

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

ABSON LIMA

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2020

ABSON LIMA

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e economia – DAGEE, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal”.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Hilda Alberton de Carvalho

CURITIBA

2020

# TERMO DE APROVAÇÃO



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Gestão Pública Municipal



## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

por

**ABSON SOARES LIMA**

Esta monografia foi apresentada às 10:00 do 16/09/2020 como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal** – Polo de Itapevi - SP, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **APROVADO**

Hilda Alberton de Carvalho

Isaura Alberton de Lima

Eduardo Bernardes de Castro

a autenticidade deste documento pode ser verificada através da URL:  
<http://certificados.utfpr.edu.br/validar/FCCF72E3>

## AGRADECIMENTOS

Com certeza as palavras inseridas neste pequeno texto não conseguirão expressar minha gratidão a todas as pessoas que colaboraram direta e indiretamente nesta jornada, primeiramente minhas gratulações são para Deus, somente ele sabe as renúncias que foram feitas em prol da dedicação a este projeto e segundo e não menos importante a minha amada esposa e Professora Ângela Martins, seu apoio incondicional me possibilitou ver a cada dia a linha de chegada.

Quero externar também meus reais sentimentos de gratidão a amiga Maria Helena por sua amizade, apoio e conselhos. Gostaria de deixar registrado também, o meu reconhecimento ao amigo e apoiador Rafael Molnar, sem palavras para exprimir minha gratidão, meu sincero obrigado.

Amigos e colegas que nestas poucas palavras não foram nominalmente citados, quero deixar registrado meus mais sinceros agradecimentos pelo préstimo a minha pessoa como amigo e colega, que Deus os ilumine.

Meus reconhecimentos à Profa. Dra. Hilda Alberton de Carvalho pela orientação deste trabalho e, por intermédio dele, amplio meus agradecimentos à Coordenação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), em especial à Tutora Paula Keiko, obrigado a todos pelo apoio.

A definição convencional de gestão é ter o trabalho feito pelas pessoas, mas a real definição de gestão é desenvolver as pessoas por meio do trabalho.

(ABEDI, Agha Hasan)

## RESUMO

LIMA, Abson. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. 2020. 72 f. TCC (Curso de Gestão Pública Municipal), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

A administração pública engloba as atividades do Estado que são desempenhadas a fim de atender as necessidades de todo cidadão. Os recursos humanos são profissionais, empregados ou agentes públicos que prestam serviços de forma rotineira e contínua à população, para o interesse da coletividade. Com isso, se mostra importante a organização das atividades dos recursos humanos na administração pública, com estrutura bem delineada e definida, suas competências e atribuições, para o bem do interesse coletivo. Este estudo, então, teve o objetivo de analisar a importância da gestão de recursos humanos na administração pública. Assim, procurou pontuar sobre conceitos e princípios relacionados à Administração Pública; discorrer a propósito de conceitos e fundamentos relacionados à gestão de recursos humanos e analisar a gestão de recursos humanos na Administração Pública e sua importância. Foi utilizada pesquisa de caráter bibliográfica, com elaboração de fundamentação teórica, onde a organização do estudo foi efetuada a partir de investigações de materiais que se encontram concebidos sobre o assunto. Com o resultado da pesquisa foi possível concluir que a gestão de recursos humanos na Administração Pública promove maior acesso aos assuntos sobre transparência e ética nas atividades do governo, demonstrando melhor desempenho da administração e dos resultados alcançados, incitando padrão e agilidade diante do atendimento aos interesses e necessidades das pessoas.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Gestão; Administração Pública.

## ABSTRACT

LIMA, Abson. **Human Resources management in Public Administration.** 2020. 72 f. TCC (City Public Management Course), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

Public administration encompasses the activities of the State that are performed in order to meet the needs of every citizen. Human resources are professionals, employees or public agents who provide services to the population on a routine and continuous basis, for the interest of the community. As a result, the organization of human resources activities in public administration is important, with a well delineated and defined structure, its competences and attributions, for the good of the collective interest. This paper has the objective of analyzing the importance of human resources management in public administration. Therefore, it looked to punctuate concepts and principles related to public management; talk about the purpose of concepts and foundations related to human resources management and analyze the human resources management in public administration and its importance. A bibliographic research was carried out with the creation of theoretical foundation, where the study organization was made from material investigation on this subject. The research result allowed us to conclude that the human resources in public administration promotes more access to the subjects related to transparency and ethics in the government activities, showing better administration performance and results, motivating standards and agility before the interests and needs of people.

Keywords: Human Resources; Management; Public Administration.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Demonstração de dimensões no modelo para a Administração Pública. .....	30
Figura 2: Os colaboradores dentro da gestão de pessoal e gestão de recursos humanos.....	36
Figura 3: Tendências da gestão de recursos humanos. ....	40
Figura 4: Representação de influências ambientais na implantação da gestão estratégica de pessoas no serviço público .....	56



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	10
<b>1.2.1 Geral</b> .....	10
<b>1.2.2 Específicos</b> .....	10
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
1.4 ESTRUTURA .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 TEORES A RESPEITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	13
<b>2.1.1 Eficiência e Eficácia</b> .....	14
<b>2.1.2 Atuação dos servidores</b> .....	16
<b>2.1.3 Funções da Administração Pública</b> .....	17
<b>2.1.4 Princípios da Administração Pública</b> .....	18
<b>2.1.5 Mudanças na Administração Pública</b> .....	21
2.2 ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DENTRO DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	27
2.3 CONCEITOS E FUNDAMENTOS ACERCA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	32
2.4 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	44
<b>2.4.1 Gerindo competências e aprendizagem na administração pública</b> .....	53
<b>2.4.2 A Liderança e o processo decisório nos modelos de gestão de pessoas da esfera pública</b> .....	55
<b>2.4.3 A importância da motivação como pilar de gestão de pessoas na administração pública</b> .....	57
2.5 COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS .....	58
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>60</b>
3.1 MÉTODO .....	60
3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	61
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>64</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública é demonstrada como o setor que está comprometido em promover a organização das informações que se associam aos processos e empregos de sistemas que se relacionam com as políticas e papel desempenhado pelos órgãos administrativos diante da realização de ações do Estado (FARAH, 2011).

Para a Administração Pública a gestão de recursos humanos é entendida no contexto atual como fundamental, tendo em vista que suas ações visam produzir impactos nas organizações, com o acompanhamento e ordenação de estratégias que operem em prol de resultados (VIANNA; LINO, 2011).

E visando atender ao proposto, o foco da gestão de recursos humanos na Administração Pública consiste em promover a adoção de ações que estimulem a valorização dos servidores, incitando a criatividade e competência dos mesmos diante do exercício de suas funções, alcançando assim vantagem competitiva a partir das pessoas, visando maior comprometimento e participação destas (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

Disserta-se que na gestão de recursos humanos na Administração Pública é inegável para que seja incluída a presença efetiva de uma iniciativa que opere em prol da decisão e visualização eficaz acerca de eventuais dificuldades que podem ocorrer nos diversos aspectos críticos que são identificados para a melhoria da qualidade nos empreendimentos públicos (RESENDE, 2017).

Pelo contexto, é compreendido que a gestão de recursos humanos na Administração Pública apresenta como propósito relacionar os processos que abarca com a estratégia adotada, trabalhando como meio de se alcançar os resultados previstos, introduzindo funções básicas de recursos humanos nas ações, como políticas de treinamento, capacitação, desenvolvimento e avaliação do desempenho da organização e de seu quadro de servidores, que são valorizados em suas funções e na posição que ocupam dentro das instituições públicas (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Logo, acredita-se que a estratégia no setor de recursos humanos na Administração Pública precisa incluir práticas, estrutura, sistemas, procedimentos pessoas e competências em suas atividades, o que tem a possibilidade de ser desenvolvido de acordo com a definição de planos que atuem com vista a se alcançar resultados positivos (FERREIRA, 2011).

## 1.1 PROBLEMA

Qual a importância da gestão de recursos humanos na Administração Pública?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Analisar a importância da gestão de recursos humanos na administração pública.

### 1.2.2 Específicos

- Estudar sobre conceitos e princípios relacionados à Administração Pública;
- Discorrer a propósito de conceitos e fundamentos relacionados à gestão de recursos humanos;
- Analisar a gestão de recursos humanos na Administração Pública e sua importância.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa do assunto pauta-se no sentido de que os teores a que a Administração Pública incorpora são considerados relevantes na atual conjuntura do país, com o entendimento de que as práticas inerentes à

Administração Pública ligam-se à maneira com a qual as atividades públicas são devidamente conduzidas, dispendo de análises que exemplifiquem ordenadamente sobre os objetivos e resultados almejados pelo setor.

Pela apresentação dos conceitos e fundamentações descritas neste trabalho acredita-se que a finalidade compreende em promover maior informação e conhecimento sobre o assunto, demonstrando a importância do estudo do setor de recursos humanos dentro da administração de organizações públicas, com um papel que pode se tornar um diferencial diante do contexto que a sociedade vivencia atualmente.

Para a área de administração, é entendido que o setor de recursos humanos analisa a melhor maneira de as organizações fazerem uso de seus recursos, que sejam estes físicos, financeiros, e, em especial, humanos. E, deste modo, analisa-se que o benefício que o estudo do tema pode trazer tanto para a área de administração quanto para a sociedade como um todo, parte do princípio de que por meio dos recursos humanos, a administração pública torna-se apta a desenvolver as pessoas como profissionais, o que deixa as empresas públicas mais eficientes e com melhor desempenho diante dos serviços que presta a cada segmento.

#### 1.4 ESTRUTURA

Este trabalho possui como estrutura desenvolvida a contextualização do assunto por meio da apresentação de tópicos, pesquisados por revisão de literatura, que foram delineados de acordo com os objetivos específicos traçados. Assim, tem-se a descrição de conteúdos sobre a Administração Pública, em seus conceitos e fundamentos, o que pode ser observado no tópico 2.1. O item 2.2 analisa a atuação dos profissionais que se encontram dentro do sistema de Administração Pública.

Definindo o curso do tema, são introduzidas no trabalho as subdivisões que examinam sobre concepções da gestão de recursos humanos (2.3), no item 2.4, tem-se a demonstração da importância representada pelo setor de recursos humanos na Administração Pública, complementando a linha de pesquisa

teórica traçada e respondendo à questão problema emergida no trabalho e por fim no item 2.5 apresenta-se a comunicação e gestão de pessoas. Na sequência, destaca-se a elaboração de discussão do tema, embasada na análise dos tópicos estruturados que atendem à visão dos autores investigados e que constam dentro do texto, demonstrando o relevo do assunto segundo os autores pesquisados para a construção do trabalho.

A metodologia incide como outra etapa do trabalho cujo objetivo consiste em expressar o método definido para concepção e delimitação da pesquisa a ser escrita, cooperando para que os objetivos determinados no estudo sejam alcançados. Finalmente, o trabalho tem sua estrutura concluída pelas considerações finais, reforçando os conceitos, relevância do estudo e destacando a resposta ao problema emergido, o que evidencia o propósito traçado para a construção do tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A administração é o meio que o Estado possui para colocar em prática as políticas governamentais. À Administração Pública cabe a prática dos atos administrativos derivados de acordo com as competências previamente determinadas, cuja atividade desenvolvida é politicamente neutra, sendo hierarquizada possuindo caráter instrumental.

A Administração Pública ampara o bem-estar social, a partir de princípios constitucionais que atuam como formas de limitar o exercício de direitos privados e garante os direitos coletivos.

Assim, este referencial teórico procura demonstrar a importância representada pelo setor de recursos humanos na Administração Pública, complementando a linha de pesquisa teórica traçada e respondendo à questão problema emergida no trabalho. Na sequência, destaca-se a elaboração de discussão do tema, embasada na análise dos tópicos estruturados que atendem à visão dos autores investigados e que constam dentro do texto, demonstrando o relevo do assunto segundo os autores pesquisados para a construção do trabalho.

### 2.1 TEORES A RESPEITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Compreende-se, em linhas iniciais, que na esfera brasileira a Administração Pública opera com o propósito de instituir maior organização diante de princípios que se conectam aos processos, sendo apresentado como um instrumento do Estado que opera diante de toda base do órgão que se encontra a serviço deste, ponderando sobre a integração entre agentes, sua administração e atividade que executam (VIANNA; LINO, 2011).

Farah (2011) analisa que a Administração Pública consiste na operacionalização do Estado, que constitui ações em prol de promover maior ordem em seus serviços, com vista a alcançar níveis de satisfação de

necessidades coletivas, e, para tal, a Administração Pública deve manter-se atenta quanto às transformações que o setor passa.

De acordo com Silva (2017) o modelo de Administração Pública no Brasil passa por mudanças no decorrer dos anos em face dos próprios objetivos estabelecidos por seus administradores, e, em especial, pelas necessidades verificadas pelas pessoas a serem administradas, que estão conscientes, em patamares cada vez maiores, acerca dos direitos que possuem diante do controle que possuem diante das ações de caráter público.

Essa percepção por parte da sociedade no que se refere aos direitos que detêm demonstra à Administração Pública uma maior necessidade de promoção à capacitação e treinamento de seus servidores, com o objetivo de inserir maior qualidade e transparência em suas ações (ALMEIDA; MARTINS, 2017).

A Administração Pública deve agir de acordo com os padrões éticos e, acima de tudo, observando os princípios democráticos, sendo imprescindível que os agentes públicos sejam orientados no sentido de fornecer técnicas mais eficazes e as melhores formas de alcançar o objetivo da Administração, para que o serviço público esteja realmente voltado para satisfazer ao interesse coletivo. Também devem ser colocados à disposição da sociedade certos instrumentos que permitam ao cidadão um acompanhamento em relação à atuação administrativa sempre abrindo a possibilidade de denunciar aquele que esteja gerindo mal a coisa pública.

Os princípios a serem observados na prestação de serviço público por parte da Administração Pública, ou mesmo por terceiros, são, entre outros: o da continuidade, o da igualdade, o da eficiência.

### **2.1.1 Eficiência e Eficácia**

No que se refere à diferença entre eficiência e eficácia, a doutrina de Torres afirma que a eficácia:

[...] é a concreção dos objetivos desejados por determinada ação do Estado, não sendo levados em consideração os meios e os mecanismos utilizados para tanto. Assim, o Estado pode ser eficaz em

resolver o problema do analfabetismo no Brasil, mas pode estar fazendo isso com mais recursos do que necessitaria. Na eficiência, por sua vez, há clara preocupação com os mecanismos que foram usados para a obtenção do êxito na atividade do Estado. Assim, procura-se buscar os meios mais econômicos e viáveis, para maximizar os resultados e minimizar os custos. Em síntese: é atingir o objetivo com o menor custo e os melhores resultados possíveis (TORRES, 2004, p. 175).

A eficiência, por sua vez, consiste em um conceito econômico, com o devido aproveitamento de recursos disponíveis para o alcance máximo de resultados desejados. Não se trata somente de exigir que o Estado obtenha resultados com os meios que lhe são postos à disposição pela sociedade (eficácia), mas sim, de que os realize da melhor forma possível (eficiência), obtendo, assim, uma dimensão qualitativa. “(...) A eficiência diz respeito ao cumprimento das finalidades do serviço público, de molde a satisfazer necessidades dos usuários, do modo menos oneroso possível, extraindo-se dos recursos empregados a maior qualidade na sua prestação” (GROTTI, 2003, p. 298-299).

Com relação à valorização da economicidade, Bugarin citado por Barreto Filho, o gestor público deve, através de um comportamento:

[...] ativo, criativo e desburocratizante tornar possível, de um lado, a eficiência por parte do servidor, e a economicidade como resultado das atividades, impondo-se o exame das relações custo/benefício nos processos administrativos que levam a decisões, especialmente as de maior amplitude, a fim de se aquilatar a economicidade das escolhas entre diversos caminhos propostos para a solução do problema, para a implementação da decisão. (BUGARIN apud BARRETO FILHO, 2013).

Humberto Ávila ressalta que “eficiente é a atuação administrativa que promove de forma satisfatória e os fins em termos quantitativos, qualitativos e probabilísticos” (ÁVILA, 2003, p. 127). Para que haja concordância da administração com o dever de eficiência, não é suficiente seguir as formas adequadas para promover seus fins, pois a eficiência requer muito mais do que uma simples adequação. O fato é que a escolha de um meio para alcançar um fim, mas que promove esse fim de maneira pouco eficaz, com vários efeitos negativos viola o dever de eficiência da Administração.



O dever de eficiência é uma exigência para promover satisfatoriamente os fins inerentes à Administração Pública. Tal interpretação nos remete a duas formas de consideração do custo administrativo: a um modo absoluto, cuja opção menos onerosa deve ser aderida, independentemente se existem alternativas que, ainda que mais custosas possam apresentar outras vantagens; a um modo relativo, no qual a opção menos onerosa só deve ser adotada se as vantagens oferecidas pelas outras opções não superarem o benefício financeiro (ÁVILA, 2003).

### **2.1.2 Atuação dos servidores**

Segundo Silva (2017), a Administração Pública ocorre por meio da responsabilidade que é determinada aos agentes e órgãos que a compõe. Assim os servidores públicos, responsáveis pelas inúmeras atividades que devem desempenhar, trabalham em concordância com as habilidades que possuem, com direitos e deveres que deverão ser cumpridos, com um intento que se volte à atenção diante de interesses e necessidades da sociedade como um todo.

Na discussão de Klering, Porsse, Guadagnin (2010), a atuação dos profissionais presentes na Administração Pública precisa ser eficiente, operando em benefício da coletividade, com a realização de atividades tanto administrativas quanto organizacionais.

As atividades administrativas são demonstradas como de responsabilidade dos órgãos estatais, que atuam orientados para se chegar aos objetivos públicos estabelecidos, almejando propiciar vantagens à população como um todo (FERREIRA, 2011).

Logo, Farah (2011) considera que na Administração Pública tem-se a presença de profissionais que se encontram comprometidos com o desenvolvimento dos bens e interesses da sociedade, com uma função que se liga à necessidade de ação efetiva, assim como eficácia dessa e probidade de atos, com contas sendo devidamente prestadas aos cidadãos.

### 2.1.3 Funções da Administração Pública

Neste sentido, Klering, Porsse, Guadagnin (2010) presumem que analisar a respeito dos assuntos sobre a Administração Pública compreende na realização de exames sobre conteúdos, ordenações e modelos que se conectam com o processo de administração de decisões, com uma visão acerca do papel a ser desempenhado pelos governos.

Silva (2017) complementa que a Administração Pública, neste contexto, é vista como um processo que atua com o propósito de conduzir de modo ajustado as organizações públicas, analisando objetivos e determinando condições para se obter um sistema de gestão eficiente.

Chaves, Albuquerque (2019) consideram que a organização incide em um dos pilares principais de uma sociedade como um todo, sendo constantemente inserida em debates e ideias que, por vezes, não se encontram direcionadas ao bem integral da coletividade, distinguindo-se das necessidades de classe.

E seguindo essa dimensão marcada por oposições e em desacordo por parte das pessoas, tem-se a Administração Pública, que, segundo Silva (2017), apresenta como papel administrativo capital o atendimento às necessidades e interesses das pessoas de maneira equilibrada e com base em equidade, com princípio fundamental o direito à coletividade.

Deste modo, Silva (2015) indica que Administração Pública possui vantagens e características, operando com a finalidade de prover as demandas derivadas das necessidades da coletividade, que coopera, geralmente, em razão da superioridade da vontade do setor público em relação ao privado, no intuito que haja subordinação ou restrição do uso de direitos e autonomia das pessoas.

A Administração Pública é vista como de potencial relevo diante do processo de ordenação do Estado, onde na esfera de sua gestão, visando alcançar os recursos públicos, atua em prol da conservação de uma maior organização interna, concebendo, sistematizando e padronizando os segmentos que operam dentro da sociedade (BRASIL, 2014).

Igualmente, Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017) consideram que a Administração Pública orienta-se em ações que se encontram presentes em

todos os Poderes do Estado, designando profissionais, assinando documentos contratuais, obtendo e gerindo os recursos, o que pode ser visto como as ações primordiais do setor de Administração Pública para que se tenha um adequado funcionamento das instituições.

Porém, Coelho (2014) afirma que para conseguir uma efetiva e eficaz administração é importante que esta se alie aos conteúdos e preceitos que orientam sua condução, atendendo, portanto, ao seu propósito de ligar-se às necessidades primordiais das pessoas em sua totalidade, estimulando a criação de organismos e instituições estatais, operando de maneira direta com os profissionais que servem o setor público, visando responder às demandas fundamentais da coletividade.

Nessa ótica, Bächtold (2012) complementa que na Administração Pública é compreendida que seus assuntos tramitam pelo processo que reúne organismos, serviços e gestores que atuem de forma a integrar o quadro de colaboradores públicos do Estado, com trabalhos sendo executados em benefício da coletividade e que visem garantir a satisfação de todos diante de suas diversas necessidades.

Neste entendimento, é percebido que a Administração Pública consiste em um princípio que se orienta em acordo com fundamentos apresentados como importantes, e que tem definição por meio da introdução de teores avaliados como indispensáveis e que desta forma, devem ser analisados de forma sistemática em sua dimensão (SILVA, 2017).

No que tange à Administração Pública, Chaves, Albuquerque (2019) discorrem que nesta, os princípios administrativos compreendem em espécies de normas gerais que podem ser implementadas em qualquer circunstância, que seja em proporção mais elevada ou não, sendo norteados segundo as diversas atividades administrativas, abarcando todos os âmbitos, distribuição e direcionamento de recursos e processos, além de documentos, contratos e operações de caráter normativo, encontrando-se devidamente explanado pelo artigo 37 da Constituição Federal.

#### **2.1.4 Princípios da Administração Pública**

O que se percebe, no estudo de Silva (2015), é que na Administração Pública tem-se a presença de fundamentos que operam em prol de oferecer grande defesa, assim como segurança em termos jurídicos, aspectos associados à razoabilidade do sistema, motivação, hegemonia no que se refere ao interesse das pessoas, impessoalidade, legalidade, eficácia, moralidade e propaganda, princípios estes que constam delineados pelo, já citado, artigo 37 da Constituição Federal.

E, seguindo a abordagem, na Administração Pública o princípio da legalidade faz menção ao fato de que o administrador apenas pode concretizar uma determinada atividade se esta encontrar-se devidamente amparada pela lei, com penalização na conjuntura de se cometer um ato considerado como infracional (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Silva (2017) entende que as organizações públicas e operações efetuadas pelo administrador público estão sujeitas aos conteúdos e preceitos legais e determinações que se conectam ao bem comum.

Neste sentido, o autor citado avalia que as condutas que não atendem ao previsto em lei podem ser vistas como falhas, e algumas destas não conseguem ser alinhadas, o que demanda a anulação do ato e, ocasionalmente, caso seja demonstrada a ocorrência de um problema causado de forma proposital, tem-se o Estado e agente público uma responsabilização pelo ato cometido.

Consequentemente, Medeiros (2013) discorre que na Administração Pública, o princípio da impessoalidade explana que haja um exercício que seja efetuado efetivamente com fins públicos e direcionado para o atendimento impessoal e em sua totalidade, sem aplicação de preferências pessoais, visando praticar ações em prol do benefício da coletividade.

De acordo com Chaves, Albuquerque (2019), a moralidade na Administração Pública dentro destes princípios, opera visando obter uma pressuposição que se associa à legitimidade das atividades intrínsecas à administração, devendo atender não apenas a uma lei e norma jurídica, como igualmente a modelos éticos que têm a possibilidade de serem determinados em cada organização.

Alves (2018) examina que a publicidade, como outro princípio da Administração Pública, apresenta uma função notória diante da lisura das ações concebidas pela Administração Pública, fazendo com que se torne obrigatório a

demonstração e provimento de informações, o que abrange as atividades e atuação do Estado, com a apresentação formal de suas práticas, como igualmente na transparência dos feitos executados de forma interna por seus intermediários, o que coopera para que se tenha correção, avaliação e controle das atividades contrárias ao que determina a lei.

Gemelli, Filippim (2010) discorrem que na Administração Pública, o princípio da eficiência surge como um teor que demanda que as operações administrativas sejam concretizadas com agilidade, qualidade, plenitude e capacidade operacional, dispondo de resultados vantajosos em benefício do serviço público e atendendo às necessidades das pessoas como um todo.

Para tal, Gemelli, Filippim (2010) complementam que o princípio da eficiência conflita com processos lentos, com a exclusão de informações entendidas como importantes, além de esbanjamento de recursos público e escassez de planos efetivos para execução de operações.

O princípio da supremacia na Administração Pública encontra-se conectado com a predominância das necessidades das pessoas em comparação as pretensões públicas e individuais, dominando, nesse caso, a pública, uma vez que o poder público é considerado como indiscutível (CHAVES; ALBUQUERQUE, 2019).

Ainda na percepção de Chaves, Albuquerque (2019), nos assuntos sobre a Administração Pública, o princípio da indisponibilidade pauta-se na alegação de que ao administrador não é dada uma liberdade integral para que realize ações de qualquer que incida sua essência, sem que haja, inclusive, liberação legal antecipada.

Em se tratando do princípio que discorre sobre a legitimidade, veracidade e legalidade, Lino (2014) destaca que este, para que consiga concretizar o interesse público que conduz a atividade da administração, apresenta as deliberações da Administração Pública com características que se voltam a conjecturas de legitimidade e legalidade, sendo considerado reais no que se refere às ocorrências e ajustadas aos aspectos de legalidade.

Por fim, Santos (2015) analisa que o princípio da segurança jurídica dentro da Administração Pública é pontuado pelo fato de que não terá a existência dentro de uma ação administrativa assinalada por inconstância jurídica, uma vez que se considera como importante a presença de

comprometimento, execução e confiabilidade por parte dos administradores públicos.

Assim sendo, Silva (2015) avalia que o poder público não detém o poder, sem que haja razão aceita legalmente, de impedir ou anular as ações de caráter administrativo, desfazendo ocorrências e ligações que já estavam firmadas.

Neste sentido, diante do exposto, entende-se o relevo da associação integrada dos princípios da Administração Pública para que se tenha a formação de Estado com fundamentos concretos, cujo objetivo consiste em promover uma atividade e funcionamento eficaz dos serviços públicos, protegendo o interesse da sociedade, com organização e disciplina, concebendo, portanto, um serviço público efetivo e eficiente (SILVA, 2017).

### **2.1.5 Mudanças na Administração Pública**

Em paralelo, Lino (2014) destaca que a Administração Pública no país vem passando por constantes mudanças em razão dos objetivos traçados pelos administradores das organizações, e, igualmente essas mudanças tramitam pelas necessidades intrínsecas aos próprios gestores, que apresentam direitos e demonstram conhecimento a despeito do relevo que detêm diante do controle das atividades públicas.

Essa noção acerca dos direitos determina à Administração Pública a importância de se ter profissionais aptos para o exercício no setor, pautando as atividades em qualidade, condições adequadas para o serviço, clareza, coesão e transparência para a concretização de suas ações (BRASIL, 2014).

Em seu processo de desenvolvimento, é entendido, de acordo com Coelho (2014), que a Administração Pública passou por três etapas consideradas como amplamente conhecidas, que se pautam em modelos patrimonialistas, burocrático e por fim, modelo gerencial de gestão.

No que tange à administração patrimonialista, Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017) percebem que suas características se fundamentam essencialmente em práticas relacionadas ao nepotismo, assim como empregos

públicos oferecidos sem nenhum critério legal, além do atendimento de interesses políticos e a corrupção.

De mesmo modo, avalia-se que na Administração Pública de base patrimonialista outra característica verificada incide na falta de diferenciação entre o setor público e o privado, sendo um padrão que foi proveniente da época em que o Brasil tinha o domínio de Portugal, sendo predominante no decorrer da República Velha, entre os anos de 1889 a 1930, com ações e decisões adotadas unicamente em dimensão absolutista e aleatórias, assim como presença marcante de desconhecimento das pessoas, corrupção, nepotismo e demandas sociais (SILVA, 2017).

Para Silva (2017), essa realidade demonstrou claramente que o sistema de Administração Pública no Brasil carecia fortemente de desenvolvimento em seu padrão de gestão.

Sequencialmente, Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017) discorrem que a administração burocrática foi iniciada como uma forma de se procurar reagir em oposição ao patrimonialismo, com um propósito que incidia em concretizar um modelo mais moderno da Administração Pública.

Coelho (2014) define que o formato considerado como adequado em se tratando da administração burocrática é marcado pelo formalismo, assim como falta de originalismo, impessoalidade e gestão profissional, apresentando também atributos entendidos como importantes para confrontar o modelo patrimonialista destacado, visando, portanto, melhorar o sistema de administração.

Todavia, é percebido que o padrão burocrático não prevaleceu em seu fundamento e natureza, não alcançando a finalidade de encerrar com as atividades patrimonialistas, estabelecendo também uma maior solidez dentro da Administração Pública que em determinadas conjunturas era considerado como ineficácia (SILVA, 2015).

Medeiros (2013) analisa que com a presença de um conflito na administração burocrática, observa-se que a inclusão de uma restauração no sistema administrativo passou a ser visualizada como fundamental, e desta maneira, tem-se a inclusão do padrão designado como administração gerencial.

Logo, é analisado que, em 25 de fevereiro do ano de 1967, introduziu-se o Decreto-Lei de número 200, sendo este avaliado como o investimento inicial

no que tange à inserção da administração gerencial no território brasileiro, visando superar a rigidez observada no padrão burocrático (SILVA, 2017).

Por consequência, ainda na perspectiva de Silva (2017), observa-se que no ano de 1995, tem-se a constituição do Ministério da Administração Federal, assim como Reforma do Estado, com a representação feita pelo Ministro Bresser Pereira, que adotou um posicionamento notório na procura por efetivar o modelo gerencial de Administração Pública. Nas palavras de Bresser Pereira: “Existe governança em um Estado quando seu governo tem as condições financeiras e administrativas para transformar em realidade as decisões que toma” (PEREIRA, 1997, p. 40).

A reforma administrativa é um problema recorrente. Quase todos os governos, em todos os tempos, falam na necessidade de tornar a administração pública mais moderna, mais eficiente. Entretanto, reformas administrativas estruturais só houve duas no capitalismo. A primeira foi a da implantação da administração pública burocrática, em substituição a administração patrimonialista, que ocorreu no século passado nos países europeus, na primeira década deste século nos Estados Unidos, nos anos 30 no Brasil. A segunda está sendo a da implantação da administração pública gerencial, que tem seus precedentes ainda nos anos 60, mas que, de fato, só começa a ser implantada nos anos 80, no Reino Unido, na Nova Zelândia e na Austrália, e nos anos 90, nos Estados Unidos, quando o tema ganha a atenção do grande público com a publicação de *Reinventing Government* e a adoção do *National Performance Review* pelo governo Clinton, e no Brasil, a partir do governo Fernando Henrique Cardoso, com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Estado (1995). Até hoje os dois países em que a administração pública gerencial foi mais amplamente implantada foram o Reino Unido e a Nova Zelândia, no primeiro caso sob um governo conservador, no segundo, sob um governo inicialmente trabalhista (PEREIRA, 1997, p. 41).

Com isso, após a crise do Estado Liberal, houve um crescimento excessivo da administração pública nas áreas de regulação, isto porque havia a ideia de que o Estado precisava intervir no mercado e nos meios de produção. Além da área de regulação, houve também um aumento da administração pública nos planos social e empresarial, acarretando, com isso, um aumento da carga tributária e também, aumento da aparelhagem dos quadros de servidores públicos, levando a uma ideia de ineficiência do Estado e da necessidade de reforma, culminando na implementação da administração pública gerencial (PEREIRA, 1997).



Ainda, de acordo com Silva (2017), a administração gerencial, igualmente delimitada como nova Administração Pública, abrangeu a presença de três formatos diferentes no desenvolvimento do sistema de administração pública, sendo designadas de gerencialismo puro, *consumerism* e *public service orientation*.

Lino (2014) analisa que a administração pública, em seu desenvolvimento, demonstra sobre a presença de transformações importantes, que abrangem novas estruturas e posições tanto da administração das empresas quanto de seus profissionais, que passam a observar de maneira mais aprofundada o fator humano e a dimensão que as pessoas ocupam nas empresas.

Coelho (2014) explica que a Administração Pública é entendida como o processo de operacionalização do Estado, idealizado em prol da concretização de serviços que almejam a atenção de necessidades verificadas como coletivas.

De modo geral, destaca-se que a Administração Pública, englobando sua base e ações, precisa iniciar por meio da definição do Estado, onde se encontra os conceitos atuais de organização e andamento de serviços públicos que forem oferecidos às pessoas (BRASIL, 2014).

Em paralelo, a expressão Administração Pública, em razão da dimensão que ocupa diante de suas atividades, apresenta distinções em suas definições, estando em conformidade com as características que se almeja possuir em situações específicas (MEDEIROS, 2013).

O que se entende, conforme Silva (2015), é que a Administração Pública possui um conceito amplo e complexo, mas que, de maneira geral, fundamenta-se na reunião de entidades voltadas ao governo que dispõem de um papel político, além de conjunto de organismos da administração, cuja função, pela própria denominação, incide como administrativa.

De mesma maneira, Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017) consideram que a Administração Pública versa como um grupo de organismos, englobando instituições e agenciadores públicos que exercem um papel administrativo no Estado.

Gemelli, Filippim (2010) esclarecem que, em dimensão ampla, é avaliado que a Administração Pública abrange tanto o governo, que se encontra com o compromisso essencial de adotar de forma efetiva as decisões políticas, quanto

a base administrativa e administração, que são considerados como os responsáveis para a concretização das estratégias que se relacionam às decisões adotadas pelos governos.

Já no que se refere ao significado restrito da Administração Pública, Bächtold (2012) percebe que este incorpora somente aplicações administrativas, que são determinadas à concretização dos planos e programas desenvolvidos pela entidade governamental, incluindo o sistema de prestação de serviços e outras atividades que compõem esse processo.

Silva (2017) considera que a palavra Administração Pública é abordada pela presença dos órgãos da administração e sua ação nos planos e serviços que realiza, englobando pessoas jurídicas, organismos e profissionais responsáveis por programas e atividades administrativas.

Por outro lado, a Administração Pública também se associa a uma organização e disposição das empresas por instituições, organizações públicas e departamentos.

Silva (2017) entende que a Administração Pública consiste em um sistema de instituições onde é determinado que sejam exercidos papéis de caráter administrativo, consistindo no somatório de atividades e demonstrações relativas aos anseios do Estado, que se sujeitam à sua condução e postura.

Por meio dessa pontuação de caráter subjetivo, Lino (2014) esclarece que a Administração Pública acaba por incluir toda a estrutura de gestão, associando-se aos organismos de administração que são empregados de maneira que seja conseguido atender à sociedade diante das funções de essência administrativa.

Paralelamente, Bächtold (2012) menciona que a Administração Pública, demonstra ações estritamente administrativas em se tratando do Estado, e avalia-se que uma vez acertado sobre o aspecto formal, a administração passa a ser vista como um movimento solidificado do Estado, que se orienta ao alcance dos interesses e/ou necessidades das pessoas de maneira direta e rápida.

Assim sendo, Gemelli, Filippim (2010) acrescentam acerca do papel administrativo concretizado pela administração, onde suas ações são empregadas em benefício das pessoas, atendendo também as atividades concretizadas pela administração em prol de sua própria permanência, sendo,

portanto, relacionado como a reunião de operações diretamente voltadas para o cumprimento exato das funções ou atribuições vistas como de interesse do setor público ou setor normal, apresentando-se por um grupo ou empresa do Estado.

De mesmo modo, Silva (2015) explana que a Administração Pública, compreende em uma ocupação administrativa que abrange os movimentos entendidos como importantes para que se tenha a prestação de serviços como um todo.

Segundo essa definição, Coelho (2014) acredita que a Administração Pública integra tanto as ocupações administrativas executadas pelo Governo, quanto àquelas exercidas pelas entidades e demais instituições dos agentes públicos, delimitando-se por meio de decisões de caráter administrativo e atividades de concretização de funções.

Assim, para o autor, nessa esfera é incluída a prestação de serviços, bem como interferência na dimensão econômica e prática de ações prescritas ao poder dado à polícia, e, igualmente, o incentivo e promoção às ações como um todo, que incidam estas como de importância e serventia às ações de utilidade ou de comodidade pública.

Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017) esclarecem que na Administração Pública, o papel administrativo é incumbido por responder pelas preferências do Estado, promovendo uma execução firme, em situação concreta, além de se orientar aos controles normativos, que incidam como de foco geral ou individual, visando efetivar finalidades públicas, sob comando principal do direito público, a partir de ações e posturas que sejam devidamente controladas no contexto interno, assim como atos cometidos de forma externa pelo Poder Legislativo, com ações que podem ser revistas pelo Poder Judiciário.

Pelo apresentado, é compreendido que a Administração Pública se constitui em uma reunião de todos os organismos que são responsáveis pela concretização de serviços do Estado, que constituam como controlados ou amparados e que formam a máquina administrativa com suas atuações e papéis (MEDEIROS, 2013).

Logo, Alves (2018) avalia que a Administração Pública, conecta-se não apenas em um conceito formal, a partir das instituições que a compõem, mas, sobretudo, como uma ocupação, uma vez que define deveres guiados em

benefício da mobilidade dos mecanismos que norteiam a organização, funcionamento e atividade dos governos.

Silva (2017) considera que a Administração Pública, em seu conceito e abrangência, pode sujeitar-se aos conteúdos e regimentos jurídicos de direito privado ou mesmo de direito público, segundo explanado em linhas anteriores.

Além disso, é pertinente esclarecer, ainda na perspectiva do autor, que a introdução do sistema jurídico à Administração Pública é concretizada de acordo com o que estabelece a Constituição Federal e as leis nela contida, considerando, para tal, a necessidade de a Administração Pública estar ou não em contexto de predomínio no que tange ao regime particular.

## 2.2 ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DENTRO DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017) analisam primeiramente que quando se menciona sobre os textos e definições acerca da Administração Pública é entendido que os assuntos que abordam acerca do quadro de funcionários que compõem esse sistema, demonstram que os profissionais que integram a área são designados ao cumprimento de funções que se conectam à prestação de serviços em prol da coletividade, e, assim, sua atuação designa-se especificamente às pessoas.

De mesma forma, pontua-se que a Administração Pública envolve também um trabalho efetuado dentro do setor de materiais e serviços, fundamento que incorpora os conteúdos ligados ao direcionamento adequado em termos de informações e materiais dentro de uma empresa definida como pública (LINO, 2014).

Para Silva (2017), este trabalho liga-se, ao mesmo tempo, na apresentação de conhecimentos que se voltam aos processos de planejamento, agregando atividades referentes aos processos de compras, assim como recebimento de materiais, avaliação, controle, manutenção, conservação e manuseio de produtos nas instituições, com análises sobre a movimentação deste entre os segmentos das empresas, além de verificação do armazenamento e transporte externo dos produtos.

Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017) declaram que a atuação dos profissionais de Administração Pública pauta-se, de igual forma, na apresentação de uma atividade que se associa aos recursos presentes na atualidade, onde primordialmente precisa alcançar uma eficiência com dimensão melhorada em termos de recursos, o que insere como primordial o conhecimento de gestão e administração de negócios dentro de organismos públicos.

Neste entendimento, analisa-se que as empresas públicas possuem no contexto atual um papel evidente para o desenvolvimento, com funções de relevância e necessidade de atentarem-se quanto ao posicionamento a ser adotado diante do que se presencia no mercado (COELHO, 2014).

Gemelli, Filippim (2010) expõem que essa função parte do princípio de que as organizações e os profissionais que a integram precisam verificar constantemente a qualidade de produtos/serviços, assim como os custos e prazos dos mesmos, o que pode caracterizar em um tipo de resultado direto perante as limitações fundamentais às ações apontadas ao poder de compra das empresas designadas como públicas.

Assim, Alves (2018) exemplifica que a Administração Pública, prevista pela Lei 8.666, apresenta o objetivo de ordenar os teores acerca de licitações e contratos, que, regularmente faz uso de classes associadas às políticas de menores valores em benefício do sistema de contratação de obras e serviços ligados ao setor de engenharia das empresas públicas.

Com essa base, avalia-se que as funções a que a Administração Pública conecta, compreende atividades de expressiva importância, tendo em vista que o objetivo da área é em colaborar diante dos processos de decisão, antecipando-se quanto à ocorrência de distintas informações determinantes que atuam para a melhoria da qualidade dos serviços de administração nas organizações públicas (ALMEIDA, 2013).

Portanto, Silva (2017) entende que na Administração Pública os trabalhos executados pelos profissionais deve considerar e solucionar problemas diante da quantificação e orçamento definido aos serviços, identificação de planos e projetos que incidem como incompletos e sem coerência estrutural, avaliação sobre a pequena estrutura levantada para o acompanhamento de obras, análise sobre a falta de conhecimento quanto as condições que devem ser pontuadas

em se tratando de obras e serviços, atrasos ocorridos diante de pagamentos, liberações e realização de medições, escassez de modelos para a correta fiscalização e atendimento às obras públicas.

De mesmo modo, Alves (2018) destaca que os trabalhos desempenhados pela Administração Pública se desenvolvem a partir de etapas visualizadas como ordenação de planos e projetos, delimitações técnicas, especificações de orçamentos realizados, processos orientados à licitação, contratação, exame, controle, fiscalização, política de remunerações, processos para inclusão de adicionais, conservação e manutenção das obras de caráter público.

Em Brasil (2014) é considerado que dentre as funções que verificam os problemas que se relacionam à conexão determinada entre o plano e produção, observa-se que estes se unem pela escassez de sistemas de gestão que estabeleçam aos profissionais do setor de projetos quanto a relevância de se inserir conhecimentos sobre gestão, o que demanda em impasses que resultam em dificuldades com os processos de gestão dos contratos em organizações públicas.

A Administração Pública, nesta abordagem, possui falhas que podem vir a refletir na qualidade de serviços e/ou produtos finais, o que impacta, por consequência, nos custos que, posteriormente, ocasiona em atrasos diante do plano determinado para a realização dos trabalhos dos gestores públicos (COELHO, 2014).

Silva (2015) esclarece que o profissional que exerce a função de administrador público, de modo geral, possui um papel de nítida responsabilidade ao se ligar ao poder de administração do mesmo, sendo determinado ao agente público de maneira que seja retirada a peculiaridade, que se opõem ao interesse público, implicando, assim, em um aspecto de poder e obrigação para partir para a ação.

Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017) apontam, pelo exposto, que as funções atribuídas dentro da Administração Pública se encontram amparadas por leis, sendo suas responsabilidades e poderes devidamente definidos e impostos em conformidade com a moral da administração, bem como pelo benefício de todo o grupo.

Dentre as funções atribuídas à Administração Pública, Gemelli, Filippim (2010) observam que os profissionais da área precisam dispor de

responsabilidade e compromisso efetivo em benefício da eficiência dos serviços de gestão pública, associando-se a um trabalho relacionado à probidade de ações, pela realização de contínuos processos de controle e fiscalização, além de prestação de contas na administração como um elemento de rastreabilidade.

Bächtold (2012) disserta que nas funções exercidas pela Administração Pública cabe destacar a despeito dos temas a que as políticas públicas se encontram neste processo, demonstrando que a gestão compreende em um aspecto de fundamental importância para o desenvolvimento eficaz das ações públicas, atuando com o objetivo de aprimorar a prestação de serviços às pessoas em sua totalidade, operando não apenas de modo centralizado diante de seus fundamentos internos e burocratizados.

Conforme Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017), a Administração Pública igualmente é apresentada, dentre o papel que exerce, como uma reunião de ações associadas à maneira com a qual o mecanismo público precisa ser conduzido, definindo-se, portanto, como uma estratégia que visa orientar, ordenar e controlar as aparelhagens na finalidade de contribuir para que os recursos e procedimentos sejam adequadamente empregados e efetivados, alcançando, por consequência, resultados que foram estabelecidos previamente.

E, neste aspecto, analisa-se que a Administração Pública apresenta inúmeros trabalhos que devem ser desempenhados, sendo relacionados à determinação de metas e objetivos futuros e que se aplicam às funções de planejamento das organizações (SILVA, 2017).

Da mesma forma, cabe considerar que a Administração Pública precisa adotar posturas de reconhecimento, exame e demonstração de problemas e suas devidas soluções, ordenando e agrupando os recursos em acordo aos princípios pontuados pela lei e normas de abrangência interna, com negociação, comunicação adequada, direção e estímulo às pessoas por meio de políticas de liderança, com a criação de relacionamentos efetivos com instituições públicas, privadas, fornecedores, consumidores, assim como outros intermediários que sejam sociais ou econômicos, avaliando o teor contido em informações, assim como a tomada de decisões como um todo, calculando e controlando com vista a se chegar aos resultados almejados (CHAVES; ALBUQUERQUE, 2019).

De acordo com o exposto, os autores introduzem como de importância que sejam inseridos padrões exclusivos de administração de maneira que o trabalho desses profissionais seja eficiente e pautado em qualidade, colaborando sistematicamente com os sistemas que integram a Administração Pública.

Assim sendo, analisa-se que o modelo deve ser fundamentado a partir de uma percepção de orientação organizada, que igualmente analise acerca da dimensão proposta às pessoas, englobando projetos, ações, recursos e estratégias a serem implementadas (BRASIL, 2014).

Ainda neste contexto, Gemelli, Filippim (2010) mencionam que as atividades inerentes à Administração Pública incidem como aspectos de essência incontestável, apresentando uma relação de causa e efeito estabelecido de forma recíproca.

Brasil (2014) explana que a Administração Pública precisa incorporar elementos que se orientem à eficiência, com a presença de dimensões integradas e devidamente associadas umas com as outras, e pela figura a seguir pode-se observar essa relação.

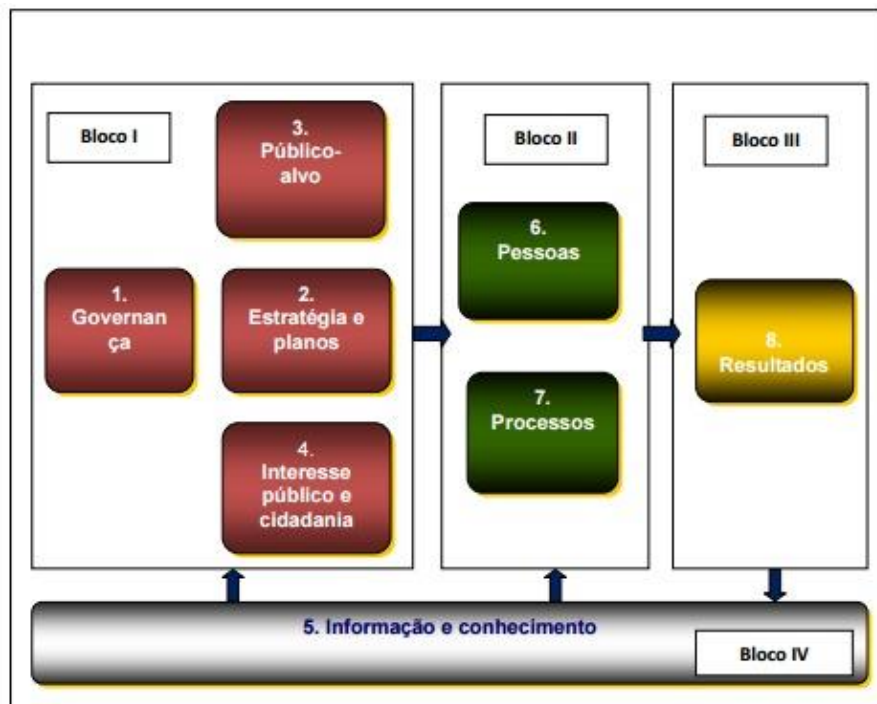


Figura 1: Demonstração de dimensões no modelo para a Administração Pública. Fonte: Brasil (2014, p.20).



Para Brasil (2014), o modelo de gestão explana que as funções da Administração Pública estão ligadas à inclusão de ações que beneficiem a obtenção dos mais altos padrões em se tratando de desempenho e qualidade nas dimensões apresentadas.

Carvalho et al (2015) esclarecem que as pessoas, na Administração Pública atual são entendidas como elementares para as organizações, contribuindo para um adequado posicionamento das empresas no atual mercado globalizado.

E, ainda em conformidade a Carvalho et al (2015), a visão da Administração Pública demonstra a organização de equipes que sejam estimuladas a investigar constantemente as transformações, o que revela o potencial das competências técnicas como meio de contribuição para a qualidade das atividades desempenhadas pelos profissionais da área de Administração Pública.

### 2.3 CONCEITOS E FUNDAMENTOS ACERCA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Inicialmente Macedo (2019) pontua que o fator humano compreende em um dos aspectos de maior evidência no ambiente em que as empresas vivenciam no momento atual, e, neste entendimento, o segmento de recursos humanos trabalha por meio de ações conduzidas pela área de gestão empresarial, sendo observado como um setor de destaque aos empreendimentos, valorizando pessoas e competências organizacionais internas e externas.

Silva et al (2017) examinam que os recursos humanos operam como um tipo de seção que é comprometida pelas informações administrativas de pessoal nas organizações, pela determinação de relações sociais, assim como pelo processo de operacionalização das políticas que se orientam para os recursos humanos e que são classificados conforme a hierarquia das empresas, com o propósito de se alcançar os objetivos que foram estabelecidos previamente pelas instituições.

Wernke, Peters, Casagrande (2018) analisam que a gestão de recursos humanos é entendida como um movimento recente, uma vez que a administração de recursos humanos apresenta origem ainda no princípio do século XX, com influência pela Revolução Industrial.

Almeida (2013), em seu ponto de vista, avalia que a área passou por imposições e pressões feitas por sindicatos e parlamentos, com trabalhadores temendo as empresas, o que fez com que fossem criadas as áreas sociais que se responsabilizavam em analisar e atender as necessidades dos empregados de organizações.

Carvalho (2011) observa que em distintos países a administração de recursos humanos foi desenvolvida em acordo a acontecimentos de ordem social, econômica e política que vigoravam no período. Da mesma forma, o crescimento do setor ocorria em razão do alto nível de desenvolvimento, variedade mercadológica e as circunstâncias que as empresas estabeleciam em decorrência do crescimento, que implicou em uma necessidade de gestão de pessoas para acompanhar essa mudança.

Durante as décadas anteriores ao momento atual é percebido que os papéis relacionados ao setor de recursos humanos nas empresas passaram por uma transformação importante, onde, além de atribuições fundamentais e burocráticas, ao segmento em questão foi conferida uma função mais estratégica e orientada ao gerenciamento do que se denomina como capital humano (MOREIRA, LANDI, 2012).

Neste entendimento, Wernke, Peters, Casagrande (2018) analisam que a gestão de pessoas, conciliada aos recursos humanos em sua base, pode ser visualizada como um segmento ou setor de conhecimentos das empresas que precisa passar por desenvolvimento, demonstrando uma maior valorização do quadro de profissionais das empresas, que passam a ser entendidos como parceiros dos empreendimentos e que assumem uma responsabilidade estratégica nas organizações empresariais.

Todavia, Silva et al (2017) reforçam a compreensão de que a anterior área de recursos humanos examina as pessoas como um simples artifício, fazendo com que os processos e cotidianos nos pisos das empresas fossem imóveis, que almejam somente aplicação de técnicas e restringindo-se apenas à operacionalização de processos.

Maier, Cruz (2014) complementam que o setor de gestão de recursos humanos é demonstrado como uma reunião de políticas e ações que são implementadas pelas empresas, orientando o comportamento das pessoas, assim como as relações interpessoais que se encontram presentes no contexto de trabalho.

Assim sendo, Carvalheiro (2011) pondera que a gestão de recursos humanos é vista como um agrupamento de atividades que contribuem para a associação entre expectativas de empresas e pessoas, conciliando os objetivos no decorrer do tempo.

Neste entendimento, Moreira, Landi (2012) consideram que a gestão de recursos humanos parte do princípio de que empresas e trabalhadores precisam partilhar responsabilidades e atribuições, aplicando uma visão integrada acerca das pessoas nas empresas.

Na gestão de recursos humanos podem ser visualizados processos que se encontram conectados com ações a serem produzidas pelas equipes de trabalho, sendo denominados como uma comunicação estabelecida entre empresas e funcionários, atendendo a uma finalidade específica e atuando em conformidade a padrões que foram antecipadamente programados (ALMEIDA, 2013).

Dentro desse objetivo, Silva (2013) avalia que os processos nas empresas são criados com atenção à sua origem, conceituados, portanto, como movimentação, valorização e desenvolvimento.

Para Moreira, Landi (2012), a administração de recursos humanos, seguindo essa abordagem, inclui processos de planejamento, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de equipes, políticas de remuneração a serem adotadas e avaliação de desempenho.

Com o desenvolvimento das atividades de caráter operacional e normativo nas organizações, estas tornaram-se mais envolvidas nos assuntos e ações estratégicas, e a gestão de recursos humanos é vista como um segmento importante nas empresas, ainda que apresente papéis burocráticos e que possam sair dos objetivos traçados caso não haja uma política de planejamento no segmento (TEIXEIRA, 2013).

Wernke, Peters, Casagrande (2018) reforçam no contexto, segundo já apresentado, que a gestão de recursos humanos é examinada como um

movimento recente, em que administração de recursos humanos apresenta origem ainda no princípio do século XX.

E, seguindo essa linha cronológica de desenvolvimento pode-se observar que o segmento de recursos humanos nas empresas deixou, com o decorrer dos anos, de ser visto apenas como um comum departamento de pessoas para se tornar um elemento voltado à mudança em uma empresa (SILVA, 2013).

De mesmo modo, é percebido, segundo Rigo (2013), que a situação atual em que as empresas se encontram demonstra uma maior importância de se incluir ações que estimulem a participação dos funcionários, e, em decorrência dos elevados níveis de competitividade, os modelos de administração de empresas tradicionais foram substituídos por atuais que produzem valor a produtos e serviços, propiciando realização às equipes de trabalho como um todo, que seja profissional ou pessoal, colaborando assim para o desenvolvimento das empresas.

Carvalho (2011) menciona que a mudança da nomenclatura gestão de pessoal para gestão de recursos humanos não incidiu como uma alteração majoritária feita por gestores da área de pessoas das empresas. Assim, a gestão de recursos humanos foi desenvolvida a partir do conhecimento da definição de gestão de pessoal.

Moreira, Landi (2012) acrescentam que essa mudança para a gestão de recursos humanos proporcionou aos funcionários de empresas diversas serem visualizados como um importante recurso às organizações em desenvolvimento, que começaram a se atentar quanto à importância dos trabalhadores nos empreendimentos, e não apenas como um custo que deveria ser reduzido. Essa nova visão fez com que trabalhadores fossem denominados como colaboradores que se associam à competitividade das empresas no mercado.

Diferenciando o entendimento sobre a gestão de pessoal e de recursos humanos, é analisado, na visão de Macedo (2019), que a primeira se conecta aos empregados, enquanto a segunda liga-se para os aspectos que compõem a gestão das organizações, sendo também a gestão de recursos humanos discutida como uma sequência da Escola de Relações Humanas.

Segundo Silva et al (2017), a gestão de recursos humanos, ao ser diferenciada da administração de pessoal, demonstra que diferentemente do primeiro modelo, o qual se interessava sobretudo por trabalhadores que não

integravam esse sistema, a gestão de recursos humanos, em contrapartida, via como importante o processo de expansão da gestão e equipes de trabalho como de relevância similar nas empresas e que contribuem para o desenvolvimento.

Também, Carvalho et al (2015) acrescentam que a gestão de pessoal e de recursos humanos têm como diferença o fato de que os administradores de pessoas se utilizam de diretrizes que colocam os funcionários como integrantes de seu controle, e, em paralelo, na gestão de recursos humanos as ações ligam-se à condução e coordenação de um grupo de recursos que visam estimular a atividade e concretização dos objetivos traçados pelas empresas.

Macedo (2019), pela figura 02, demonstra a distinção entre a visão da gestão de pessoal com a de recursos humanos, colocando as prioridades que cada conceito denomina às pessoas que integram as empresas.

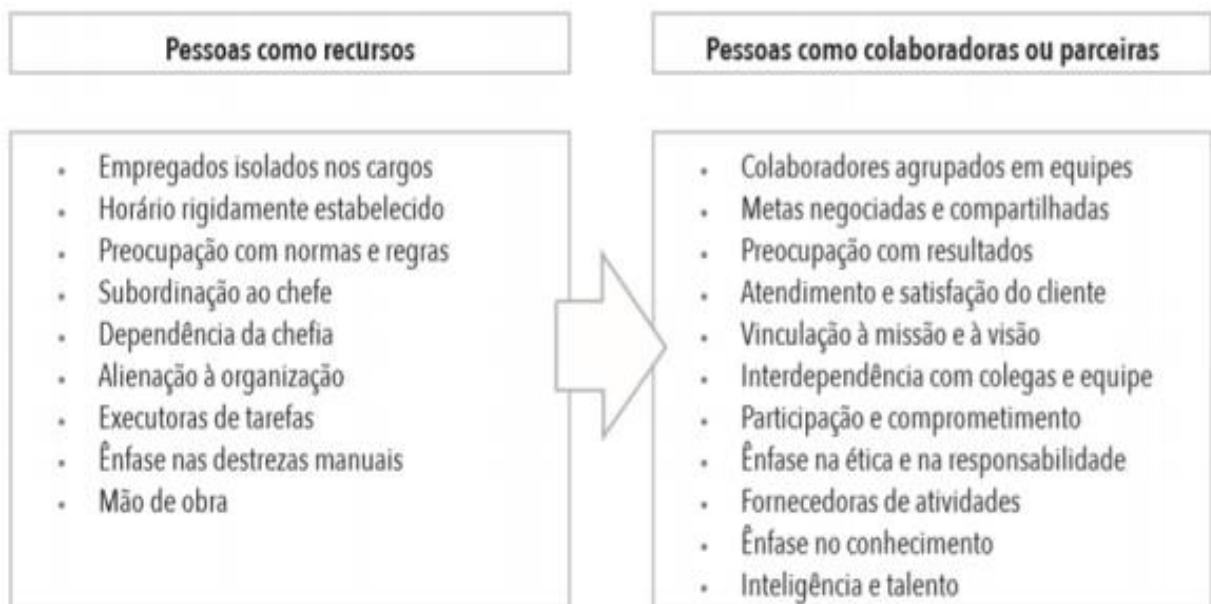


Figura 2: Os colaboradores dentro da gestão de pessoal e gestão de recursos humanos  
Fonte: Macedo (2019, p.18).

Por fim, Macedo (2019) verifica que a gestão de recursos humanos almeja incluir maior comprometimento aos gestores como forma de promoverem cultura organizacional, criando direção e liderança nas empresas.

Assim sendo, é considerado, segundo Carvalheiro (2011), que a gestão de recursos humanos se fundamenta pela aplicação de ações de caráter estratégico, verificando as pessoas como reais colaboradores e ativos das

organizações empresariais, sendo gerenciados conforme objetivos que estão traçados em períodos de longo prazo, e não apenas pela básica inclusão de métodos operativos e desconectados da gestão das empresas como um todo, como ocorria no já passado, gestão de pessoal.

A gestão de recursos humanos, atendendo a uma perspectiva integrada à gestão de pessoas, demanda a presença de uma visão mais ampla das empresas, assim como um entendimento mais apurado diante da representatividade, dimensão e definições sobre o comportamento organizacional, como se verifica pela estrutura das empresas e sua cultura (ALMEIDA, 2013).

Logo, Moreira, Landi (2012) consideram que a gestão de recursos humanos ultrapassa o conceito que se restringe à inclusão de inúmeras técnicas que não são capazes de constituir uma estrutura de conceitos coerentes e integrados, o que ocorria na gestão de pessoal, e que pela gestão de recursos humanos o compromisso foca sobre posturas e atitudes implementadas que têm o objetivo de criar comportamentos concretos e uma cultura de consideração nas empresas.

Ainda assim, Silva et al (2017) analisam que a gestão de recursos humanos é entendida como uma atividade de que se relaciona ao gerenciamento das empresas, e, neste sentido, passa a compreender como uma responsabilidade que é dada a todos os integrantes da gestão, considerando a individualidade de cada funcionário e buscando estimular o desempenho das pessoas como forma de contribuir para o alcance de resultados e obtenção de maior competitividade das empresas.

Cruz, Santana (2015) expõem o pensamento de que a gestão de recursos humanos nas empresas vem apresentando destaque desde o período da década de 1980, momento em que começou a ser disseminada ideias relacionadas à competitividade, como um aprendizado advindo do Japão, que se via diante do crescimento nos índices de produtividade individual, sendo, portanto, priorizada a gestão de recursos humanos nas empresas, reduzindo os valores com sindicatos no segmento privado, além de aumento gradual de número de pessoas em funções administrativas e métodos.

Além disso, Wernke, Peters, Casagrande (2018) destacam que os profissionais da área de gestão de recursos humanos tinham restrições em suas

atividades e não conseguiram colaborar para o aumento nos níveis de produção tanto individual quanto organizacional, o que direciona a uma maior necessidade de destacar a transformação da gestão de pessoal para a gestão de recursos humanos, demonstrando assim a incompetência do primeiro modelo diante da progressiva competitividade de mercado.

O que se entende, conforme Carvalheiro (2011), é que os objetivos a que a gestão de recursos humanos se relaciona podem ser resumidos a partir de pontos de vista que consistem na intermediação da relação verificada entre organizações empresariais e seu grupo de funcionários, contendo acontecimentos e implicações que se associam a conflitos internos, melhorando a eficácia da interferência de pessoas nos recursos e processos, contribuindo, de igual maneira, na atração, retenção e criação de pessoas melhores.

Partindo dessa compreensão, é possível destacar a semelhança vista entre a gestão de recursos humanos com outros setores de gestão, estes que igualmente abrangem a gestão de pessoas em uma empresa, com objetivos específicos a serem percorridos (ALMEIDA, 2013).

No contexto seguido pelos objetivos citados, Macedo (2019) analisa sobre a presença de um sistema de planejamento nas organizações que opera de maneira a advertir diante de eventuais necessidades e excessos por parte dos recursos humanos.

O mesmo o autor verifica sobre a obtenção, que, nas empresas, atua de maneira a reunir informações e optar pelos recursos humanos. Na gestão de recursos humanos tem-se a aplicação, que define os conteúdos funcionais e introduz cada pessoa na função que deve exercer nas empresas.

Rigo (2013) destaca que a manutenção, na sequência, organiza o sistema de pagamentos e estímulos, promovendo a introdução de apropriadas condições de trabalho às pessoas, sugerindo às empresas a aplicação de atividades que prezem pelo desenvolvimento de pessoas, assim como a formação de planos de carreira. Por fim, na gestão de recursos humanos tem-se o controle, que trabalha de modo a examinar e controlar o desempenho.

Silva et al (2017) evidenciam que o segmento de recursos humanos nas organizações empresariais, resumidamente, compreende no conjunto de fundamentos estratégicos e técnicos que se apresentam como fatores que colaboram em sua execução e que focaliza suas atividades na atração,

manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento das pessoas nas empresas.

Neste sentido, Carvalheiro (2011) analisa que o segmento de recursos humanos nas organizações define-se por um desenvolvimento e especialização da ciência da administração que cria as atividades que possuem com o objetivo de integrar os trabalhadores no ambiente das empresas, visando aumentar os níveis de produção da mesma.

Wernke, Peters, Casagrande (2018) complementam que o segmento de recursos humanos em uma empresa, conforme apresentado, abrange o planejamento, treinamento de equipes, controle e avaliação de desempenho destas, que são antecidos pelo processo de recrutamento e seleção.

Deste modo, é percebido que a área de recursos humanos nas empresas encontra-se associada à melhoria da eficiência das equipes de trabalho em suas atividades, o que, por consequência, promove lucros para os empreendimentos (MOREIRA; LANDI, 2012).

Diante do contexto de atuação do setor de recursos humanos nas organizações, é pertinente destacar que o alinhamento estratégico não deve ser introduzido como um fator isolado, sendo importante que os gestores observem que a gestão que executam está presente na administração como um recurso contínuo e em constante mudança (SILVA, 2013).

Neste entendimento, Teixeira (2013) demonstra que uma visão abrangente a respeito dos recursos humanos e sua representatividade nas instituições é aplicada não apenas a gestores de organizações privadas, como igualmente em organismos do governo e empresas públicas, o que será abordado no próximo tópico do estudo.

Assim sendo, Rigo (2013) examina que as empresas precisam optar pela definição de um meio de manter todos os seus segmentos associados e trabalhando em conjunto, de forma que a instituição tenha departamentos que atuem pela coletividade e não de modo individualizado, o que pode comprometer a expansão das empresas como um todo.

As organizações empresariais pretendem, em seus planos, desenvolver os seus setores, e os recursos humanos visa a maximização de processos e funções no objetivo de conectar todos os segmentos, redefinindo o ambiente da



organização em sua totalidade, tornando possível um equilíbrio nas relações entre os demais departamentos das empresas (MACEDO, 2019).

Paralelamente, de acordo com o explanado, é possível atentar-se, conforme Silva et al (2017), que o segmento de recursos humanos nas empresas é entendido como um de seus fundamentos principais e suas ações possuem influência que se pauta em quatro distintos níveis, que compreendem em social, organizacional, funcional e individual.

De acordo com Carvalheiro (2011), o nível social é apresentado como um elemento que contribui para que se tenha a introdução de maior bem-estar nas pessoas, conseguindo atender necessidades e desafios sugeridos pela comunidade.

Ao mesmo tempo, Carvalheiro (2011) pontua que o fator organizacional é analisado como um tipo de sistema que organiza as pessoas, sendo visto como um processo que visa chegar aos objetivos que foram estabelecidos pelas empresas, e que assegurem sua manutenção no mercado e desenvolvimento.

No que se refere ao aspecto funcional, Teixeira (2013) entende que neste há um estímulo à organização de funções nos setores que condicionam ao aumento do potencial que cada colaborador representa.

E, o elemento individual, ainda na visão de Teixeira (2013), opera como um recurso que ajuda as pessoas a alcançarem seus objetivos e a obtenção de maior satisfação diante das funções que exercem nos empreendimentos.

Carvalheiro (2011) complementa com a percepção de que o elemento humano é considerado como primordial à gestão de recursos humanos nas organizações, e avalia-se que este atua em prol do desenvolvimento das empresas e das pessoas que compõem as equipes de trabalho.

Seguindo esse fundamento, Almeida (2013) pontua que a gestão de recursos humanos vinculada à realidade da gestão de pessoas da atualidade apresenta tendências que são verificadas como importantes ao desenvolvimento das empresas.

A figura 03 demonstra esse embasamento.



Figura 3: Tendências da gestão de recursos humanos.  
 Fonte: Almeida (2013, p.11).

Pode-se observar, pelo exposto, que a gestão de recursos humanos nos empreendimentos vem se desenvolvendo com o passar dos anos, sendo visualizada como um setor que abrange diversos aspectos em uma empresa e que se associa a fatores entendidos como fundamentais ao mercado competitivo atual (ALMEIDA, 2013).

Cabe destacar, na visão de Maier, Cruz (2014), que a esfera de atuação da gestão de recursos humanos definida inicialmente como tradicional nas organizações coopera de maneira relevante para as atividades de caráter estratégico que são desenvolvidas pelas empresas, o que engloba o processo de integração e formação do quadro de colaboradores dos empreendimentos, assim como sistemas orientados ao controle e gerenciamento sobre os requisitos de ordem financeira e salariais, com organização e criação de diretrizes de pessoal, além de outras contribuições que acrescentam ao desenvolvimento e produzem maior valor às organizações empresariais.

Moreira, Landi (2012) mencionam que as pessoas, por meio da gestão de recursos humanos, passam por processos de planejamento e seleção nas empresas, sendo promovido sistemas de capacitação continuada dos profissionais, estímulo às políticas de remuneração, gratificação e integração ao ambiente das empresas, o que se torna um recurso estratégico e eficaz, que melhora o clima organizacional e, logo, o desenvolvimento das empresas.

Carvalho et al (2015) examinam que gestão de recursos humanos, além de demonstrar às pessoas sua representatividade para as empresas, contribui na adequação de mudanças internas e externas que, ocasionalmente, possam vir a surgir no contexto das organizações empresariais.

Ainda assim, Wernke, Peters, Casagrande (2018) salientam que a gestão de recursos humanos engloba atividades técnicas com controle de ações estratégicas, segundo já mencionado, estimulando a produção de um sistema de comunicação interna e externa que também colabora ao crescimento dos profissionais individualmente e profissionalmente.

Neste contexto, Silva et al (2017) mencionam que a gestão de recursos humanos é apresentada como uma reunião de procedimentos, atividades e políticas que formam o gerenciamento e administração das atividades realizadas pelas pessoas que constituem uma organização empresarial.

Macedo (2019), seguindo essa análise, insere que a gestão de pessoas pode ser classificada por recursos que têm o objetivo de agrupar, empregar, manter, recompensar, desenvolver e controlar as pessoas nas empresas em que atuam.

Silva et al (2017) prosseguem o assunto com o teor de que o agrupamento de pessoas está relacionado à introdução de novos profissionais no contexto da empresa, sendo incluídos nesse processo funções relacionadas à identificação das necessidades por pessoal, realização de pesquisas no mercado de recursos humanos e ações de recrutamento e seleção de pessoas.

Já o objetivo de empregar pessoas liga-se ao conceito de responsabilidade dada aos novos componentes das organizações, isto é, o programa das funções a serem exercidas assim como acompanhamento do desenvolvimento destas, o que abrange o exame e detalhamento dos cargos, sistemas de planejamento e destinação interna de recursos humanos aos empreendimentos (TEIXEIRA, 2013).

Silva et al (2017) complementam que a manutenção de pessoas faz menção ao desenvolvimento de locais providos de condições apropriadas para que as funções sejam desempenhadas, com segurança, higiene e qualidade de vida aos trabalhadores.

Na ótica de Maier, Cruz (2014), o procedimento definido como recompensa de pessoal liga-se ao estímulo e atenção diante das necessidades

dos profissionais nas empresas, sendo evidenciado neste processo políticas de benefícios e remunerações.

Rigo (2013) examina que o desenvolvimento de pessoas se associa ao alcance de conhecimentos e competências como forma de aumentar e fortalecer os cargos com eficácia, produzindo e melhorando competências no setor de recursos humanos com vista a se elevar os índices de produção no pátio das empresas, com equipamentos e materiais de qualidade. Esse processo se liga à promoção de treinamento e desenvolvimento de equipes de trabalho, estimulando novas posturas, desenvolvimento e transformação organizacional.

Por fim, o monitoramento relaciona-se à conservação do controle de ações e acompanhamento de resultados, com exames acerca do desempenho dos colaboradores, realização de auditoria no setor de recursos humanos, pesquisa nos bancos de informações e disponibilização de recursos voltados às informações gerenciais, segundo finalizam Silva et al (2017).

Pelo apresentado pode-se perceber, de acordo com Wernke, Peters, Casagrande (2018), que a gestão de recursos humanos exerce um notório papel nas empresas, tendo em vista que esse setor além de abranger os processos mencionados, tem a habilidade de gerenciar o processo de inclusão de profissionais nos empreendimentos, avaliando sobre seus anseios, experiências e formação, o que irá colaborar em maior desempenho das funções realizadas, propiciando, de mesmo modo, a valorização de cada pessoa na empresa.

Acredita-se que no momento em que uma organização empresarial foca nas pessoas que compõem seu quadro de funcionários, os fundamentos e cultura organizacional são capazes de refletir nessa doutrina e a gestão de recursos humanos permite uma contribuição eficiente para que as pessoas cheguem aos seus objetivos, tanto profissionais quanto individuais (MACEDO, 2019).

Igualmente, cabe ressaltar que é a partir da gestão de recursos humanos que se tem nas empresas uma maior valorização do capital humano, com o entendimento de que este é considerado essencial em se tratando da competitividade de mercado (ALMEIDA, 2013).

Assim, Maier, Cruz (2014) examinam que a gestão de recursos humanos, pela manutenção e desenvolvimento de pessoas, prioriza nas empresas a inclusão de planos e programas que tenham a finalidade de valorizar pessoas,

assim como as metas das empresas, sendo por meio de motivação que os profissionais executam suas funções com eficácia e qualidade, conservando um clima organizacional que assegure o desenvolvimento, produtividade e longevidade das empresas no mercado, quer sejam estas públicas ou privadas.

E, atentando-se aos fundamentos demonstrados, coloca-se relevante ao trabalho analisar sobre a gestão de recursos humanos na administração pública, abordando sobre sua representatividade e conceito.

## 2.4 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Carvalho et al (2015) analisam que na gestão de recursos humanos, um dos desafios observados compete em oferecer às empresas profissionais que tenham competência, motivação, comprometimento e responsabilidade, contribuindo a partir de uma cultura que se alinha em alto desempenho, conservando níveis de rigor e disciplina em acordo aos parâmetros estabelecidos nas instituições.

Wernke, Peters, Casagrande (2018) destacam que em se tratando de organizações com Administração Pública, é percebido que estas apresentam uma base constante, todavia, encontram-se habituadas a contínuas mudanças que acontecem em decorrência de alterações de governos no país, o que faz com que as empresas públicas criem recursos, planos, programas, estratégias e ações dotadas de maior flexibilidade, proporcionando a formação de instituições públicas conexas e efetivas.

Carvalho et al destacam que:

A modernização da Administração Pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais (CARVALHO et al, 2015, p. 03).

E seguindo essa linha de abordagem, avalia-se que embora as empresas privadas e públicas incidam como distintas em diferentes fatores, em outras

situações podem possuir circunstâncias similares, sobretudo no que se refere ao setor de gestão de recursos humanos (ESCULÁPIO, 2013).

Na visão de Serafim (2011), citando McKnight, aborda a inovação como sendo um incentivo para o aumento da iniciativa e autonomia dos funcionários, além do aumento da tolerância quanto a erros, estimulando também o intraempreendedorismo.

Ainda, na visão de Serafim (2011, p. 173), o grande desafio para as empresas é construir ambientes que “permitam ampliar o conhecimento e estimular à curiosidade, o questionamento, a apresentação de novas propostas e o desejo de transformação, que são importantes para o desenvolvimento da PD&I” (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação).

Torquato (2015) considera como conceito-chave para o desenvolvimento profissional providências a serem tomadas pelo indivíduo interessado em qualificar-se. Para ele, o autoconhecimento deveria ser a primeira medida a ser adotada. Além disso, o autoconhecimento passa a ser mola propulsora da preparação e planejamento de uma carreira profissional. A partir deste pode ser iniciado um conjunto de ideias, princípios e valores associados com a intenção de criar potenciais ou estimular o investimento nas potencialidades existentes.

Quanto ao empreendedorismo, as capacidades de criação, inovação e iniciativa se destacam embasados por ética e sustentabilidade. A liderança, além de se apresentar com posturas empreendedoras, deve estar respaldada nesses pilares, evidenciando perfil multifuncional e capaz de atuar com ações proativas. De um modo em geral, a liderança gera valores no âmbito organizacional sendo necessário seu alinhamento e integração aos princípios que norteia a gestão de pessoas adotada pela empresa. Suas responsabilidades são amplas e correspondem ao simples acompanhamento de uma tarefa a sua atuação ativa no processo de gestão de resultados, com monitoramentos de desempenhos, incentivos, motivações etc. (SNAIR, 2011; NOBRE, 2016; BUNN; FUMAGALLI, 2016).

O contexto empresarial aponta para a necessidade de todos os líderes desenvolverem posturas voltadas à permanente aprendizagem. Profundas e contínuas mudanças tecnológicas, demográficas e econômicas exigem um perfil proativo capaz de adequar-se ao aprimoramento indefinidamente. O líder deve preservar suas características de influenciar atitudes e pessoas como um todo,

mas deve atentar para cada espaço, cada tempo, cada situação (NOBRE, 2016).

As suas propostas reforçam conceitos modernos de gestão de pessoas, ressaltando as habilidades e as competências do ser humano como as verdadeiras molas propulsoras de cada negócio. Contudo, toda inovação traz repercussões a serem avaliadas e, quando necessário, amenizadas (NOBRE, 2016).

Mas, em todos os tipos de empresas é inegável, segundo Moreira, Landi, (2012), que se tenham profissionais capacitados e aptos para o exercício de suas funções, com a percepção de que funcionários qualificados colaboram de forma eficaz para que as empresas sejam bem-sucedidas no mercado.

Moura (2014) discorre que na Administração Pública a gestão de recursos humanos demonstra o valor de se promover a conscientização de todos os profissionais sobre sua importância diante do diagnóstico, identificação e solução de eventuais problemas que possam vir a surgir, alcançando assim uma melhoria constante do trabalho executado nas empresas.

A gestão de recursos humanos na Administração Pública precisa indicar uma atuação em prol das estratégias das empresas, no intuito de obter resultados produtivos, pontuando, de igual forma, sobre cada mudança que pode acontecer na circunstância de as organizações terem outros gestores (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

Além disso, Wernke, Peters, Casagrande (2018) pontuam que a gestão de recursos humanos deve atender aos elementos internos e externos que se fazem presentes na Administração Pública, tendo em vista que as atividades efetuadas pelos gestores da área podem vir a refletir sobre os diferentes agentes das empresas públicas, englobando interesses do governo e da sociedade.

E, como meio de chegar a essa finalidade, é importante que a gestão de recursos humanos na Administração Pública disponha de servidores qualificados e capacitados nos cargos que exercem, sendo igualmente motivados para concretizar os objetivos das empresas e alcançar os resultados almejados (MOREIRA; LANDI; 2012).

De acordo com Mussak (2010), as empresas estão alterando a forma de gerir as pessoas, o que mostra que há uma preocupação com o capital humano,

em todos os níveis e aspectos da organização. “Observa-se que os processos de recrutamento e seleção têm modificado, no sentido de usar novas técnicas capazes de identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade e pensamento estratégico” (MUSSAK, 2010, p. 5).

Moura (2014) indica que essa percepção descreve que a gestão de recursos humanos é entendida como de grande importância para a Administração Pública, com a disposição de um sistema de planejamento que avalie o contexto em que as empresas estejam compreendidas, visando uma atuação mais eficiente no mercado e inclusão dos servidores públicos para que consigam chegar aos objetivos traçados pelas organizações em atenção à satisfação dos interesses do grupo.

Neste entendimento, é percebido que a gestão de recursos humanos passou a projetar suas ações no desempenho das pessoas e das empresas públicas, deixando de se basear apenas nos instrumentos que ofereciam maior privilégio ao desenvolvimento e melhorias em termos de salários, conectadas ao tempo de serviço dos trabalhadores (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Carvalho et al (2015) discorrem que a relevância demonstrada à gestão de recursos humanos na Administração Pública inicia por constantes exames acerca da estratégia que deve ser desenvolvida e seu papel, atentando-se às necessidades que a sociedade vivencia no contexto atual. Considera-se que a adoção de estratégias compreende em elementos econômicos e políticos relativos ao ambiente, determinando as limitações de orçamento que serão enfrentadas pela administração pública, o que inclui as competências e funções atribuídas ao quadro de funcionários das instituições.

Em empresas públicas, coloca-se como fundamental que os administradores sejam profissionais do segmento de gestão que apresentem ampla visão a despeito do funcionamento e estratégias a serem criadas para atender ao ambiente interno e externo, sendo também capacitados para investigar novos caminhos e mudanças no cenário público, compreendendo que as pessoas são dependentes das empresas para seu sustento e realização pessoal, e as empresas não estariam no mercado se não fosse pela presença das pessoas (MOURA, 2014).

Assim, considera-se o conhecimento de que na gestão de recursos humanos na Administração Pública as ações precisam focar a eficiência e



transparência, implementando sistemas de planejamento em todos os seus setores, com a percepção de que os recursos humanos nas empresas públicas examinam as características, especificidades e competências de cada servidor, sendo estes conduzidos para o setor que seja capaz de desenvolver com profundo conhecimento suas atribuições, o que promove maior atenção às ações de qualidade e excelência às pessoas (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Gemelli, Filippim (2010) destacam que na Administração Pública, as estratégias da gestão de recursos humanos pautam-se na função que a área deve desempenhar em prol da atenção às necessidades da sociedade em sua totalidade, o que demonstra a importância de atuação do segmento.

Gerir o setor de recursos humanos em empresas pode ser comparado tanto no serviço público quanto no privado, uma vez que os métodos empregados para se administrar o quadro de pessoas de um organismo público alteram-se segundo a função social, cultura da empresa, legislação exclusiva pertinente ao setor de atividade das empresas, regimentos internos, normas e tradições de cada tipo de empresa com Administração Pública (ESCULÁPIO, 2013).

Moreira, Landi (2012) examinam que na Administração Pública o planejamento é entendido como de grande importância para os empreendimentos, e deste modo, o planejamento de gestão de recursos humanos, dentro desse papel, opera no objetivo de se integrar a estratégia das empresas a todos os processos para gerir pessoas nas organizações.

Assim, Moura (2014) esclarece que o plano estratégico da gestão de recursos humanos na Administração Pública reflete sobre análises dos ambientes atuais das empresas e atuação destas no mercado, destacando os valores das empresas no que se refere às pessoas, assim como exame do ambiente que se encontram e perspectivas de atividade do órgão público.

Igualmente, Wernke, Peters, Casagrande (2018) examinam que a importância da gestão de recursos humanos liga-se também a ações de avaliação e identificação das necessidades dos servidores nas empresas, criando condições para a inclusão de treinamento e desenvolvimento dos profissionais, com apresentação de políticas de incentivos, trabalho efetuado e integração social dos servidores em suas áreas.

Oliveira, Medeiros (2016) avaliam que a Administração Pública, dentro do contexto atual, deve buscar a promoção de maior valorização do setor de recursos humanos nas empresas, abordando a importância desse segmento para a estratégia e alcance de resultados.

Gemelli, Filippim (2010) enfatiza que os recursos humanos nas empresas públicas não podem ser visualizados apenas como uma área que atua nos processos de contratações e demissões de profissionais, tendo em vista que sua gestão excede essa ótica obsoleta, porque as ações executadas pela gestão de recursos humanos ligam-se a uma procura constante pela qualificação dos servidores públicos, atuando, de igual forma, como agente de ligação entre os profissionais e a Administração Pública, o que coloca a área como importante e um diferencial em termos de competitividade de mercado.

Sobre o setor público, Carvalho et al (2015) analisam que as mudanças ocorridas vieram como decorrência da Constituição promulgada em 1988, com transformações que apresentaram o objetivo de fazer com que as mudanças na Administração Pública tornassem mais transparentes, claras e profissionais, reduzindo os índices de nepotismo e perseguições na área política.

No decorrer deste período, foi exposto à direção da Administração Pública, o concurso público, assim como a inclusão de maior estabilidade nos empregos pela administração direta. Sobre essa questão, Esculápio (2013) esclarece que os contratos efetuados no setor público são feitos por concursos, o que justifica um processo mais justo e fundamentado por normas técnicas; e a gestão de recursos humanos na Administração Pública reforça sua importância para que as empresas se atentem quanto às equipes de servidores.

O que se percebe, de acordo com Wernke, Peters, Casagrande (2018), é que os concursos efetivam funcionários que passam por processos seletivos e provas, sendo estabilizados em funções que, por vezes, podem não representar a real formação do indivíduo ao cargo, mas que, cumprindo os requisitos do concurso, conseguiu ser aprovado e liberado ao trabalho.

Carvalho et al (2015) acrescentam que de forma a impedir que haja uma improdutividade de funcionários e desestímulo, a gestão de recursos humanos na Administração Pública mostra-se como uma área que consegue promover a integração e aprendizado dos profissionais contratados, o que insere como de grande importância a introdução de um programa de incentivos aos servidores

de empresas públicas, destacando planos e políticas de formação continuada de profissionais, capacitando e remunerando de forma coerente com a atividade exercida no cargo público.

Segundo Esculápio:

Desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal, organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação (ESCULÁPIO, 2013, p.18).

Dentro desse entendimento, Gemelli, Filippim (2010) avaliam que o trabalho desempenhado pela gestão de recursos humanos associa-se a um maior compromisso com as pessoas que formam uma empresa, demonstrando a necessidade de planos, estratégias, medidas de correção e avaliação contínua de resultados.

De mesmo modo, para Moreira, Landi (2012), o setor de gestão de recursos humanos dentro da Administração Pública deve ser formado por profissionais que disponham de conhecimentos, posturas e competências entendidas como importantes para que o serviço público seja prestado de modo eficaz.

Nas análises de Moura (2014), os profissionais que integram a gestão de recursos humanos atuam por meio de um papel essencial para a Administração Pública, uma vez que devem fazer uso de mecanismos apropriados para a inclusão de pessoas nos quadros das empresas, identificando os meios de capacitação, assim como treinamento de servidores para que o exercício de funções seja feito com qualidade.

No que se refere aos servidores da Administração Pública, Oliveira, Medeiros (2016) observam que este precisa ser composto por pessoas que apresentem conhecimentos técnicos sobre assuntos específicos, associando-se a um grupo de competências e posturas coerentes com os cargos que ocupam nas empresas.

Considerando as particularidades relacionadas aos processos de seleção empregados por instituições públicas, orientados com a finalidade de aumentar os índices de eficácia de trabalhos, é inegável que a gestão de recursos

humanos opere visando inserir modelos estratégicos e eficientes de recrutamento de servidores (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

As empresas públicas, ao solicitar a contratação de funcionários, devem exigir, além de provas e títulos, outros métodos de exame dos candidatos, visando verificar habilidades e competências interpessoais e gerenciais de cada um que almeja entrar na área pública. Por meio desse posicionamento, as organizações conseguem ter uma visão mais abrangente acerca dos servidores que são considerados como competentes aos cargos, promovendo maior estímulo aos mesmos, o que tem potencial colaboração da gestão de recursos humanos (ESCULÁPIO, 2013).

E, para que a gestão de recursos humanos seja concretizada eficazmente, é importante que se tenha a presença de um mecanismo dotado de informações rápidas, que seja capaz de contribuir com o processo de tomada de decisões nas empresas, gerando um sistema de dados com profissionais registrados que propicia um melhor acompanhamento sobre o desenvolvimento dos mesmos em seus cargos (MOURA, 2014).

Ainda assim, Esculápio (2013) demonstra que a gestão de recursos humanos na Administração Pública é vista como importante por conduzir a colocação correta dos servidores nos setores, dispondo de uma legislação transparente e efetiva, assim como atuando como um meio de atendimento e comunicação que oferece melhor divulgação da política e execução das regras das empresas, avaliando e examinando os resultados obtidos, assim como revisando os objetivos, caso seja necessário.

Conforme exposto, as empresas ligadas à Administração Pública encontram-se sujeitas às constantes mudanças ocorridas no governo, e em face disso o desafio recai em conservar níveis estáveis das empresas e se ajustar às transformações, o que demanda a criação de estratégias pelo setor de recursos humanos dotadas de flexibilidade, propiciando a formação de empresas públicas com um sistema de administração eficaz, estável e coeso (CARVALHO et al, 2015).

Da mesma forma, na gestão de recursos humanos na Administração Pública é importante que se incluam meios que potenciem os processos e atitudes das equipes, ajustando o recrutamento às necessidades das empresas públicas (MOREIRA; LANDI; 2012).

Segundo Gemelli, Filippim (2010), os administradores públicos da atualidade precisam ter um foco voltado à atração e manutenção da mão-de-obra com qualidade, e, de mesmo modo, a gestão de recursos humanos surge como um instrumento de grande importância, uma vez que promove a qualificação, capacitação e valorização das equipes de trabalho.

Empresas públicas devem gerir de forma adequada seus setores de recursos humanos, com a percepção de que as pessoas consistem nos meios de se conseguir e manter vantagem competitiva, o que coloca como essencial a seleção e desenvolvimento de líderes nas organizações, tornando-se igualmente importante, ter conhecimento sobre a valorização do desempenho, assim como controle de custos e manutenção de uma postura correta junto dos servidores (ESFULÁPIO, 2013).

Também é visto como de grande relevância, atendendo à ótica de Wernke, Peters, Casagrande (2018), que a Administração Pública crie determinados mecanismos que operem em benefício de se desenvolver uma melhor competência, investindo em métodos que aumentem a responsabilidade e compromisso dos funcionários, melhorando a participação e integração dos servidores por meio de maior comprometimento sobre diretrizes e ações das empresas que contribuam para o desenvolvimento dos profissionais.

Carvalho et al (2015) definem que a gestão de recursos humanos dentro da Administração Pública implica no conhecimento de processos de base estratégica e operacional assim como pessoal, pois é verificado que a gestão de recursos humanos lida com a qualificação dos funcionários, além de investimentos que devem ser empregados com a capacitação e treinamento dos servidores.

Moura (2014) completa que os servidores de empresas públicas devem encontrar-se capacitados para obter novos conhecimentos e melhorar suas aptidões em termos de habilidades em conceitos e técnicas, que se somam à competência humana e apresentada por meio de um novo perfil, que esteja ajustado ao atendimento de pessoas internas e externas às organizações.

E, neste enfoque, a gestão de recursos humanos reforça-se como um setor de grande importância à Administração Pública, tendo em vista que emprega mecanismos e técnicas relevantes para o desenvolvimento de pessoas e organizações, consolidando-se, portanto, como um processo contínuo que

visa atender eficientemente as demandas da sociedade (MONTEIRO et al, 2015).

#### **2.4.1 Gerindo competências e aprendizagem na administração pública**

Filippin; Gemelli (2011) diferenciam os princípios de administrar entre as empresas pública e privada. Entendem que na primeira é preciso ter atenção ao que se está oferecendo à comunidade atendida com a sintonia de todos os departamentos e setores da organização de modo que não apenas se cumpram dispositivos legais, mas que haja a atenção ao bom funcionamento do serviço e o atendimento e satisfação de quem o recebe. É necessário atentar para o bem comum. Os autores defendem a necessidade de que os respectivos servidores públicos sejam capacitados e qualificados para o exercício de seus serviços. Tal preparação tem que ultrapassar a questão da formação técnica, para alcançar competências efetivas e necessárias ao desempenho funcional.

Sob tal perspectiva é que os autores enquadram a gestão de pessoas no serviço público. Todavia, os sistemas de gestão de pessoas nessa esfera, segundo Filippin; Gemelli (2011), não necessariamente se alinham às práticas contemporâneas adotadas pelas empresas privadas, pois estavam focados em somente fazer cumprir tarefas padronizadas e operacionais. No entanto, a evolução dos cenários impõe novas medidas e a importância de políticas claras de gestão de recursos humanos passam a ser imprescindíveis. Não basta apenas aferir produtividade, torna-se fundamental perceber a qualidade, eficiência e eficácia dos serviços prestados.

De acordo com Teixeira; Ribeiro (2017), a aprendizagem, satisfação e a plena concretização de potencialidades são exigências para composição de quadro de servidores na empresa de administração pública, cabendo à gestão de pessoas assegurar o desenvolvimento desse contexto. Nessa linha, o autor trata do treinamento como ferramenta de gestão, tendo o funcionário público como o centro de sua ação, com vistas à sua capacitação e integração ao ambiente de trabalho.

Para Nunes (2015), no campo do treinamento a definição de cursos e programas, montagem de currículos, criação e utilização de recursos audiovisuais, formação ou escolha de instrutores, elaboração de manuais e cartilhas etc. são consideradas atividades indispensáveis à estruturação de programas de capacitação. Portanto, a organização de treinamentos assume importância estratégica na esfera pública, já que a idealização organizacional de capacitação envolve a educação do homem para o trabalho, mas também implica incentivá-lo através de uma prática baseada em contínuo aprendizado fazendo com que o funcionário permaneça atualizado, competitivo e, principalmente, pronto para encarar novos desafios.

Contudo o grande desafio no caso da administração pública é investir corretamente em treinamento e desenvolvimento promovendo programas para viabilizar os objetivos da organização. Segundo Chiavenato (2016), o treinamento tem como objetivo oferecer conhecimentos e ferramentas para capacitar e gerir pessoas em ambiente de turbulência e mudança; desenvolver a capacidade humana de enfrentar as adversidades sucessivas ou acumuladas sem prejuízo para o desenvolvimento profissional e pessoal; manter competências sob ameaças, adversidades ou imprevisibilidades; alcançar resultados positivos em situações de alto risco (acúmulo de estresse e pressões).

Assim, compete à gestão de pessoas definir e fixar, de acordo com os interesses e objetivos da empresa, as políticas de formação e desenvolvimento de seu pessoal, visando, através da aplicação de planos e programas, prover a mesma de pessoal habilitado, satisfeito e estável, que nada mais é do que simplesmente, conseguir que se trabalhe bem, em todos os níveis, capacitando e qualificando para transformar competência em resultados (FALCÃO et al, 2018).

Entende-se que o trabalho apoiado em capital intelectual não pode depender de um treinamento formal, teórico e intelectualizado. Pressupõe uma reflexão orientada por todos os funcionários com base nas experiências vividas para cumprir a missão da empresa. O capital intelectual humano não necessita de robôs, mas de indivíduos ágeis, criativos e com boa base de conhecimentos gerais e científicos.

Todavia, importa considerar que a questão da informação, do conhecimento e da tecnologia na empresa pública esbarra em um processo de debate no qual, por um lado, existe a particularidade do ofício e, por outro, a amplitude da abordagem referente a estruturas engessadas e padronizadas. Porém, para Falcão et al (2018) é condição primária tomar uma perspectiva de educação que ensine ao funcionário público como lidar com a informação. O profissional deve ser estimulado no desenvolvimento de toda a sua potencialidade, engajando-se na missão da empresa, a fim de buscar condições para absorver todo o conhecimento, toda a informação e tecnologia disponíveis na organização. Para Teixeira; Ribeiro (2017), não há contestação: desenvolver as capacidades do trabalhador é a melhor forma de integrá-lo no ambiente de trabalho.

Assim, a empresa pública pode instrumentar o processo de treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, sendo difícil qualificar retornos provenientes do conhecimento, portanto, é preciso procurar base em indicadores mais gerais de sucesso. Entretanto, pelo fato de que são poucos ou inexistentes os programas efetivos de gestão do conhecimento na empresa de administração pública, não se pode saber ao certo sobre indicadores de êxito.

#### **2.4.2 A Liderança e o processo decisório nos modelos de gestão de pessoas da esfera pública**

Chiavenato (2014) considera que a qualidade da moderna gestão empresarial se volta a responder aos desafios apresentados por uma economia altamente competitiva e globalizada. Isto põe em destaque o setor de gestão de pessoas, em seus aspectos relacionadas à liderança, relações humanas e o desempenho interno dos grupos. Para Fernandes (2013) o mesmo ocorre no setor público. Nesse caso, ao líder cabe gerenciar desempenhos, levando em conta ferramentas que aprimorem as relações, como é o caso do feedback, que tende a gerar resultados positivos contínuos na medida em que todos conhecem claramente quais são seus objetivos e metas e quais recursos dispõe para atingi-los.



Este cenário deve favorecer a criação de uma atmosfera de negociação e de compromisso conjunto, onde cada parte se compromete a proporcionar as condições para o crescimento profissional e para o alcance de objetivos mútuos. Cria-se, assim, um clima muito diferente do velho padrão de julgamento definitivo e superior presente nos métodos do passado (CHIAVENATO, 2014).

Entretanto, Fonseca et al (2013) destacam as influências nos sistemas de gestão de pessoas decorrentes da submissão das decisões. O fato de o gestor cumprir diretrizes genéricas e amplas definidas na esfera governamental pode implicar em impasses e entraves nos modelos gerencias de pessoas. Os autores, sugerem um esquema, conforme Figura 4.

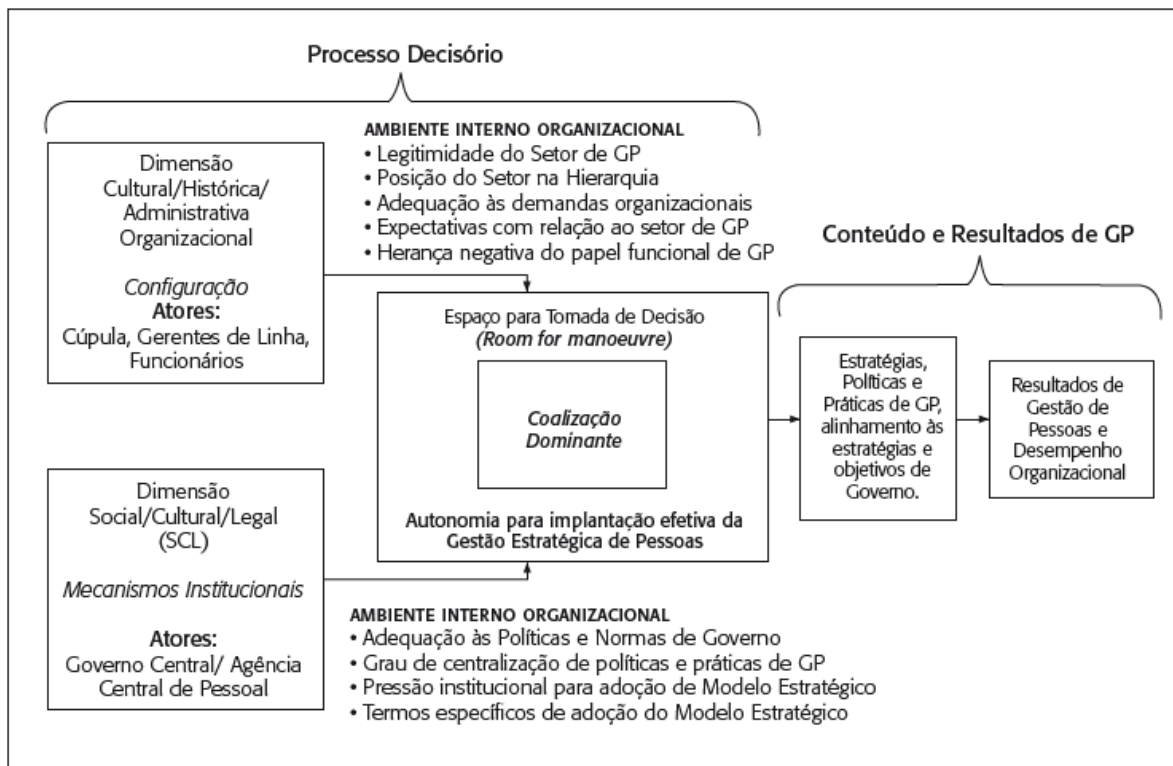


Figura 4: Representação de influências ambientais na implantação da gestão estratégica de pessoas no serviço público  
Fonte: Fonseca et al, 2013, p. 1466.

Conforme se verifica no esquema apresentado pelos autores, é preciso cumprir etapas alinhadas em um plano adequado às políticas institucionais referentes à organização ao qual se refere, já que a autonomia no setor público é relativa e necessita de adequação conforme as propostas e metas organizacionais. Torna-se essencial que se reconheçam aspectos do contexto

político-institucional que possam influenciar nas atividades de gestão de pessoas.

### 2.4.3 A importância da motivação como pilar de gestão de pessoas na administração pública

Em todos os ambientes de trabalho, é importante conhecer o nível de motivação dos colaboradores, a fim de que a empresa esteja com pessoas empenhadas e satisfeitas com seu trabalho e com o ambiente em que está. Um colaborador que esteja motivado ou desmotivado é sempre o resultado de vários aspectos que precisam ser analisados. Na visão de Frederick Herzberg, com sua teoria dos dois fatores, quais sejam: fatores higiênicos e fatores motivacionais, mostram necessidades que precisam ser analisadas de forma independente, assim como seus efeitos precisam ser distinguidos. A seguir um quadro explicativo:

Fatores de Higiene	Fatores Motivacionais
Condições de trabalho Pagamento Segurança no trabalho Práticas de supervisão e administração Políticas e administração da organização	O trabalho em si Responsabilidades Senso de realização Reconhecimento Perspectivas de evolução

Quadro 1: Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg  
 Fonte: Adaptado de Herzberg (1997)

Assim, segundo Herzberg (1997, p. 61):

Os fatores envolvidos na produção da satisfação no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos, [...].

Com isso, a questão da motivação no ambiente de trabalho, implica em tratar do desenvolvimento do clima organizacional. Considerada no ambiente de gestão de pessoas como ferramenta de gerenciamento de produtividade e resultados, o clima aponta o nível de satisfação dos funcionários, podendo ser considerado como um índice de monitoramento da empresa. Alguns autores relacionam esse conceito diretamente à cultura organizacional, defendendo a ideia de que o clima é o resultado da cultura formada na empresa. Esta, por sua vez, depende de variáveis específicas, sobretudo, relacionada à condução de processos, metas e relacionamentos entre a gestão e os servidores. Nunes (2015) ainda acrescenta que no setor público, o clima resulta de um conjunto de normas e políticas, que por sua vez geram a cultura organizacional.

Chiavenato (2014) explica que é fundamental assegurar a positividade do clima organizacional, sobretudo, no que se refere ao seu impacto na produtividade. O autor considera que na construção da cultura organizacional são fatores básicos:

- Criação de ambiente que facilite a aprendizagem contínua;
- Experiências devem ser divididas entre a equipe de trabalho;
- Criatividade e flexibilidade intelectual para a solução dos problemas da organização devem ser incentivadas;
- A autorrealização individual deve ser estimulada, permitindo que o próprio servidor analise seu trabalho e desenvolvimento;
- A criatividade deve ser incentivada;
- Cada membro da equipe deve ser apoiado e auxiliado na superação de seus fracassos;
- Os problemas da organização precisam ser analisados e solucionados a partir de uma perspectiva íntegra e ordenada.

## 2.5 COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS

No campo de gestão de pessoas, planos de comunicação interna que agreguem os propósitos de endomarketing precisam estar alinhados em termos de estratégias. Na verdade, um dos principais propósitos do endomarketing é

contribuir no desenvolvimento de imagens positivas da empresa para seu cliente interno e, por consequência, para seu cliente externo. Não é diferente no contexto público, sendo que aqui está sendo destacada bem mais essa relevância, na medida em que pairam suspeitas de um funcionamento duvidoso quando se trata de órgão público. Portanto, não basta um plano de convencimento do cliente interno, é necessário seu alinhamento a práticas efetivas de gerenciamento de pessoal, conforme explicam Antonello; Pantoja (2010).

Para as organizações, é imprescindível, hoje em dia, sinalizar para o público interno qual a sua grande diferença, reconhecer seu posicionamento, suas propostas de melhorias e ações previstas. Nesse caso, o endomarketing por conceito, deve considerar a ideia principal da empresa. Precisam ser trabalhados os conteúdos conceituais pertinentes. A escolha de um bom conceito é o que vai fazer a diferença entre um programa criativo e inovador e um programa inadequado e “sem vida”. Porém, Antonello; Pantoja (2010) enfatizam que o fato de se disponibilizar uma informação não significa que houve a comunicação.

Assim, Antonello; Pantoja (2010) defendem a ideia de um plano específico de endomarketing que preveja uma relação em “mão-dupla”, partindo da integração de objetivos e interesses entre funcionário e empresa. Para o autor este projeto deve contemplar ações focadas em relacionamento interpessoal de maneira a disseminar o bem-estar entre funcionários e equipes de trabalho.

Como afirma Torquato (2015), quanto ao contexto organizacional, a informação sobre qualquer assunto relativo à organização e a empresa em si deve circular sem interferências.

Há uma preocupação atualmente em incentivar a participação dos funcionários para que eles se sintam também responsáveis por todo o processo empresarial. A avaliação do ambiente interno e da satisfação dos funcionários de organizações de diferentes segmentos se tornou uma preocupação constante. De uma maneira geral, associado aos conceitos de endomarketing, pesa mais no mercado o posicionamento de uma empresa, onde seu corpo funcional é participativo e colabora na construção de sua cultura organizacional. Nessa linha as práticas e políticas de endomarketing conduzem à gestão dos

processos em uma linha de valorização da comunicação como uma das ferramentas de gestão da motivação (AGNELO; SILVA, 2013; TORQUATO, 2015).

### 3 METODOLOGIA

A atual pesquisa pretendeu analisar a importância da gestão de recursos humanos no cenário estratégico de uma instituição pública, de forma que pudesse ser gerado um estudo para as organizações a partir da teoria que envolve a relevância da eficiência da gestão de recursos humanos em uma organização.

Por meio da pesquisa de caráter exploratória, pretendeu-se ampliar o conhecimento e o levantamento bibliográfico sobre o assunto abordado, através de análise documental por meio de consultas a sites, revistas eletrônicas, livros, artigos, dissertações, teses, leis, relatórios e entre outros, e assim alcançar através dos materiais pesquisados, estudados e empregados um embasamento teórico acerca do conteúdo apresentado neste estudo.

#### 3.1 MÉTODO

Segundo Hegenberg (1976) método é o “caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado”.

A metodologia delineada no trabalho atua com a finalidade de desenvolver fundamentações teóricas a despeito do objeto de estudo, ajustando pesquisas ao objetivo proposto, sendo investigadas, coletadas e sintetizadas informações alusivas ao tema. Logo, dentro do procedimento metodológico citado anteriormente, tem-se a realização de pesquisa exploratória com verificação bibliográfica, inclusão de conceitos teóricos e aplicação de métodos concretizados a partir de revisão de literatura, obtendo materiais considerados como relevantes para a construção do assunto, contribuindo para que o mesmo esteja em conformidade com as normas e padrões acadêmicos de elaboração de trabalhos.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Neste trabalho foram utilizados materiais publicados como livros, artigos científicos, leis, dissertações e teses publicadas em sites indexados e governamentais.

Foram pesquisados em base de dados como Scielo, ROCA (Repositório de Outras Coleções Abertas) da UTFPR e o Repositório Institucional da ENAP, além de livros, em papel e e-book, como também teses e dissertações. O período escolhido para a exploração foi de 1997 a 2020, entretanto, procurou-se utilizar as fontes mais recentes, mas algumas antigas foram necessárias para fundamentar melhor o tema.

Para Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica,

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]. (LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 183).

Desta forma, o principal mecanismo de pesquisa empregado no trabalho consiste em pesquisa de caráter bibliográfico, com elaboração de fundamentação teórica, pois a organização do estudo foi efetuada a partir de investigações de materiais que se encontram concebidos sobre o assunto.

O instrumento de pesquisa de base bibliográfica procurou analisar conteúdos e levantar textos acadêmicos com a finalidade de emergir um sistema de informações significativas sobre a temática, com a identificação, avaliação, reunião e leitura de estudos compreendidos como importantes ao assunto, denotando ênfase ao mesmo.

Conseqüentemente, este estudo buscou organizar a literatura encontrada sobre a gestão de recursos humanos aplicada à esfera pública, no intuito de contribuir para a fundamentação teórica, no entanto, sabe-se que a literatura a respeito da administração de recursos humanos no setor privado é ampla e de fácil acesso, porém, aquela direcionada para gestão de recursos humanos na

área pública é deficiente e dispersa, não favorecendo assim a obtenção de uma gama maior de autores destacados.

Como ferramenta de pesquisa utilizada, a exploração bibliográfica teve como base de estudo principal alguns autores, como Claudia Simone Antonello; Maria Júlia Pantoja (2010), Ciro Bächtold (2012), Idalberto Chiavenato (2014), Inês Maria Picoli Gemelli; Eliane Salete Filippim (2010), José Arimatés de Oliveira; Maria da Penha Machado de Medeiros (2016), Luiz Carlos Bresser Pereira (1997), Marizaura Reis de Souza Camões; Maria Júlia Pantoja; Sandro Trescastro Bergue (2010), dentre outros autores e também trabalhos já publicados correlatos ao objeto de estudo.



## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pontuando a respeito dos conteúdos apresentados neste estudo e atendendo à visão dos diversos autores que foram utilizados para a construção do contexto, entende-se, em linhas iniciais, que em sua base conceitual a Administração Pública compreende no processo que visa promover a operacionalização do Estado por meio de ações que visam introduzir organização nos serviços prestados. Essa compreensão é partilhada pelos autores Klering, Porsse, Guadagnin (2010), Gemelli, Filippim (2010), Farah (2011), Ferreira (2011), Almeida (2013), Medeiros (2013), Coelho (2014), Santos (2015), Carvalho et al (2015), Alves (2018).

Farah (2011), Vianna, Lino (2011), Ferreira (2011), Bächtold (2012), Medeiros (2013), Lino (2014), Coelho (2014), Silva (2015), Santos (2015), Carvalho et al (2015), Silva (2017), Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017), Almeida, Martins (2017), Alves (2018), Chaves, Albuquerque (2019) entendem que, visando atender seu papel administrativo, observam que o Estado utiliza o que a lei o garante, todavia, tais benefícios precisam ser empregados unicamente para o cumprimento dos objetivos a que são destinados. Assim, dentro da Administração Pública, o ato de gerir não demonstra somente a prestação e concretização de serviços, mas, liga-se à orientação e direção com a finalidade de promover o bem-estar comum e a satisfação ao interesse das pessoas, atendendo ao fundamento de equidade, o que é visto como um princípio importante ante ao direito à coletividade.

Em proporção mundial, é percebido, no entendimento de autores estudados no trabalho como Klering, Porsse, Guadagnin (2010), Gemelli, Filippim (2010), Farah (2011), Vianna, Lino (2011), Ferreira (2011), Bächtold (2012), Almeida (2013), Medeiros (2013), Lino (2014), Silva (2015), Coelho (2014), Santos (2015), Carvalho et al (2015), Silva (2017), Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017), Almeida, Martins (2017), Alves (2018), Chaves, Albuquerque (2019), que a Administração Pública deve atender às demandas com pauta em eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, fazendo um uso adequado dos recursos, empregando seus instrumentos com capacidade para

se alcançar os resultados almejados e atentando-se aos princípios éticos nacionais.

Estes fundamentos são entendidos como importantes à Administração Pública, uma vez que, na visão de Gemelli, Filippim (2010), Bächtold (2012), Brasil (2014), Almeida (2013), Lino (2014), Santos (2015), Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017), Alves (2018), proporcionam ampla defesa e segurança jurídica, que igualmente se associam aos princípios que são considerados na Constituição Federal pelo artigo 37, que compreendem em razoabilidade, assim como estímulo e soberania diante do interesse da coletividade, legalidade, impessoalidade, moralidade, propaganda e eficiência.

E, ainda no entendimento de Gemelli, Filippim (2010), Bächtold (2012), Brasil (2014), Almeida (2013), Lino (2014), Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017), Alves (2018) e associados à ótica de Farah (2011), Ferreira (2011), Medeiros (2013), Coelho (2014), Santos (2015), Carvalho et al (2015), avalia-se no estudo, que a partir do momento que esses valores e princípios são adequadamente inseridos na Administração Pública, é importante que se tenha, na mesma proporção, profissionais capacitados e aptos para o exercício de funções na área, sendo providos de habilidades técnicas, gerenciais e humanas.

É pertinente destacar, de acordo com Bächtold (2012), Lino (2014), Alves (2018), que na esfera brasileira, a Administração Pública atua com a intenção de ordenar os fundamentos associados aos processos de contratos e licitações, e deste modo, é pautada pela lei 8.666, criada como um mecanismo de conectar serviços, estruturas, administradores do Estado e pessoas que estão presentes nesse contexto.

Paralelamente, Carvalheiro (2011), Moreira, Landi (2012), Silva (2013), Teixeira (2013), Rigo (2013), Almeida (2013), Maier, Cruz (2014), Cruz, Santana (2015), Silva et al (2017), Wernke, Peters, Casagrande (2018), Macedo (2019), têm a compreensão que a gestão de recursos humanos dentro de seus processos, abrange desde o planejamento, eficácia de mecanismos empregados e, sobretudo, analisa acerca como modo se antever e impedir a ocorrência de falhas e fraudes, melhorando assim, a agilidade e funcionamento do sistema.

No entendimento de autores como Moreira, Landi (2012), Silva (2013), Teixeira (2013), Rigo (2013), Cruz, Santana (2015), Monteiro et al (2015),

Oliveira, Medeiros (2016), Silva et al (2017), o desempenho de uma organização pública liga-se de forma intrínseca às pessoas que formam as equipas, sendo analisado sobre a maneira com que se encontram organizadas, motivadas e aptas para o exercício de suas funções. Igualmente, é importante que se avalie sobre o contexto de trabalho de atuação, o que demonstra relevo da gestão de recursos humanos à Administração Pública.

Camões, Pantoja, Bergue (2010), Carvalheiro (2011), Moreira, Landi (2012), Silva (2013), Esculápio (2013), Teixeira (2013), Rigo (2013), Almeida (2013), Maier, Cruz (2014), Moura (2014), Carvalho et al (2015), Cruz, Santana (2015), Silva et al (2017), Wernke, Peters, Casagrande (2018), Macedo (2019), analisam que nas empresas, a área de administração, pela representação do setor de recursos humanos, apresenta, através da determinação da missão, visão e valores presentes nos planos de desenvolvimento das organizações, qual o curso a ser seguido no que se refere ao uso de recursos financeiros, físicos e humanos, em especial.

Desse modo, Camões, Pantoja, Bergue (2010), Carvalheiro (2011), Esculápio (2013), Moura (2014), Carvalho et al (2015), Cruz, Santana (2015), Silva et al (2017), Wernke, Peters, Casagrande (2018), Macedo (2019) acreditam que na Administração Pública, o segmento de recursos humanos, por meio das ações que valoriza, é capaz de criar uma empresa dotada de maior competitividade, tendo em vista que forma tanto pessoas quanto profissionais para atuarem na área, integrando, valorizando, promovendo sistemas de treinamento e capacitação e estimulando o respeito entre todos, o que incentiva em melhor desempenho das atividades e serviços que são prestados à sociedade em cada ambiente de atuação de organizações públicas.

Ainda no entendimento dos autores mencionados, a gestão de recursos humanos, quer seja em modelos de Administração Pública ou Privada, parte da premissa de que profissionais qualificados são vistos como fundamentais ao sucesso dos empreendimentos, e, para tal, precisam ser devidamente valorizados em suas funções

Camões, Pantoja, Bergue (2010), Gemelli, Filippim (2010), Moreira, Landi, (2012), Esculápio (2013), Moura (2014), Carvalho et al (2015), Monteiro et al (2015), Oliveira, Medeiros (2016), Wernke, Peters, Casagrande (2018) destacam que a Administração Pública encontra-se em uma etapa diferente

quando comparada a períodos anteriores, passando por mudanças em seu sistema de gestão de recursos humanos, promovendo políticas no setor mais efetivas, assim como a conexão do setor aos objetivos estratégicos das empresas públicas.

Além disso, Moreira, Landi (2012), Silva (2013), Teixeira (2013), Rigo (2013), Cruz, Santana (2015), Oliveira, Medeiros (2016), Silva et al (2017) complementam que a gestão de recursos humanos na Administração Pública destaca o desenvolvimento e valorização dos profissionais que formam as organizações, considerando que embora tenham passado por processos seletivos com provas e exames de aptidão, os servidores precisam estar motivados como profissionais, oferecendo às pessoas serviços com elevada qualidade, atendimento flexível e eficaz, atendendo às necessidades de uma coletividade.

Pelo conteúdo, os autores Camões, Pantoja, Bergue (2010), Carvalheiro (2011), Moreira, Landi (2012), Silva (2013), Esculápio (2013), Teixeira (2013), Rigo (2013), Almeida (2013), Maier, Cruz (2014), Moura (2014), Carvalho et al (2015), Cruz, Santana (2015), Silva et al (2017), Wernke, Peters, Casagrande (2018), Macedo (2019), concordam que a gestão de recursos humanos na Administração Pública possui um desafio que se orienta à promoção de políticas de incentivo, treinamento e capacitação dos servidores, na finalidade de desenvolver competências e direcionar cada funcionário a setores em que suas habilidades tenham maior eficácia de resultados. Logo, pela gestão de recursos humanos obtém-se uma maior valorização do capital humano, considerado no contexto atual como essencial em se tratando da competitividade, e, assim, reforça-se a significância de se manter e desenvolver os funcionários, por programas que incentivem a valorização da missão e visão das organizações públicas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, que teve o objetivo de revelar a importância da gestão dos recursos humanos na administração pública, mostrou, primeiramente, que a Administração Pública tem como finalidade atender às necessidades da sociedade como um todo, ou seja, os interesses públicos e sociais precisam ser devidamente respondidos, e para tal, a base administrativa do Estado faz uso de mecanismos diretos ou indiretos, englobando os instrumentos permitidos pela legislação vigente. Os profissionais atuam na prestação de serviços em benefício da coletividade, e, deste modo, os servidores devem tanto encontrar-se desenvolvidos em suas competências, quanto a uma postura que destaque a melhoria em eficiência e produtividade em seus setores.

Ainda, foi discorrido sobre a importância da gestão de RH, mostrando que esta trabalha em prol da implementação de sistemas que melhorem o ambiente de trabalho, o que engloba segurança, saúde, qualidade de vida e relações de trabalho, propiciando aos funcionários maior participação nos processos decisórios das empresas, o que estimula um equilíbrio entre os interesses pessoais e os objetivos das organizações.

Também foi analisada a gestão de recursos humanos na Administração Pública, deixando claro que esta é relevante diante da determinação das perspectivas que avaliam sobre eficiência e efetividade do sistema, onde a eficiência almeja concretizar de forma correta as atividades que se pretende realizar, com destaque em procedimentos e mecanismos internos, atendendo às demandas das instituições e do contexto que abarca.

Na Administração Pública, a gestão de recursos humanos tende ao desenvolvimento das pessoas no intento de se alcançar as metas e valores institucionais, colocando como fundamental o desenvolvimento e aplicação de conceitos e instrumentos que contribuam para a eficácia das políticas de administração, assim como a qualidade diante dos serviços que são prestados pelos organismos, atendendo às demandas da sociedade como um todo.

A gestão de recursos humanos na Administração Pública encontra-se orientada ao processo de treinamento e capacitação dos servidores públicos, promovendo maior reconhecimento e benefícios por meio dos resultados

obtidos, e, sobretudo, pela valorização de um sistema de gestão que disponha de gerentes competentes e líderes de equipes que valorizam cada profissional.

A partir dos resultados obtidos, foi possível emitir as conclusões que a gestão de recursos humanos compreende em um dos instrumentos de gestão de maior competência para a melhoria da eficácia e resultados do segmento de administração pública, com ações conectadas aos objetivos das organizações e sua missão de proporcionar serviços de qualidade e que se adequem aos interesses e necessidades das pessoas.

E, partindo dessa premissa, a gestão de recursos humanos na Administração Pública é entendida como de importância elevada porque emerge e aplica as questões que se associam ao desempenho dos profissionais, os resultados e qualidade dos serviços organizacionais, valorização do capital humano, desenvolvimento de habilidades que atuam de maneira a motivar os servidores em suas funções, desenvolvendo, portanto, um potencial que eleva a relevância da qualidade dos serviços prestados pelo setor público.

Igualmente, a gestão de recursos humanos na Administração Pública promove maior acesso aos assuntos sobre transparência e ética nas atividades do governo, demonstrando melhor desempenho da administração e dos resultados alcançados, estimulando padrão e agilidade diante do atendimento aos interesses e necessidades das pessoas.

Os desafios que a Administração Pública enfrenta demonstram transformações nos perfis e qualificação dos servidores públicos, o que enfatiza a importância da gestão de recursos humanos no setor, considerando que ter conhecimento e discernimento sobre os profissionais que integram as empresas configura um fator de grande relevância na atualidade e os recursos humanos atua como renomados agentes de mudanças.

Como trabalhos futuros, espera-se um aprofundamento maior com aplicação prática da teoria aqui exposta, para a confirmação dos dados apresentados.

## REFERENCIAS

AGNELO, J. D.; SILVA, G. J. **Motivação no setor público municipal**. Artigo apresentado à Escola de Gestão Pública Municipal. Florianópolis (SC), 2013.

ALMEIDA, Maria Rosa dos Santos. **O gestor de recursos humanos e a visão sistêmica na organização**. 2013. 15fls. Artigo (Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos). Faculdade Shalom de Ensino Superior- FASES. 2103. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/18199816-O-gestor-de-recursos-humanos-e-a-visao-sistemica-na-organizacao-palavras-chave-visao-sistemica-lideranca-gestao-estrategica.html>>. Acesso em: 02 maio 2020.

ALMEIDA, Nelia França de; MARTINS, Samuel Lopes. **A importância da gestão integrada na Administração Pública**. 2017. 16fls. Artigo. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Administração Pública). Modalidade Semi-Presencial. Universidade Federal Fluminense. 2017. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/3392/1/N%C3%A9lia%20Fran%C3%A7a%20-%20Samuel%20Lopes.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

ALVES, Erick. **Fundamentos da Administração Pública**. Livro eletrônico. Estratégia Concursos. 2018. Disponível em: <[https://d3eaq9o21rgr1g.cloudfront.net/aula-temp/182431/000000000000/curso-38942-aula-00-v1.pdf?Expires=1597078388&Signature=DSZHcy4~449XVpcOibPGae-hs13Ei5mRXiwDE4hnFOt5hkiJTvl~jWChBTnDmagg7nuwojaGqh4Z3jqSOSZ4sCkjTHjD1B0cYjidQgHdQ88TPERCwm7~m2NiETFecclGxQZr7PjfaMuE56CLsKRDKOIOHyQDbPtAYy5~HP67g2XKoTMXJUkqHR75ql0-36jqeew0g89L43NhUAzMCZMCSxcf5WnBbEUyB4qz~jC7dDWZMLN5-OGkuzdpP6tpw2lnm15wkjZ1x2Q-YzYndnih2D5hxD-ljMVqqei7RWw5FqGS8zYq50COsR1GvoafVVcBPcq2-W1tgmzMU2MShX1cFQ\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAIMR3QKSK2UDRJITQ](https://d3eaq9o21rgr1g.cloudfront.net/aula-temp/182431/000000000000/curso-38942-aula-00-v1.pdf?Expires=1597078388&Signature=DSZHcy4~449XVpcOibPGae-hs13Ei5mRXiwDE4hnFOt5hkiJTvl~jWChBTnDmagg7nuwojaGqh4Z3jqSOSZ4sCkjTHjD1B0cYjidQgHdQ88TPERCwm7~m2NiETFecclGxQZr7PjfaMuE56CLsKRDKOIOHyQDbPtAYy5~HP67g2XKoTMXJUkqHR75ql0-36jqeew0g89L43NhUAzMCZMCSxcf5WnBbEUyB4qz~jC7dDWZMLN5-OGkuzdpP6tpw2lnm15wkjZ1x2Q-YzYndnih2D5hxD-ljMVqqei7RWw5FqGS8zYq50COsR1GvoafVVcBPcq2-W1tgmzMU2MShX1cFQ__&Key-Pair-Id=APKAIMR3QKSK2UDRJITQ)>. Acesso em: 27 mar. 2020.

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. **Aprendizagem e o desenvolvimento de competências**. In: PANTOJA, M. J. et al. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

ÁVILA, Humberto. Moralidade, Razoabilidade e Eficiência na Atividade Administrativa. Belo Horizonte: **Revista Brasileira de Direito Público**, ano 1, n. 1, abr/jun.2003

BÄCHTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública**. Instituto Federal do Paraná. Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil. Rede E-Tec Brasil. Curitiba, 2012. Disponível em: <[http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%BAblicos/M%3%B3dulo%20I/Capa%20Nocoos%20Administracao%20Publica\\_IFAP/Livro%20Nocoos%20Administracao%20Publica.pdf](http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%BAblicos/M%3%B3dulo%20I/Capa%20Nocoos%20Administracao%20Publica_IFAP/Livro%20Nocoos%20Administracao%20Publica.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2020.

BARRETO FILHO, Sérgio Aberto. **O estudo dos Princípios da Eficiência, Eficácia e Economicidade na Administração Pública.** (2013). Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/o-estudo-dos-principios-da-eficiencia-eficacia-e-economicidade-na-administracao-publica/>>. Acesso em: 21 jul. 2020.

BRASIL. **Modelo de Excelência em Gestão Pública.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA. Brasília; MP, SEGEP, 2014. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

BUNN, F.; FUMAGALLI, L. A. W. A importância do líder na organização: Influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. **Revista Fae** Curitiba, 19(2), pp. 132-147, 2016.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs). **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos.** 2011. 91fls. Relatório de Estágio Curricular. Universidade de Coimbra. 2011. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18097/1/A%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2020.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva. et al. **Análise da gestão de pessoas na administração pública:** um estudo de caso. XII Seget. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

CHAVES, Francisco Diones Paiva; ALBUQUERQUE, Ítalo Patrick Rodrigues. Conceitos sobre a Administração Pública e suas contribuições para a sociedade. **CAD.** v. 13. n.1. p. 93-104. 2019. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/43713/29716>>. Acesso em: 27 mar. 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Manole, 2016.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.



COELHO, Ricardo Corrêa. **Administração pública e contexto institucional Contemporâneo**: módulo I. Brasília: ENAP / DDG, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2260/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%201%20-%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

CRUZ, Tamires Assis da; SANTANA, Lídia Chagas de. Recursos humanos: presente nas organizações, mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu.v. 02. n. 1, p. 33-56. 2015. Disponível em: <[https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3\\_RECursos\\_HUMANOS\\_PRESENTE\\_ORGANIZACOES.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3_RECursos_HUMANOS_PRESENTE_ORGANIZACOES.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2020.

ESCULÁPIO, Mário. **A gestão de recursos humanos no serviço público**. 2013.34fls. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Pública Municipal). Modalidade de Ensino a Distância. Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba. Ministério da Educação. Curitiba, 2013. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2682/1/CT\\_GPM\\_III\\_2013\\_41.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2682/1/CT_GPM_III_2013_41.pdf)>. Acesso em: 29 fev. 2020.

FALCÃO, M. S. et al. **Gestão de pessoas no setor público**: um estudo dos fatores que influenciam na motivação ou na desmotivação dos servidores públicos do Município de Conceição do Castelo. Anais do Seminário Científico da FACIG, n. 3, 2018.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Administração pública e políticas públicas. **RAP**, Rio de Janeiro. v. 45, n. 3. p.813-36. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n3/11.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2020.

FERNANDES, P. H. R. **Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: campus, 2013.

FERREIRA, Eduardo Aparecido. **O papel estratégico da gestão de pessoas na Administração Pública**. 2011. 49fls. Trabalho de Conclusão de curso (Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal). Departamento Acadêmico de Gestão e Economia. Convênio Universidade Aberta do Brasil. Diretoria do Campus Curitiba. Ministério da Educação Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2011. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1152/1/CT\\_GPM\\_I\\_2011\\_27.PDF](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1152/1/CT_GPM_I_2011_27.PDF)>. Acesso em: 29 fev. 2020.

FILIPPIN, E. S.; GEMELLI, I. M. P. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2011.

FONSECA, D. R et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro 47(6):1451-475, nov./dez. 2013.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: explicitação das normas da ABNT**. 16. ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2012.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salette. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180. 2010. Disponível em: <[http://www.rhbusiness.net.br/material\\_estudo/gp\\_adm\\_publica\\_o\\_desafio\\_dos\\_municipios.pdf](http://www.rhbusiness.net.br/material_estudo/gp_adm_publica_o_desafio_dos_municipios.pdf)>. Acesso em: 29 fev. 2020.

GROTTI, Dinorá Adelaide Musetti. **O Serviço público e a constituição brasileira de 1988**. São Paulo: Malheiros, 2003

HEGENBERG, L. **Etapas da investigação científica**. (Leis, Teorias, Método). São Paulo: EPU (Editora da Universidade de São Paulo), 1976.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org). **Gestão de Pessoas, não de Pessoal**. Rio de Janeiro: Cam

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da Administração Pública brasileira. **Análise**, Porto Alegre. v. 21. n. 1. p. 4-17. 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/8231/5903>>. Acesso em: 27 mar. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LINO, Estevão José. **Princípios constitucionais da administração pública: como o princípio da legalidade afeta o agir eficiente do gestor público?** 2014. 71fls. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Pública Municipal). Modalidade de Ensino a Distância. Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3737/1/CT\\_GPM\\_2013\\_06.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3737/1/CT_GPM_2013_06.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2020.

MACEDO, Jhonata de Azevedo. **Gestão de Pessoas e Produtividade: benefícios para organização**. 2019. 58fls. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Engenharia de Produção). Universidade Candido Mendes. Niterói, 2019. Disponível em: <<https://www.candidomendes.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/GESTA%CC%83O-DE-PESSOAS-E-PRODUTIVIDADE.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2020.

MAIER, Roberta Inês; CRUZ, Helio Alves da. **Gestão de Recursos Humanos: um Estudo na Empresa Grupo Adservi Ltda. de SC.** XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Tema: Gestão do Conhecimento para a Sociedade. 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120583.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

MEDEIROS, Lu. **Princípios Básicos da administração Pública: Poderes, Deveres, Direitos e Responsabilidades do Servidor.** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo: FEAUSP, 2013. Disponível em: <[https://www.fea.usp.br/media/fck/Manual\\_direito\\_Administrativo\\_FEA.pdf](https://www.fea.usp.br/media/fck/Manual_direito_Administrativo_FEA.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2020.

MONTEIRO, Samir. et al. **Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização.** XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza, 2015. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_213\\_265\\_27313.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2020.

MOREIRA, Larissa Renata Jardim; LANDI, Michele. **A gestão de pessoas na área da administração pública.** 2012. 15fls. Artigo (MBA em Gestão de Pessoas). Instituto de Ensino Superior de Londrina. Faculdade INESUL. Londrina, 2012. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_17\\_1339724451.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_17_1339724451.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2020.

MOURA, Ana Lúcia Neves de. **Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento?** Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional. 2014. 362fls. Tese de Doutorado (Doutorado em Administração). Área de concentração em Gestão Organizacional. Linha de pesquisa em Organização, Cultura e Sociedade. Departamento de Ciências Administrativas. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/12258/1/TESE%20Ana%20L%20C3%BAcia%20Neves%20de%20Moura.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

MUSSAK, E. **Gestão Humanística de Pessoas: o fator humano como diferencial competitivo.** Rio de Janeiro: Campus, 2010

NEVES, Gláucio; GUIMARÃES, Aluísio; AVILTON JÚNIOR. **As bases para um novo modelo de administração pública orientada para resultados: evolução dos paradigmas, novos princípios e dimensões operacionais de funcionamento.** X Congresso Consad de Gestão Pública. Gestão por Resultados como Estratégia de Monitoramento da Gestão. Brasília, 2017. Disponível em: <[http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15\\_01.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15_01.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2020.

NOBRE, T. L. **Motivação**. Os desafios da gestão de recursos humanos na atualidade. Curitiba: Juruá, 2016.

NUNES, J. L. O. Clima organizacional no setor público: um estudo de caso no juizado especial cível de Brumado/BA. **NAU Social**, v. 6, n. 10, 2015.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Programa Nacional de Formação em Administração Pública. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401421/1/Gestao%20Pessoas%20Setor%20Publico%203ed%20WEB.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2020.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, 1934 - **A Reforma do estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 58 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1)

RIGO, Anderson Luiz. **O Papel do departamento de Recursos Humanos no resultado econômico e financeiro das organizações**. 2013. 57fls. Trabalho de Conclusão de curso (Especialização em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário). Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Campus de Videira. Videira, SC. 2013. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2017/10/TCC-Anderson-Luis-Rigo.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

SANTOS, Andressa da Silva. **Os princípios constitucionais da administração pública expressos no artigo 37 da Constituição brasileira**. Artigo. Jus. 2015. Disponível em: <<https://ib.rc.unesp.br/Home/Administracao/SecaoTecnicaDeContabilidade/principios-contitucionais-da-administracao-publica-expressos-no-art-37-cb.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

SERAFIM, L. **O poder da Inovação**. São Paulo: Saraiva, 2011.

SILVA, Andréia Vieira da. **A gestão por competência como ferramenta de inovação da administração pública**: um estudo de caso na SRTE/PB. 2015. 61fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública). Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. João Pessoa, PB. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/bitstream/177683/328/1/26-%20Monografia%20GPJP-%20Andr%C3%A9ia%20Vieira.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2020.

SILVA, Thiago Antunes da. **Conceitos e evolução da Administração Pública: o desenvolvimento do papel administrativo. Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios.** Santa Cruz do Sul, RS, 2017. Disponível em < <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/download/16678/4429> >. Acesso em: 02 abr. 2020.

SILVA, Jessica Thais Lima da. et al. A importância da gestão de recursos humanos nas organizações. **Rev. Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, MS. v.14. n. 1. 2017. Disponível em: <<http://revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=151>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

SILVA, Raiane Rodrigues da. **A importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização.** 2013. 44fls. Trabalho de conclusão de curso (Especialista em Gestão em Recursos Humanos). Centro Universitário Barriga Verde – UNIBAVE. Orleans, 2013. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-RAIANE-RODRIGUES-DA-SILVA.pdf>>. Acesso em: 29 fev. 2020.

SNAIR, S. **Liderança motivacional.** São Paulo: Cultrix, 2011.

TEIXEIRA, Alexandra Fernandes. **A importância dos recursos humanos na qualidade e efeitos no desempenho organizacional.** 2013. 72fls. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Gestão). Ciências Sociais e Humanas. Universidade da Beira Interior. Covilha, 2013. Disponível em: <[https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3085/1/Alexandra\\_Teixeira\\_M4566.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3085/1/Alexandra_Teixeira_M4566.pdf)> Acesso em: 22 abr. 2020.

TEIXEIRA, J. M. B.; RIBEIRO, M. T. F. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos.** Curitiba: Intersaberes, 2017.

TORQUATO, G. **Comunicação nas Organizações.** Empresas privadas, Instituições e setor público. Conceitos, estratégias, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus. 2015.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos.** Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos / Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. - Curitiba: UTFPR, 2008. p.122.

VIANNA, Cleverson Tabajara; LINO Sônia Regina Lamego. **Novos paradigmas na gestão pública.** 2. ed. Rev. atual. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011. Disponível em:

<<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/206393/2/CST%20GP%20-%20Novos%20paradigmas%20na%20GP%20-%20MIOLO.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2020.

WERNKE, Paula da Rosa; PETERS, Larice Steffen; CASAGRANDE, Jacir Leonir. **A gestão de pessoas no Instituto Federal de Santa Catarina a partir dos documentos estratégicos da instituição**. 2018. 20fls. Artigo. Disponível em: <<https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/781/Artigo%20Paula%20Wernke.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 abr. 2020.