inclusão social, sem a perda de critérios técnicos específicos de cada área;

- ✓ Intercâmbio com as universidades, visando à intensificação da vida cultural, da pesquisa, da extensão e ensino;
 - ✓ Incentivos ao levantamento dos espaços para a cultura;
 - ✓ Criação do Conselho de Cultura;
 - ✓ Intercâmbio cultural com as Cidades Pólo do Compartimento da Borborema;
 - ✓ Fomento às atividades comprometidas com o caráter sócio pedagógico e cultural da cultura popular.
-
- **A SECULT é composta das seguintes unidades administrativas e equipamentos:**
 - ✓ Secretaria;
 - ✓ Secretário Adjunto;
 - ✓ Assessoria Técnica.
-
- Diretoria de Administração e Finanças
 - ✓ Gerência de Contabilidade e Orçamento;
 - ✓ Gerência de Projeto, Convênios e Contratos;
 - ✓ Gerência do Teatro Municipal Severino Cabral;
 - ✓ Gerência dos Museus e Bibliotecas Municipais;
 - ✓ Gerência do Centro Cultural e do Teatro Rosil Cavalcante.
-
- Equipamentos:
 - ✓ SECULT;
 - ✓ Centro Cultural Casa Brasil;
 - ✓ Teatro Municipal Severino Cabral;
 - ✓ Centro Cultural Lourdes Ramalho;
 - ✓ Museu do Algodão;
 - ✓ Biblioteca Municipal Carmém Elóy Dunda (Galante);
 - ✓ Museu Histórico;
 - ✓ Filarmônica Epitácio Pessoa;
 - ✓ Biblioteca Municipal Félix Araújo.

3.3 EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO

O início dos trabalhos do estágio foi executado, como proposta inicial, um desenvolvimento da área de pessoal, com uma formação do cadastro funcional. Esse cadastro foi feito através de visitas em cada equipamento cultural, utilizando um sistema de planilhas composto de dados pessoais e profissionais de cada colaborador, promovendo assim um banco de dados, instrumento facilitador na tomada de decisões do grupo gestor.

Outro trabalho executado também foi na confecção de um manual de atribuições funcional, onde, através de pesquisa bibliográfica se buscou os dados para a construção de tal instrumento. Esse trabalho foi feito através de reuniões com o grupo gestor, para o ajuste da redação de tal modelo, de acordo com as expectativas da SECULT, fator importante no sistema de informações gerenciais.

Na área de Gestão de Pessoas, também, foram executadas tarefas financeiras, como: demonstrativos e relatórios financeiros mensais, laudos de acolhimento, folha de pagamento dos prestadores de serviços, relatórios financeiros dos estagiários, laudos de acolhimento; com propostas financeiras utilizando ferramentas, tipo: memorandos, circulares, ofícios, lançamentos de horas extras, de faltas, com relatórios de folha de ponto, férias e folha de rosto dos funcionários, baseados no cadastro, comentado anteriormente.

Execução de trabalhos de apoio em geral, junto ao secretariado, desempenhando várias atividades, oportunas para a experiência necessária em um estágio, como na recepção e cadastramento, junto ao Ministério da Cultura, dos artistas, no sistema SNIIC Nacional, formando também, um cadastro local, para utilização da SECULT.

Utilização da Análise SWOT, para realizar um exame geral da organização, visualizando as situações, criticamente, sugerindo soluções para cada ponto percebido.

4 ANÁLISE CRÍTICA

A formulação e execução de estratégias organizacionais, buscam introduzir a organização e sua missão no ambiente que ela existe, definindo a estrutura e os processos internos. Sendo necessária a tomada de novas decisões, como a implementação de programas específicos para cada área da organização, essas necessidades percebidas durante o estágio demonstram a importância da administração moderna, fatores importantes na execução correta das estratégias gerenciais.

A Gestão de Pessoas vai lidar com o ser humano, com suas grandezas e diferenças, se tornando um “problema” fundamental do gestor, como uma necessidade a ser analisada e compreendida, porém o “problema” também é solução, no momento que o gestor passa a conhecer as características psicológicas de cada componente, formando pactos que ajudam a atingir os objetivos administrativos.

As organizações modernas necessitam da compreensão e união de cada componente do grupo para suas estratégias em busca dos objetivos em um alinhamento estratégico com empenho, ajudando nas dificuldades, sendo eficiente e com ideias e soluções alternativas para a evolução da organização.

Outro fator fundamental é o conhecimento, hoje moeda muito valiosa no mercado. O aprendizado é um processo de mudança em função de novos conhecimentos a fim de evoluir. Em uma organização onde as decisões são tomadas coletivamente, quando afetam várias pessoas, é necessário que o gestor compartilhe os seus conhecimentos com os outros, requerendo um esforço deliberado das equipes, produzindo conhecimento e aprendizados, compartilhados com todos, com um desenvolvimento cooperativo, incorporando novos conhecimentos para melhorá-la.

O Capital Intelectual comentado antes é o investimento feito pela organização, envolvendo o capital interno, externo e humano, apresentando a sua estrutura, formando bons padrões de pensamento, incentivando a expansão da capacidade de aprendizagem, aprimorando sua produtividade, incentivando uma visão de modo coletivo, trabalhando as aspirações de cada componente do grupo, aprendendo continuamente e desenvolvendo o potencial da organização como um todo. A inteligência da organização depende também, da comunicação em redes de inteligência com uma estrutura dos sistemas de informação, fator de grande importância no planejamento estratégico da gestão de pessoas.

Os desafios para a Gestão de Pessoas são grandes, definir o seu futuro não é fácil, porém, não podemos deixar de perceber que o fim da Administração de Recursos Humanos como da Gestão de Pessoas só pode acontecer após o fim das outras áreas da Administração, ou seja, é uma situação improvável, mesmo com as mudanças que acontecem a cada momento.

Mesmo com as inovações tecnológicas, a maioria da população trabalha e vai continuar trabalhando. A Administração vem a cada momento sendo desafiada com problemas do mundo moderno. A Evolução da Gestão de Pessoas tem, como sua principal matéria-prima e desafio principal, o Conhecimento, esse ingrediente, o mais importante, da nova ordem mundial. A riqueza e o desenvolvimento, neste momento, são promovidos pela utilização do conhecimento principalmente, mais até que pelo trabalho, o crescimento e o desenvolvimento estão na mudança das organizações em negócios ligados ao conhecimento.

A presença dos desafios ambientais, que são forças externas que influenciam o bom andamento da organização, onde, eles estão fora do controle do gestor. É necessária a existência de muita atenção para com este fator, para utilizar as oportunidades e se sair bem das ameaças.

Uma organização deve ser uma comunidade viva e em constante crescimento, principalmente em uma época de constantes transformações, não podemos ser escravos da história, e sim, os principais atores dos nossos destinos. As empresas são muito preciosas para serem perdidas, pelo não questionamento do passado e do futuro. Elas não podem deixar de evoluir, pois, essa evolução é necessária.

Com a evolução administrativa existente agora, verifica-se uma forte tendência em admitir que as empresas devam assumir valores éticos, respeitar os funcionários, proteger o meio ambiente e se comprometer com as comunidades, pois, funcionários, comunidades e clientes estão sendo vistos como uma nova espécie de sócios do negócio, prontos para compartilhar resultados. Com isso, a Responsabilidade Social passa a fazer parte das ideias das empresas que desejam sobreviver, ela é um conceito, onde, as empresas decidem, voluntariamente, contribuir para uma sociedade mais justa e com o meio ambiente mais limpo.

Os Desafios Organizacionais são enfrentados por toda administração, que precisa ser proativa, ou seja, capaz de providenciar a resolução dos problemas, de acordo, com as necessidades, antes que fujam do controle. Os principais desafios percebidos são: avanços tecnológicos, competitividade, redirecionamento do processo de gestão de pessoas,

fornecedores e consumidores, downsizing, autogerenciamento das equipes, virtualização da empresa, cultura organizacional e terceirização.

Um reflexo do que ocorre na organização, são os desafios individuais, que são os mais evidentes, identificando as pessoas como sendo intrínseca à equipe da empresa, como: identificação com a empresa, conduta ética, produtividade, segurança no emprego, qualidade de vida e manutenção dos talentos.

O sistema de informação gerencial fortalece a atuação da SECULT, garantindo a estrutura de gestão e acompanhamento, buscando soluções para os problemas, ajudando na administração como um todo, inserindo nesse contexto um sistema de informação eficiente, que fornece um *feedback* positivo como resposta a essas necessidades.

Os desafios são grandes, como manter um bom trabalho em uma instituição pública, como a SECULT, órgão muito importante no desenvolvimento cultural da região. Podemos perceber como é necessário manter a produtividade, mantendo a motivação e o moral do quadro de colaboradores, equacionando as dificuldades operacionais em meio às mudanças rápidas.

4.1 ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta usada na administração, como um meio para a formulação de estratégias. O termo “SWOT” é um acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas é bastante comum aqui no Brasil algumas pessoas usarem a sigla FOFA, ao invés da tradicional. Conceitualmente, a Análise SWOT se trata de uma ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa (www.portal-administração.com, 2014).

Forças

- Equipe administrativa capacitada;
- Bom atendimento ao grupo funcional;
- Bom atendimento ao público;
- Projetos diversificados na área cultural;
- Equipamentos diversificados (Bibliotecas, Teatros, Museus, Centros Culturais, Centros de Ensino);

- Planos de Estágios.

Fraquezas

- Desmotivação funcional;
- Distribuição das tarefas;
- Falta de capacitação profissional do grupo funcional;
- Falta de autonomia financeira;
- Fragilidade no plano de cargos e carreira;
- Falta de verbas específicas para trabalhos de desenvolvimento cultural.

Ameaças

- Baixo poder aquisitivo da população, falta recursos para o consumo de bens culturais;
- Desvalorização da cultura regional;
- Cultura globalizada.

Oportunidades

- Crescente número de editais na área cultural;
- Valorização da cultura;
- Formação do Conselho Municipal de Cultura;
- Planos de Cargos e Carreira para os funcionários.

4.2 SOLUÇÃO PARA A PROBLEMATIZAÇÃO

Com a realização desse relatório, foi possível perceber o quanto é necessário, a utilização das ferramentas da Gestão de Pessoas na administração da SECULT, pois, os órgãos públicos tem uma realidade difícil nesse fator, demonstrando assim, a importância desse novo modelo de gerenciamento, por ser uma área pública, a necessidade das ferramentas é grande, com a busca de pessoas capacitadas para cada função, colocando as pessoas com perfis corretos, percebidos pelo cadastramento funcional, e com o manual das atribuições de cada função.

O trabalho do grupo gestor, bem capacitado, utiliza a administração moderna, procurando o desenvolvimento do grupo funcional através do incentivo à capacitação,

buscando solucionar essa problemática, desenvolvendo pesquisas sobre a Gestão de Pessoas, analisando conceitos observados nessa instituição, promovendo um melhor desenvolvimento administrativo, aplicando na prática, soluções corretas para essa problemática.

A implementação das ferramentas da Gestão de Pessoas é um passo inicial, para a modernização administrativa, programando para um futuro próximo o trabalho, a cerca, da construção do plano de cargos e carreira, propondo uma boa divisão das tarefas pelo grupo funcional, alcançado através da análise iniciada anteriormente.

Outro fator importante é o financeiro, por ser um órgão público, vinculado a Prefeitura, depende de uma programação complexa, pois, a cultura não é vista como prioridade na administração pública, mesmo sendo um fator de tamanha importância para a população, exigindo um trabalho de grande necessidade, executado pelo secretário, na busca dessas verbas, com grande dificuldade, forçando uma busca de patrocínios privados, para o bom andamento da cultura no município.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos a importância da Gestão de Pessoas na administração moderna, discutindo a realidade dos órgãos públicos neste conceito. A utilização de métodos eficazes para analisar e, se necessário, propor modificações para assegurar, efetivamente a modificação do trabalho do grupo funcional, percebendo a importância de suas ferramentas. Encontrando possíveis causas, como soluções, para cada problema, observando a aplicabilidade em cada instituição pública.

A gestão de pessoas dispõe de boas ferramentas para as atividades, onde, percebe-se a necessidade de sua utilização, após a análise SWOT, como comentado anteriormente, essa execução iniciou com um cadastramento geral dos funcionários e colaboradores. A execução desse cadastro identificou as necessidades, buscando o perfil de cada um, com suas características. A análise e descrição de cada cargo, com a confecção do manual dos cargos e com suas atribuições.

Com o conhecimento dessas informações pôde-se fazer o planejamento para a alocação interna dos recursos humanos, percebendo as necessidades de treinamento e desenvolvimento de cada funcionário, trazendo uma perceptível evolução organizacional de todo grupo.

Podendo ser executado também um trabalho que busque a motivação do grupo, com uma melhor distribuição das tarefas, influenciada também pela capacitação dele. A criação de um plano de cargos e carreira é outro fator necessário, porém difícil de ser posto em prática, pela dependência, ou falta de autonomia financeira da SECULT, em relação à Prefeitura Municipal, tornando uma tarefa muito árdua para a sua administração.

A necessidade de verbas específicas para o desenvolvimento cultural foi outro detalhe percebido na sua análise, fator que não pode deixar de ser tocado, pois ele contribui ainda mais para tal situação, porém, é a dificuldade enfrentada pela administração pública em geral.

Mostrando a preocupação nesse momento de mudanças, de como deve ser promovida a valorização dos funcionários, levando em conta a sua capacidade profissional, engajando metas, colocando em prática, atingindo assim os resultados esperados, onde se deve ser valorizadas, as pessoas e não os cargos ocupados. A identificação da capacidade de liderança e técnica, promovendo oportunidades de capacitação e evolução dentro da organização.

O investimento em capacitação, outro fator comentado, é recuperado rapidamente, pois, ela tem caráter motivador, elevando a autoestima e a satisfação do grupo funcional, motivando o potencial de cada um, aumentando assim o respeito e o espírito de equipe. Entendendo a criatividade como um valor de grande importância, sendo considerado um patrimônio humano, da organização, promovendo o desenvolvimento pessoal, da equipe, como também da organização.

Na realização do Estágio Supervisionado, também foi observado que não adianta apenas desenvolver estudos teóricos sem perceber a prática da administração, criando métodos avaliativos, modificando cada realidade, quando necessário, observando a realidade das entidades organizacionais, muitas vezes, carentes de uma boa visão administrativa, mesmo percebendo a busca de uma gestão moderna, procurada pelo grupo gestor da organização.

Para a fundamentação desse trabalho foi promovida uma investigação bibliográfica do tema, embasando o conteúdo com uma análise histórica, e não podendo deixar de considerar os conceitos expostos ao longo dele, evidenciando a busca por uma administração moderna, o tanto quanto possível, pelo grupo gestor, através da implantação da Gestão de Pessoas, a partir de reflexões sobre o modo em que os serviços são realizados, pois, o principal objetivo de toda organização pública, direta ou indiretamente, é promover à sociedade, um bom trabalho, e neste caso, a evolução cultural dela, conscientizando também a importância que o profissional tem onde atua.

Constatamos a importância da visão prática do trabalho no desenvolvimento dos alunos através do estágio, demonstrando assim, a sua grande necessidade para os alunos de administração, promovendo para eles a visão real de como vai acontecer no mercado de trabalho, mostrando a realidade da administração, como um todo, na prática.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.G. FRANÇA, AOL, In: **Estratégias e recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito da Qualidade Total**. São Paulo, Revista de Administração, v.33, n2, 1998.
- ARAÚJO, Luís César G. de. ; GRACIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOOG, Gustavo G.; **O Desafio da Competência – Como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio**. São Paulo, Editora Best Seller, 1991.
- CHANDLER, Alfred D.; **Strategy and structure – chapter in the history of American industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- _____. **Administração – teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- _____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAFT, Richard, L. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DEMING, E.W. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990.
- DONABEDIAN, A. **The definition of Quality and approaches to its assessment: explorations in quality assessment and monitoring**. United States, Ann Arbor, Health Administration Press, vol I, 1980.
- DRUCKER, Peter, **A Administração**. São Paulo, Cengage Learning, 2008.
- _____. **Introdução à Administração**. São Paulo, Cengage Learning, 2008.
- _____. **O Homem**. São Paulo, Cengage Learning, 2008.
- FARIAS, Pedro César Lima de.; GAETANI, Francisco.; **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório**. In Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 7., 2002, Lisboa, Portugal, *Anais Eletrônicos*.2002. 8-11
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**, 10 ed. São Paulo, Atlas, 1990.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador, Casa da Qualidade Editora LTDA, 1996.

FERREIRA, Nilda. **Cidadania: uma questão para a educação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovação e desafios nas empresas brasileiras**. Rio de Janeiro, Revista de Medicina Psicossomática, v.1, n.22, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014

KLINGE, Fontinele Junior. **Administração hospitalar**. Goiânia, AB Editora, 2004.

LACOMBE, Francisco J. Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MASCARENHAS, A. O.; **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MENDES, Durmeval Trigueiro. **Filosofia da Educação Brasileira**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

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

SCHULTZ, Theodore W.; **O Capital Humano**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

VASCONCELOS, A.F. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. São Paulo, Caderno de Pesquisas em Administração, 2001.

Site: <http://www.historiadomundo.com.br/babilonia/civilizacao-babilonica.htm> 12/11/2014 1

Site: <http://www.administradores.com.br> 12/11/2014

Site: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html> 12/11/2014

Site: <http://pmcg.org.br/administracao/secretarias/cultura/> 12/11/2014