



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração
Curso de Especialização (*Lato Sensu*) em Gestão Pública Municipal

CRISTIANA CAROLINA ANDRADE MENDES SOUZA

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Brasília – DF

2019

FICHA CATALÓGRAFICA

SOUZA, Cristiana Carolina Andrade Mendes Souza.

Gestão de Pessoas na Administração Pública/Cristiana Carolina Andrade Mendes Souza, Brasília: Universidade de Brasília, Orientadora Prof^a. Anadélia Teles de Castro 2019. 46 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Especialização em Gestão Pública Municipal – Cidade-Estado, Universidade de Brasília, 2019.

Bibliografia.

1. Gestão de Pessoas. 2. Administração Pública. 3. Servidor Público.

Universidade de Brasília – UnB

Reitora:

Prof^a. Dr^a. Márcia Abrahão Moura

Vice-Reitor:

Prof. Dr. Enrique Huelva

Decana de Pós-Graduação:

Prof^a. Dr^a. Helena Eri Shimizu

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão
Pública:**

Prof. Dr. Eduardo Tadeu Vieira

Chefe do Departamento de Administração:

Prof. Dr. José Márcio Carvalho

Coordenadora do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

Prof^a. Dr^a. Fátima de Souza Freire

CRISTIANA CAROLINA ANDRADE MENDES SOUZA

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do certificado de especialista (*lato sensu*) em Gestão Pública Municipal.

Professora Orientadora: Anadélia Teles de Castro.

Brasília – DF

2019

CRISTIANA CAROLINA ANDRADE MENDES SOUZA

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade de Brasília da aluna

Cristiana Carolina Andrade Mendes Souza

Anadélia Teles de Castro
Professora-Orientadora

Prof. Esp., Tales Ramos Monteiro dos Santos
Professor-Examinador

Brasília, 27 de abril de 2019

Este trabalho é dedicado a minha filha TÁCILA TAIANA e ao meu genro GABRIEL LOPES cujas existências tornaram o meu mundo mais feliz.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por me ensinarem o caminho da retidão. E a minha orientadora nesse trabalho Anadélia Teles de castro, cujo carinho e dedicação, tornaram essa jornada possível, mais uma vez muito obrigada.

RESUMO

O conceito e a aplicação do que a sociedade conhece por Gestão de Pessoas, vem passando por uma significativa transformação. Visualizando esse cenário externamente pode-se afirmar que o objetivo central dessa mudança seria equiparar o serviço público ao setor privado, entretanto, caso exista um olhar mais atento, é possível afirmar que o desejo da Administração Pública, é que sua gestão seja mais eficiente de todas. Essa adaptação impõe ao gestor a necessidade de conhecimento e a busca do entendimento dos aspectos que influenciam diretamente a organização como o ambiente, as resistências existentes, os processos de comunicação e os fatores culturais inseridos nesse processo. A grande preocupação da Administração Pública está voltada para o capital humano, cujas ações transformam a vida dos recebedores dos serviços. Entender que as suas melhorias são na verdade reflexo de uma boa administração de pessoas é reconhecer o quão cíclico e preciso é o processo de administrar pessoas e processos. A presente monografia desenvolvida teve como base uma extensa pesquisa literária contemporânea, cujas conclusões lastram a ideia central apresentada de uma forma simples e eficiente.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Administração Pública, Servidor Público.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxograma da Adm. Pub. Como a Gestão de Pessoas está inserida.	02
Figura 2 – Administração Pública Tupiniquim, na visão de MEDEIROS (2013).	07
Figura 3 – Administração Pública (MADEIRA 2014).	09
Figura 4 – Aspectos importantes na gestão de pessoas (CHIAVENATO. 2000).	15
Figura 5 – Autores mais citados nos trabalhos pesquisados.	20
Figura 6 – Listagem de Autores e trabalhos pesquisados.	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contextualização	1
1.2	Formulação do Problema	4
1.3	Objetivo Geral.....	4
1.4	Objetivos Específicos.....	4
1.5	Justificativa.....	4
2	REVISÃO TEÓRICA	6
2.1	Administração Pública	7
2.2	Servidor Público.....	11
2.3	Gestão de Pessoas.....	13
2.4	Gestão de Pessoas no Setor Público	14
2.5	Estratégias de Gestão de Pessoas	16
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	19
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa quantitativa	19
3.2	Caracterização da organização, setor ou área <i>lócus</i> do estudo Erro! Indicador não definido.	
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
5	REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

A globalização trouxe uma nova visão em todos os setores e escalas do mundo, pois é possível visualizar o que outro está fazendo de melhor e como está realizado determinada tarefa. Assim o modelo a ser seguido foi revelado de forma gradativa e trazendo como pilar primária a evolução, e por que não dizer a constante evolução.

A busca por melhoria se tornou o grande marco da era moderna, o atendimento de excelência, os satisfação dos resultados, o orgulho em integrar uma gestão dinâmica, que não apenas atenda as expectativas, mas entende que é possível ir além. Para isso, os potenciais humanos estão sendo cada vez mais valorizados e estimulados a se tornarem prodígios em as atividades. A máquina pública entende que o seu grande ativo é o ser humano, e esse por sua vez tem a capacidade de ser cada vez melhor, ou seja, um ativo mais valioso de todo o mercado.

A identificação desses dos melhores colaboradores, a locação desses em atividades que explorem o seu verdadeiro potencial, é um dos maiores desafios das empresas. Existem mecanismos para identificação desses indivíduos, e a descoberta dos seus verdadeiros talentos e proposta de atividades.

A visão do setor público em relação aos seus servidores está sistemicamente voltada para o desenvolvimento estratégico da organização. Isso inclui capacidade técnica, domínio pessoal, capacidade para trabalhar em equipe, inovação, criatividade, flexibilidade e ética.

1.1 Contextualização

A Gestão de Pessoas está atrelada a construção de pessoas e por organizações, tendo como alvo a atuação de pessoas nas organizações, entretanto nas organizações modernizadas a visão é mais ampla, pois deve haver uma sinergia na troca de informações e execução de atividades.

Existe uma contrapartida nítida na formação de pessoas para atuar nas organizações, todos os profissionais relacionados no escopo das atividades são remunerados de alguma forma para atingir seus objetivos pessoais, sejam eles financeiros ou filantrópicos.



FIGURA 1 – Fluxograma da Administração Pública e Como a Gestão de Pessoas está inserida

Existem diversos conceitos relacionados à pessoas nas organizações, brilhantemente CHIAVENATO (2010), descreve esses conceitos na visão de alguns autores:

“Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e

remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

ARH é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores - como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas - no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.”

Mesmo tendo como produto final algo diferente da iniciativa privada a organização pública sempre busca uma gestão semelhante ao da iniciativa privada (NUGUEIRA, SANTANNA, 2015).

Os aspectos vislumbrados nessa monografia estão relacionados a conceituar Administração Pública, Gestão de Pessoas e atuação positiva dos mesmos.

1.2 Formulação do Problema

Muitos usuários do serviço público, não compreendem na íntegra a máquina pública e suas anuências, revelando uma visão minimalista de tudo que acontece nos bastidores para que um serviço seja realizado a satisfazer a população.

Na busca de melhores e duradouros resultados a Administração Pública, ao longo dos anos vem buscando a excelência em atendimento e prestação de serviços, a fim de transformar a máquina pública não competitiva e sim com uma melhor qualidade. Esse é o ideal de busca para a Administração Pública atual?

1.3 Objetivo Geral

Analisar as estratégias de Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira, tendo como foco a motivação e a formação desses indivíduos.

1.4 Objetivos Específicos

Realizar uma pesquisa em trabalhos acadêmicos com o mesmo tema, analisar os dados coletados na pesquisa, identificar os autores mais utilizados e condensar as informações para que seja possível ter uma visão mais ampla e segura do que é Administração Pública no Brasil, Servidor Público, Gestão de Pessoas no Setor Público.

1.5 Justificativa

No Brasil, a prática de um serviço público prestado com motivação e excelência, está se tornando uma realidade, uma vez que existe uma nova geração de colaboradores sendo

inserido nessa prática. Porém, esse é um trabalho em construção, cujo êxito, requer um olhar cuidadoso dos gestores públicos, para com os seus servidores.

Essa monografia pretende conceituar os pilares do serviço público para que se possa realizar uma análise de como e porque os serviços públicos são realizados.

A partir do momento que entendemos como a Administração Pública funciona, é possível avaliar quais as possibilidades de atuação da mesma.

2 REVISÃO TEÓRICA

As organizações precisam se prepara para a nova liderança e o caminhar das significativas e profundas mudanças que serão colocadas pelo avanço tecnológico e pelos novos estilos de vida dele que surge. As novas hierarquias sociais, econômicas e culturais fundamentam a revolução tecnológica, sempre em uma escala de tempo dada vez menor. (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Diante de um ambiente complexo, incerto e com dificuldades para lhe dar com novas tecnologias, as organizações utilizam estratégias que devem ser formuladas após uma análise ambiental e avaliação de suas força e limitações (ANSOFF, 1973).

Existe hoje em todos os setores laborais uma nova forma de ser fazer negócio, uma nova forma de entregar o serviço, uma vez que a revolução tecnológica trouxe uma série de fiabilidades para o cotidiano. Porém, é imprescindível que se observe o fator humano e suas transformações ao longo do tempo também, seja contemplada com um olhar mais atento.

“Vivemos a mundialização do capitalismo com transformações globais nos diferentes setores da economia, na política e na sociedade, ocasionando renovações constantes nas organizações. Esse fenômeno alenta a administração pública a se adaptar as novas mudanças, lançando mão de métodos administrativos tecnológicos para melhor gerir a máquina pública e atender os anseios dos cidadãos com eficiência, economicidade e eficácia”. (SANTOS, 2019)

Passamos a conceituar a estrutura do presente estudo, esmiuçando as termologias, suas origens e evoluções, para o cenário contemporâneo.

O presente trabalho realizou a revisão teórica em 180 trabalhos acadêmicos, cujos temas centrais estavam voltados para Administração Pública e Gestão de Pessoas.

2.1 Administração Pública

Para MEDEIROS (2013), a administração pública brasileira aconteceu de diferentes formas, sendo introduzida na época do Império, sendo caracterizada como uma administração pública patrimonialista, onde o patrimônio do soberano era confundido com do Estado. Era marcada pelo nepotismo e grande corrupção no serviço público, chegando até a Constituição de 1934. Já na Era Vargas, temos outra forma de realizar as atividades, sendo conhecida como administração pública burocrática, pois a sua finalidade era combater a corrupção e o nepotismo, orientando-se pelos princípios da profissionalização. Nos dias atuais, há uma mudança na administração pública gerencial, buscando a modernização e a otimização dos processos, tendo como ideal a eficiência na entrega dos serviços.

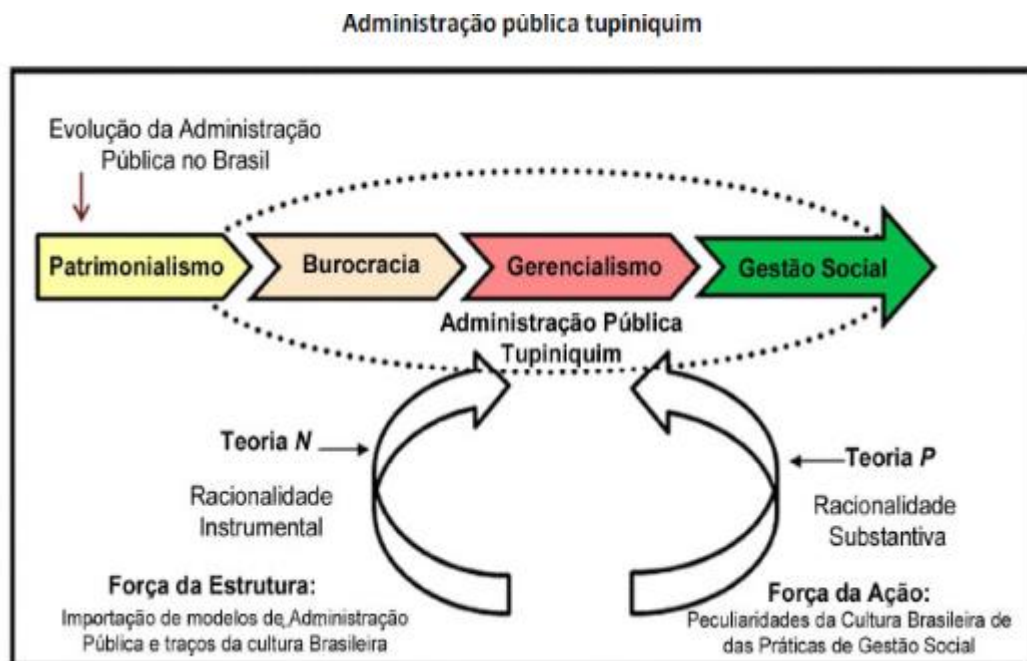


FIGURA 2 – Administração Pública Tupiniquim, na visão de MEDEIROS (2013)

A época é de grandes e rápidas transformações. Ao nosso cotidiano se incorporam continuamente os produtos das reestruturações, das novas tendências, identidades, valores e significados. A evolução

tecnológica, cuja velocidade e ritmo nem sempre alcançamos no primeiro momento, introduz rapidamente em nossas vidas os novos paradigmas, que estabelecem padrões diferenciados daqueles que representavam referências de comportamento e que, na voragem das mudanças, foram rapidamente substituídos. (VIEIRA; VIEIRA, 2003)

Administração Pública burocrática foi substituída pela administração patrimonialista. Esta definiu as monarquias absolutistas, neste modelo o monarca sempre confundia o poder público e o poder privado (BRESSER PEREIRA, 1996).

A forma de administrar obteve um entrave entre a superação do modelo da administração pública que superasse a confusão entre o público do privado, dando origem ao nascimento da administração burocrática moderna, cujo cunho era legalista e racionalista, para dissipar a confusão entre o político do administrador público (BRESSER PEREIRA, 1996).

Administração pública é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procuram satisfazer as necessidades de toda a sociedade. A máquina pública é a gestão dos interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos (DANTAS, 2019).

O Ordenamento jurídico brasileiro regula o que virá a ser a Administração Pública trazendo em seu conceito inicial o aparelho estatal, um conjunto formado por um governo e seus agentes administrativos. (BRESSER PEREIRA, 1995)

Algumas vezes os conceitos de Governo e Administração pública são confundidos. O Governo é um conjunto de poderes e interesses públicos que conduz os negócios públicos, utilizando as diretrizes de Administração Pública. Cabe a essa última, as práticas, a execução do Estado visando o bem da população. As ações da Administração Pública são executadas pelos agentes públicos. A Constituição Federal de 1988 traz expresso em seu texto os princípios basilares da administração pública. Segundo os princípios explícitos na Constituição Federal de 1988, a administração pública deve agir sob a luz da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BATISTA, 2015)

No artigo 37 da Carta Magna brasileira, constam os princípios regentes da

Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O conhecimento acerca destes princípios por parte dos agentes públicos é fundamental, uma vez que a sua não observância pode levar seus atos a serem considerados nulos. (BATISTA, 2015)



FIGURA 3 – Administração Pública (MADEIRO, 2014)

Para a Administração Pública tem como atividade principal o bem estar maior da população, todas as suas ações estão voltadas para a satisfação do bem comum, utilizando os princípios expressos na Carta Magna de 1988, para tal fim.

A Administração Pública criada no passado para cumprir desígnios específicos, aonde o seu funcionamento foi adaptado ao poder público para atingir os seus objetivos, esse fenômeno deu origem a parametrização de diversas organizações de trabalho (SILVEIRA e TRINDADE, 2013).

Segundo COSTA (2008) a administração pública passou por uma modernização, porém esse processo de transformação deixou em segundo plano a questão democrática e a teleologia das reformas e da própria máquina pública.

Os órgãos da Administração Pública necessitam de declaração de valores de gerencialíssimo, pois existe um véu nublando a visão para que se definam as características, de administração burocrática, com confluência de interesses patrimonialistas. (CAMPELO, 2010).

O patrimonialismo, organização política básica, fecha-se sobre si próprio com o estamento, de caráter marcadamente burocrático. Burocracia não no sentido moderno, com o aparelhamento racional, mas da apropriação do cargo – o cargo carregado de poder próprio, articulado com o príncipe, sem anulação da esfera própria de competência. O Estado ainda não é uma pirâmide autoritária, mas um feixe de cargos, reunidos por coordenação, com respeito à aristocracia do subordinado. A comercialização da economia, proporcionando ingressos em dinheiro e assegurando o pagamento periódico das despesas, permitiu a abertura do recrutamento, sem que ao funcionário incumbissem os gastos da burocracia, financiando os seus dependentes (FAORO, 1975).

Administração Pública burocrática expressa uma face característica, enquanto uma antítese à Administração Pública patrimonialista tem os seus princípios orientadores ao desenvolvimento: profissionalismo, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo e poder racional-legal, baluartes das ideias do racionalismo na administração pública, tendo como princípio a busca pela melhoria da administração e dos serviços públicos no enquadramento dos requisitos formais, materializando a qualidade fundamental da administração pública burocrática que é a efetividade no controle dos abusos (CAMPELO, 2010).

2.2 Servidor Público

Para conceituar Servidor Público e entender toda a amplitude desse termo, é preciso citar alguns dos maiores constitucionalista do país.

“Servidor Público - é todo aquele que, investido de qualquer cargo, ofício ou função pública em caráter efetivo ou temporário, integrado ou não do quadro dos funcionários públicos, é remunerado ou não pelos cofres públicos. O mesmo que funcionário público (NUNES, 82)”

Hely Lopes Meirelles. citado por José dos Santos Carvalho Filho, define serem, Servidores Públicos" os "agentes públicos administrativos", categoria esta que se constitui na "imensa massa dos prestadores de serviços à Administração Direta e Indireta do Estado nas seguintes modalidades admitidas pela Constituição da República de 1988: a) servidores públicos concursados (art. 37, I); b) servidores públicos exercentes de cargo em comissão ou função de confiança, sem concurso, escolhidos, preferencialmente, entre "servidores ocupantes de cargo de carreira técnica ou profissional" (art. 37, V); c) servidores temporários. contratados "por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público" (art. 37, IX)". (MEIRELLES, 1991)

Os recursos humanos são os meios necessários para realização das atividades na máquina pública, independente dos tipos de vínculo que exista, uma vez que, são diversas as formas de vínculos, seja estatutário ou celetista, de forma definitiva ou transitória e algumas vezes sem qualquer liame, prestam serviços à Administração Pública ou realizam atividades de sua responsabilidade (GASPARINI, 2003).

O agente público se caracteriza por estar investido em uma função pública, independente se ela é de onde ordem objetiva ou subjetiva (MELLO, 2008).

Para Classificarmos agentes públicos - mesmo sabendo que essa expressão é utilizada em sentido amplo e genérico - podemos identificar suas espécies: quatro espécies, os agentes políticos, os agentes administrativos, os agentes honoríficos e os agentes delegados, definidas Hely Lopes Meirelles, que em sua obra. Atualmente temos os mestres Maria Sylvia Zanela di Pietro e Celso Antônio Bandeira de Mello que classificam as espécies da seguinte forma: os agentes políticos, servidores públicos, e particulares em colaboração com o poder público (DI PIETRO, 2008).

No Art. 19 dos Atos das Disposições Constitucionais Transitórias – ADCT, descreve servidores sem concurso público:

Art. 19. Os servidores públicos civis da União, dos Estados-membros, do Distrito Federal e dos Municípios, da administração direta, autárquica e das fundações públicas, em exercício na data da promulgação da Constituição, há pelo menos cinco anos continua dos, e que não tenham sido admitidos na forma regulada no art. 37 da Constituição, são considerados estáveis no serviço público (BRASIL, 1988).

Para PEDRO, CARDOSO (2010), existem espécie de agentes públicos onde se encontra o maior número de pessoas naturais exercendo a funções públicas, cargos públicos e empregos públicos nas administrações direta e indireta. São agentes administrativos que exercem uma atividade pública com vínculo e remuneração paga pelo erário público. Podem ser classificados como estatutários, celetistas ou temporários.

2.3 Gestão de Pessoas

A definição de administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, intencionando gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas, (CHIAVENATO, 2000).

As relações humanas constituem um processo de integração entre indivíduos e empresa, onde o primeiro busca encontrar satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas e o segundo fazer com os colaboradores encontre o que buscam no seu ambiente laboral. (GIL, 2007).

A área de Gestão de Pessoas é: planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Que promove o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa. (VILAS, BERNARDES, e RUI, 2009)

Existem diversas formas de analisar e desenvolver um colaborador e a qualidade de vida no trabalho faz parte desse processo. Acredita-se que uma das maneiras mais famosas para motivar, avaliar e desenvolver um colaborador (JORGE, BITTENCOURT e GALLELI 2013).

COSTA (2008), explica que o processo de aplicação engloba o desenho e análise dos cargos e ao passo que avalia o desempenho dos mesmos. Os principais objetivos do Sistema de Avaliação de Desempenho são:

- Propiciar um feedback objetivo e cuidadoso;
- Identificar competências;
- Melhorar a comunicação entre as pessoas;
- Obter informações relevantes para a promoção dos empregados;
- Provocar mudanças na cultura da empresa;
- Busca da melhoria continua.

A equipe de Recursos Humanos deve está em posição, trabalhando para a elevação do seu cliente mais importante, também conhecido como cliente interno. Executando

estratégicas para a obtenção dos resultados esperados pela organização (MONTEIRO, MARTINS, ALVES e PAULISTA, 2015).

Chiavenato (2000) descreve a Gestão de Pessoas em três principais aspectos:

<i>Pessoas como seres humanos</i>	Os seres humanos são diferentes entre si, possuem capacidades diferentes, pensamentos e objetivos diferentes, essa diferença que faz o sucesso de uma determinada organização. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da empresa;
<i>Pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais</i>	As pessoas são elementos importantes dentro da organização, são eles que ditam o rumo da organização através das suas decisões. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento. Pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos;
<i>Pessoas como parceiros da organização</i>	Excelentes profissionais dentro das organizações são capazes de conduzi-las a excelência ao sucesso. Como parceiros na instituição, as pessoas fazem investimento como esforços, conhecimentos, dedicação, comprometimento e responsabilidade. Da outra parte, a empresa na expectativa de recolher frutos desses investimentos, retorna com benefícios por meio de reconhecimentos, salários, carreira e etc. Na medida em que o retorno é satisfatório, a tendência é o aumento do investimento. Pessoas como parceiras da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

FIGURA 4 – Aspectos importantes na gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2000).

2.4 Gestão de Pessoas no Setor Público

CAMPELO (2010) explica que no período do Governo Fernando Henrique Cardoso, acontece à chamada Reforma do Estado em 1995, começando pela criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado, criação de agências, privatizações e a Emenda Constitucional nº 19/98, conhecida como a Emenda da Reforma Administrativa.

Em seu estudo a respeito da reforma administrativa CAMPELO (2010) , destacou os paradigmas de gestão gerencial, tendo como princípios basilares:

- *Ênfase na qualidade e produtividade numa reação à crise do Estado burocrático e patrimonialista;*
- *Atendimento à ideologia neoliberal, com a defesa da tese do Estado mínimo, e a participação efetiva de organizações sociais e não governamentais, para o desenvolvimento de ações sociais eficazes às quais não eram alcançadas pelos governos.*

- *Criação da responsabilização fiscal, que restou materializada no ano de 2000, através da Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/2000, a qual tem por finalidade fiscalizar a gestão contábil e orçamentária, lançando novos paradigmas, metas fiscais e responsabilidades objetivas aos gestores públicos, quanto ao controle econômico e financeiro nos entes federativos, e em todas as entidades e organizações públicas da administração direta e indireta.*
- *Introdução das Agências Reguladoras, como metodologia gerencial de fiscalizar, disciplinar e gerar o marco regulatório dentro de um novo contexto, macro e micro econômico nacional e internacional.*
- *Valorização técnica e profissional do servidor, promovendo planos de carreira, com a finalidade de tornar a gestão gerencial efetiva, com um corpo de servidores preparados tecnicamente, capazes de absorver as novas demandas operacionais e estratégicas determinadas pelo interesses sociais, e do “novo mundo pós-moderno” e globalizado. (CAMPELO, 2010).*

A administração pública vivencia uma nova fase, pautada em transformação e reformas na administração de recursos humanos. Essas possuem lastro em ajustes de políticas mais consistentes e pela integração de objetivos estratégicos para o bem maior. (CARVALHO, TORRES, BORA E MARTINS, 2015).

“A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente

atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco” (SANTOS, 2009).

O desenvolvimento de novas práticas pela administração pública para proporcionar uma maior competência é essencial, como também, investir em formas que elevem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos servidores, para que possa acompanhar se as políticas e práticas organizacionais colaboram ou bloqueiam o crescimento do funcionário (CARVALHO, TORRES, BORA E MARTINS, 2015).

2.5 Estratégias de Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas está classificada como uma função organizacional que tem origem e evolução não do seu próprio desenvolvimento, mas sim de uma resposta às condições do contexto empresarial e social que a cerca (Fleury & Fischer, 1992).

Para SALAMAN (1998), a gestão de pessoas busca tornar os colaboradores, e a própria função de gestão de pessoas na empresa, como fontes de vantagem competitiva de longo prazo, a partir de uma abordagem estratégica que enfatiza o investimento em capital humano, envolvimento dos colaboradores, e que defende um alinhamento integrativo das práticas de gestão do trabalho com sistemas de recompensa baseados no ganho mútuo. Um aspecto marcante da perspectiva estratégica de gestão de pessoas, iniciada a partir de meados da década de 1980 — e ainda em curso na primeira década do século XXI — é a ênfase na necessidade de um maior aproveitamento do potencial intelectual e dos recursos e capacidades dos indivíduos no trabalho como fontes de vantagem competitiva para as organizações.

DOYLE (2016) destaca que, todas as edificações necessitam de pilares nos quais se sustenta. Esse mesmo princípio se aplica à Gestão Estratégica de Pessoas, quando bem estruturada. Para que o resultado seja uma construção sólida e admirável, cujo resultado é o sucesso da organização, os 5 pilares de gestão estratégica de pessoas nas organizações a seguir devem ser bem trabalhados.

“A motivação adequada dos funcionários: esse é o pilar base para o desenvolvimento dos demais e demanda uma análise profunda do que motiva os profissionais de sua empresa. Ainda que muitos gestores acreditem que a única forma de motivar seus funcionários é por meio de investimentos altos, um bom gestor é capaz de motivar sua equipe sem muitos estímulos monetários.

***O processo de comunicação:** Uma boa forma de estimular essa comunicação bilateral é implantar canais de comunicação oficiais que permitem que os profissionais expressem suas opiniões, críticas e elogios. Em um primeiro momento, é até interessante que o processo seja estimulado de forma anônima.*

***O trabalho em equipe:** para que um trabalho em equipe efetivamente aconteça com qualidade, é preciso que cada integrante do grupo entenda claramente seu papel dentro do processo global. Além disso, a liderança precisa manter os objetivos do trabalho de cada um dos profissionais bem alinhados e em sinergia com as metas da empresa.*

***As competências e o conhecimento:** o entendimento da importância das competências e do conhecimento é algo intrínseco aos bons líderes. Afinal, uma organização é formada por pessoas e cada uma delas tem suas competências. No dia a dia, é a capacidade da empresa em gerir e agregar essas características que a permitem se destacar em seu setor. Com uma avaliação de desempenho, o responsável por uma equipe é capaz de direcionar melhor as demandas, estimular resultados com maior produtividade, desenvolver suas equipes e monitorar melhor o desempenho de seus liderados. Ou seja, por meio*

da gestão de competências, as empresas maximizam seus resultados.

O desenvolvimento pessoal e profissional: *como estamos em plena Era da Informação e do Conhecimento, não é de se admirar que um dos 5 pilares da gestão estratégica de pessoas nas organizações seja exatamente o investimento em constante desenvolvimento pessoal e profissional. É preciso lembrar que as organizações são como entidades vivas e precisam se manter em constante transformação para acompanhar o desenvolvimento da tecnologia e da sociedade de modo geral. Para que isso seja possível, é preciso investir.” DOYLE (2016).*

Ao sinalizar que positivamente essa linha de raciocínio e afirma que estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados de uma organização, representados por seus objetivos, desafios e metas.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia do estudo buscou uma clara elucidação do tema, consistiu na pesquisa bibliográfica, com coleta de dados em diversos materiais, analisados de forma qualitativa para o encaminhamento das conclusões sobre os objetivos propostos.

Com o intuito de comprovar a importância do profissional da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na administração pública brasileira, uma vez que a onda de transformação do setor é nacional.

Através da pesquisa bibliográfica foi possível analisar os conceitos e as novas formas de se administrar pessoas.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa bibliográfica

São pequenas mudanças que fazem toda diferença na vida do colaborador, e a gestão de pessoas a cada dia vem tentando mudar o pensamento de algumas organizações que insistem em ver as pessoas como despesas e não como um investimento. Baseada nessa premissa foi realizada uma extensa pesquisa descritiva em 180 trabalhos acadêmicos. sendo classificada como pesquisa bibliográfica, pois representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, com o objetivo de evitar distorções de análise de interpretações. A coleta dos documentos gerou um processo de observação e estrutura das informações, positivando a pesquisa, porque dessa forma é possível obter uma visão segura da Administração Pública, Servidor Público e Gestão de Pessoas.

Conforme exposto ao longo do trabalho, o objeto central da pesquisa foi a Administração Pública Brasileira, e sua evolução – amadurecimento – analisando a gestão de pessoas. Não basta apenas a satisfação do cidadão, cabe à administração pública realizar um planejamento envolvendo a gestão de pessoas, tomando como base a utilização de técnicas de administração. Os autores e obras pesquisadas estão relacionados abaixo.

	TRABALHO	AUTOR	ANO DA PUBLICAÇÃO
1	A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL INTELECTUAL: UM MODELO BASEADO NA CAPACIDADE ABSORATIVA PARA POTENCIALIZAR INOVAÇÃO	CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M.; RUAS, R. L	2014
2	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS ENTRAVERES COM C TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA	SANTOS, CARMELO SUZARTE DOS	2015
3	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS PRINCÍPIOS TRAZIDOS PELA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988	VAGNER DE SOUZA BATISTA	2015
4	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA ORGANIZAÇÃO NA CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA	LUIZ ALBERTO DOS SANTOS	2003
5	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	ALBA CONCEIÇÃO MARQUEZ DOS SANTOS	2003
6	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	SANTOS, ALBA CONCEIÇÃO MARQUES DOS	2003
7	A EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA: A TRAJETÓRIA E A ESTRATÉGIA DO GESPÚBLICA.	LIMA, PAULO DANIEL BARRETO	2007
8	A GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	LARISSA RENATA JARDINI MOREIRA; MICHELLE LANDI; THIAGO NUNES BAZOLLI	2001
9	A GESTÃO DE PESSOAS NO MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES	SANTOS, D. R. C. DOS	2009
10	A GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	SILVEIRA, PAULA; TRINDADE, NELSON	2013
11	A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: PRÁTICAS E RESISTÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO	SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T	2011
12	A IMPORTÂNCIA DE INVESTIR NA QUALIDADE DE VIDA DOS PROFISSIONAIS	TORTORETTE, M.A	2007
13	A INFLUÊNCIA DO NOVO GERENCIALISMO PÚBLICO NA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR	TINOCO, D. S.	2013
14	A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS: REFLEXÕES A PARTIR DE CASOS DO SETOR PÚBLICO	SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.	2011

15	A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A ABORDAGEM DA COMPETÊNCIA	GUIMARÃES, TOMÁS DE AQUINO	2000
16	A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS E A PROFISSIONALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL DO SÉCULO XXI: UM BALANÇO PROVISÓRIO	FARIAS, PEDRO CÉSAR LIMA; GAETANI, FRANCISCO	2002
17	A REPÚBLICA DOS PADRINHOS	DIMENSTEIN, GILB	1988
18	ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA BREVE REVISÃO TEÓRICA	SILVA, PEDRO DE FREITAS, SERIGNE ABABACAR CISSÉ E NICOLAU, IGOR CARNEIRO	2015
19	ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS: MANUAL PRÁTICO E NOVAS METODOLOGIAS	PASCHOAL, LUIZ	2007
20	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	CARVALHO, ANTÔNIO VIEIRA DE	1993
21	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	CARVALHO, ANTONIO V. DE. NASCIMENTO, LUIZ P. DO. SERAFIM, OZILÉIA C. G.	2012
22	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	DESSLER, GARY	2003
23	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	MONDY, R. WAYNE; NOE, ROBERT M	2005
24	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO	MARRAS, JEAN PIERRE	2000
25	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.	MILKOVICH, GEORGE T.; BOUDREAU, JOHN, W	2000
26	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	DANTAS, TIAGO	2008
27	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA ENTRE O GERENCIALISMO E A GESTÃO SOCIAL	ANA PAULA PAES DE PAULA	2004
28	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA ENTRE O GERENCIALISMO E A GESTÃO SOCIAL	ANA PAULA PAES DE PAULA	2005
29	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA. BRASÍLIA	ANDRADE, RÉGIS DE CASTRO; JACOUD, LUCIANA	1993
30	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	DIOGO DE FIGUEIREDO MOREIRA NETO	1998
31	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: ESTRATÉGIA E ESTRUTURA PARA UM NOVO ESTADO	BRESSER-PEREIRA, LUIZ CARLOS	2001
32	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: CICLOS ENTRE PATRIMONIALISMO, BUROCRACIA E GERENCIALISMO, UMA SIMBOSE DE MODELOS	CAMPELO. GRAHAM STEPHAN BENTZEN	2010
33	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: CRISES E MUDANÇAS DE PARADIGMAS.	MEZZOMO KEINERT, T. M	2000

34	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: CICLOS ENTRE PATRIMONIALISMO, BUROCRACIA E GERENCIALISMO, UMA SIMBIOSE DE MODELOS	GRAHAM STEPHAN BENTZEN CAMPELO	2010
35	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: TOMO I	MADEIRA, JOSÉ MARIA P	2014
36	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	BOHLANDER, GEORGE; SNELL, SCOTT; SHERMAN, ARTHUR	2011
37	ANALISE DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO	CARVALHO, PATRÍCIA APARECIDA SILVA, TORRES, KELLY APARECIDA, BORBA, ERIKA LOUREIRO, MARTINS, PABLO LUIZ	2015
38	ANALISE DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO	PATRÍCIA APARECIDA SILVA CARVALHO	2015
39	ANÁLISE DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: UTILIDADES PARA POLÍTICAS SOCIAI	ACUNA, FERNÁNDEZ	1995
40	APRENDIZAGEM HUMANA EM ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO	ABBAD, GARDÊNIA DA S.; BORGES-ANDRADE	2004
41	AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL: MODELOS, SUCESSOS E FRACASSOS	LIMA JÚNIOR, OLAVO BRASIL DE	1998
42	AS REFORMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO DO SEU CENÁRIO, DOS ENTRAVES E DAS NOVAS PERSPECTIVAS	KLERING, PORSSE, GUADAGNIN IN: RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C.	2013
43	AS REFORMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO DO SEU CENÁRIO, DOS ENTRAVES E DAS NOVAS PERSPECTIVAS	RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C.	2013
44	ASCENSÃO DO GERENCIALISMO EM UMA EMPRESA PÚBLICA FEDERAL	ARAÚJO, LÍDIA CRISTINA RODRIGUES DE	2009
45	ASCENSÃO DO GERENCIALISMO EM UMA EMPRESA PÚBLICA FEDERAL'	KETTL IN: ARAÚJO, LÍDIA CRISTINA RODRIGUES DE	2009
46	ATUAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO BRASIL APÓS A REFORMA BRESSER	DEISIANE DO NASCIMENTO SOUZA	2008
47	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR: A VISÃO DE AVALIADOS E AVALIADORES	JORGE, F. C.; BITTENCOURT, J. P.; GALLELI, B	2013
48	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: ASPECTOS INTERVENIENTES NO PROCESSO E NOS RESULTADOS	ODELIUS, C. C.; SANTOS, P.	2007

49	BRASIL: 200 ANOS DE ESTADO; 200 ANOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; 200 ANOS DE REFORMAS	COSTA, FREDERICO LUSTOSA DA	2008
50	BRASIL: 200 ANOS DE ESTADO; 200 ANOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; 200 ANOS DE REFORMAS	COSTA, FREDERICO LUSTOSA DA	2008
51	COMO O ESTADO CRESCEU E SE TRANSFORMOU	MARCELINO, GILENO F.	1987
52	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: TEORIA E PRÁTICA NO CONTEXTO BRASILEIRO	ROBBINS, STEPHEN P. JUDGE, TIMOTHY A. SOBRAL, FILIPE	2010
53	COMUNIDADE E DEMOCRACIA: A EXPERIÊNCIA DA ITÁLIA MODERNA	PUTNAM, ROBERT D.	2009
54	CONCEPÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: O PAPEL ESTRATÉGICO DOS GESTORES	FERREIRA, RODRIGO R.	2009
55	CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL: PROMULGADA EM 5 DE OUTUBRO DE 1988	CONSTITUIÇÃO - 1988 - BRASIL	1988
56	CONSTRUINDO O CONCEITO DE COMPETÊNCIA.	FLEURY, MARIA TEREZA LEME; FLEURY, AFONSO	2001
57	CRISE E REFORMA DO ESTADO: AS BASES ESTRUTURANTES DO NOVO MODELO	MIRANDA JUCÁ, MARIA CAROLINA	2003
58	CRISE POLÍTICA E REFORMA DAS INSTITUIÇÕES DO ESTADO BRASILEIRO	BRESSER PEREIRA, LUIZ CARLOS E PACHECO, REGINA SILVA	2007
59	CULTURA ORGANIZACIONAL: FORMAÇÃO, TIPOLOGIAS E IMPACTO	FREITAS, MARIA ESTER DE	1991
60	CULTURA ORGANIZACIONAL: GRANDES TEMAS EM DEBATES	FREITAS, MARIA ESTER DE	1991
61	CURSO DE DIREITO ADMINISTRATIVO BRASILEIRO	MELLO, CELSO ANTONIO BANDEIRA DE	2008
62	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	DUTRA, ADEMAR	2009
63	DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA À GERENCIAL	BRESSER PEREIRA	2009
64	DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS PARA A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	ABRÚCIO, FERNANDO LUIZ	2010
65	DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL: TREINAMENTO EM GRUPO	MOSCOVICI, FELA	1996
66	DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL: TREINAMENTO EM GRUPO	MOSCOVICI, FELA	1996
67	DICIONÁRIO DE TECNOLOGIA JURÍDICA	NUNES, PEDRO	1982
68	DIREITO ADMINISTRATIVO	GASPARINI, DIOGENES	2007

69	DIREITO ADMINISTRATIVO	GASPARINI, DIÓGENES	1995
70	DIREITO ADMINISTRATIVO	DI PIETRO, MARIA SYLVIA ZANELA	2008
71	DIREITO ADMINISTRATIVO : MODERNO	ODETE MEDAUAR	1996
72	DIREITO ADMINISTRATIVO BRASILEIRO	MEIRELLES, HELY LOPES	1991
73	ECONOMIA E SOCIEDADE: FUNDAMENTOS DA SOCIOLOGIA COMPREENSIVA	WEBER, MAXIMILIAN	2009
74	EFETIVIDADE DOS CONTRATOS DE GESTÃO NA REFORMA DO ESTADO	ANDRÉ, MARISTELA AFONSO DE	1998
75	EM BUSCA DA FLEXIBILIDADE DO ESTADO: O DESAFIO DAS REFORMAS PLANEJADAS NO BRASIL	MARCELINO, GILENO FERNANDES	2003
76	ESTADO, APARELHO DO ESTADO E SOCIEDADE CIVIL	BRESSER PEREIRA, L. C	1995
77	ESTADO, SOCIEDADE CIVIL E LEGITIMIDADE BUROCRÁTICA	PEREIRA, LUIZ CARLOS BRESSER	1995
78	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F	2003
79	FLEXIBILIDADE, TRABALHO E EMPREGO: - ENSAIO DE CONCEPTUALIZAÇÃO	CASACA, SARA F	2005
80	GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO TEÓRICA	MARCEL DE SOUZA E SILVA SANTOS	2014
81	GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS RELEVANTES A PROFISSIONAIS DA ÁREA DE T&D DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL	BRUNO-FARIA, MARIA DE FÁTIMA; BRANDÃO, HUGO PENA	2003
82	GESTÃO DE PESSOAS	CLARO, MARIA MARCELA FERNÁNDEZ DE	2009
83	GESTÃO DE PESSOAS – CONFLITOS	REGINA PATRÍCIA	2009
84	GESTÃO DE PESSOAS E A ABORDAGEM DO GOVERNO MATRICIAL: O PAPEL DAS ESCOLAS DE GOVERNO NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA ARQUITETURA GOVERNAMENTA	MARINI, CAIO	2005
85	GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	BERGUE, SANDRO TRESCASTRO	2007
86	GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	MARTINS, REGINA COPELLO	2014
87	GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA	ANA CLAUDIA DE ALMEIDA BRAGA MARTINS	2005
88	GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: ANÁLISE DOS MODELOS ADOTADOS NO PERÍODO 1995 A 2010	CAMARGO, E. J. B. ET AL	2016

89	GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: PRÁTICAS ATUAIS SOBRE O RH ESTRATÉGICO	BARBIERI, U. F	2014
90	GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	JOSÉ ARIMATÉS DE OLIVEIRA E MARIA DA PENHA MACHADO DE MEDEIROS	2016
91	GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	JOSÉ ARIMATÉS DE OLIVEIRA E MARIA DA PENHA MACHADO DE MEDEIROS	2011
92	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	AMARAL, R. M	2006
93	GESTÃO DE PESSOAS. ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL LEONARDO DA VINCI	RIBEIRO, ELIZETE INEZ BOING.	2007
94	GESTÃO DE PESSOAS: A VALORIZAÇÃO DO HUMANO COMO UM DIFERENCIAL PARA O ÊXITO DE UMA ORGANIZAÇÃO	MONTEIRO, S.; MARTINS, L. L. B. M.; ALVES, R. A.; PAULISTA, P. H	2015
95	GESTÃO DE PESSOAS: A VALORIZAÇÃO DO HUMANO COMO UM DIFERENCIAL PARA O ÊXITO DE UMA ORGANIZAÇÃO	SAMIR MONTEIRO E LUCIANA LEAO BRASIL MARTINS	2015
96	GESTÃO DE PESSOAS: ENFOQUE NOS PAPÉIS PROFISSIONAIS	GIL, ANTONIO CARLOS'	2001
97	GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIAS E INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL	ARAÚJO, LUIS C. G. GARCIA, ADRIANA A. G	2009
98	GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIAS, INTEGRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO	ARAÚJO, LUIS CÉSAR G. DE	2006
99	GESTÃO DE PESSOAS: MODELO, PROCESSOS, TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS	DUTRA, JOEL SOUZA	2002
100	GESTÃO DE PESSOAS: MODELO, PROCESSOS, TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS.	DUTRA, JOEL SOUZA.	2014
101	GESTÃO DE PESSOAS: O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES	CHIAVENATO, IDALBERTO	2000
102	GESTÃO DE PESSOAS: O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES	CHIAVENATO, IDALBERTO	2014
103	GESTÃO DE PESSOAS: O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES	CHIAVENATO, IDALBERTO	1999
104	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: TEORIA E PRÁTICAS	SANTOS, M. J. N.	2004
105	GESTÃO DE REDES: A ESTRATÉGIA DE REGIONALIZAÇÃO DA POLÍTICA DE SAÚDE.	FLEURY, SONIA & OUVENEY, ASSIS MAFORT.	2007
106	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E REFORMAS DO SETOR PÚBLICO: TENDÊNCIAS E PRESSUPOSTOS DE UMA NOVA ABORDAGEM	NOGUEIRA, ROBERTO PASSOS; SANTANA, JOSÉ PARANAGUÁ	2010

107	GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO SISTEMA DE GESTÃO PARA O SETOR PÚBLICO	COELHO, E. M	2004
108	GESTÃO DO SETOR PÚBLICO: ESTRATÉGIA E ESTRUTURA PARA UM NOVO ESTADO	PEREIRA, LUIZ CARLOS BRESSER	2000
109	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI,	2009
110	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	BOAS, ANA A. ANDRADE, RUI O. B DE	2009
111	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O	2009
112	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E PLANOS DE CARREIRA. BRASÍLIA	SCHIKMANN, ROSANE	2006
113	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: SAIBA COMO IMPLEMENTAR CORRETAMENTE	DOYLE, DANIELLA	2015
114	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: PERCEPÇÕES DE GESTORES E FUNCIONÁRIOS ACERCA DE SEUS LIMITES E POSSIBILIDADES EM UMA AUTARQUIA FEDERAL	LUANA JÉSSICA OLIVEIRA CARMO E LILIAN BAMBIRRA DE ASSIS	2017
115	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: EVOLUÇÃO, TEORIA E CRÍTICA	MASCARENHAS, A. O	2008
116	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO	CARBONE, PEDRO PAULO; BRANDÃO, HUGO PENA	2005
117	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO	CARBONE, P. P. ET AL	2006
118	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES DE GOVERNO	PIRES, ALEXANDRE KALIL	2005
119	GESTÃO PÚBLICA NA PRÁTICA	BARZELAY, MICHAEL	2005
120	GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL: TEMAS PRESERVADOS E TEMAS EMERGENTES NA FORMAÇÃO DA AGENDA.	MARINI, CAIO	2004
121	GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS	TROSA, SYLVIE	2001
122	GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: TECNOLOGIAS DISTINTAS OU INSTRUMENTOS DE UM MESMO CONSTRUTO?	BRANDÃO, HUGO PENA; GUIMARÃES, TOMÁS DE AQUINO	1999
123	GOVERNO, IMAGEM E SOCIEDADE	MARCELINO, GILENO F.	1988
124	HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND PUBLIC SECTOR REFORMS: TRENDS AND ORIGINS OF A NEW APPROACH	NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P	2015
125	IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS.	NÓBREGA, M. F.; FERRUCCIO, M. A.	2002

126	IMPACTO DO MODELO GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM BREVE ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL RECENTE'	ABRUCIO, FERNANDO LUIZ	1999
127	IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS, PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO	VILSON VIEIRA DE PAULA E GIULIA DE MENDONÇA NOGUEIRA	2016
128	INICIAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	CHIAVENATO, IDALBERTO	1991
129	INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM REFERENCIAL INTEGRADO	MORESI, EDUARDO AMADEU DUTRA	2010
130	INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA	SANTOS, CLEZIO SALDANHA DOS	2006
131	INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	CHIAVENATO, IDALBERTO	2003
132	MANUAL DE DIREITO ADMINISTRATIVO	CAETANO, MARCELO	1991
133	MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES: ESTRATÉGIAS E TENDÊNCIAS	BOOG, MAGDALENA. BOOG, GUSTAVO	2002
134	MELHORES PRÁTICAS NA MODERNIZAÇÃO DO ESTADO	JANN, WERNER; REICHARD CHRISTOPH	2002
135	MERITOCRACIA À BRASILEIRA: O QUE É DESEMPENHO NO BRASIL?	BARBOSA, L	1996
136	METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA PARA CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	MARTINS, GILBERTO DE ANDRADE; THEÓPHILO, CARLOS RENATO	2007
137	MODELO DE COMPETÊNCIA E GESTÃO DOS TALENTOS	GRAMIGNA, MARIA RITA	2007
138	MODELOS DE GESTÃO	FERREIRA, VICTOR CLÁUDIO PARADELA	2005
139	MODELOS ORGANIZACIONAIS E REFORMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	SECCHI, L.	2009
140	NATUREZA E RÉGIME JURÍDICO DAS AUTARQUIAS	BANDEIRA DE MELLO	1968
141	O FUTURO DA ADMIN	HAMEL, GARY; BREEN, BILL	2007
142	O GERENCIALISMO E A ÉTICA DO BEM COMUM: A QUESTÃO DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS	CHANLAT, JEAN-FRANÇOIS	2002
143	O NOVO GERENCIALISMO E OS DESAFIOS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	MENDES, VERA LÚCIA PEIXOTO S.; TEIXEIRA, FRANCISCO LIMA	2000
144	ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA	KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P	2000
145	ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO	ANGELONI, MARIA TEREZINHA	2002
146	OS CAMPEÕES DE RECURSOS HUMANOS: INOVANDO PARA OBTER OS MELHORES RESULTADOS	ULRICH, D.	1998
147	OS DONOS DO PODER: FORMAÇÃO DO PATRONATO POLÍTICO BRASILEIRO	FAORO, RAYMUNDO	1975

148	OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	COSTA, CARLOS EDUARDO	2015
149	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: CASOS E DESCASOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	OLIVIER, MARILENE	2001
150	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL NO BRASIL: UMA NOVA ABORDAGEM	PFEIFFER, PETER	2000
151	PLANEJAMENTO PROSPECTIVO DE CARREIRAS NO SETOR PÚBLICO	BALASSIANO, MOISÉS	2008
152	POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: PAPEL DOS VALORES PESSOAIS E DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL.	DEMO, GISELA	2008
153	POLÍTICAS INTEGRADAS DE RECURSOS HUMANOS PARA O SETOR PÚBLICO	MARCONI, NELSON	2011
154	POR UM NOVO CONCEITO DE SERVIDOR PÚBLICO	ALBERTO NOGUEIRA JÚNIOR	2002
155	POR UMA NOVA GESTÃO PÚBLICA: LIMITES E POTENCIALIDADES DA EXPERIÊNCIA CONTEMPORÂNEA	PAULA, ANA PAULA PAES DE.	2005
156	PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	TAYLOR, FREDERICK WINSLOW	2011
157	PROCESSOS DE MELHORIA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS	RODRIGUES, MARCUS VINICIUS	1999
158	PROJETOS E RELATÓRIOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO	VERGARA, SYLVIA CONSTANT	2000
159	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: COMO MEDIR PARA MELHORAR	FERNANDES, EDA CONTE	1996
160	RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS	ULRICH, D.	2000
161	REFORMA ADMINISTRATIVA NO CONTEXTO DA DEMOCRACIA	SANTOS, LUIZ ALBERTO DOS	1997
162	REFORMA DO ESTADO DOS ANOS 90: LÓGICA E MECANISMOS DE CONTROLE	PEREIRA, LUIS CARLOS BRESSER	2010
163	REFORMA DO ESTADO PARA O DESENVOLVIMENTO	PACHECO, REGINA SILVIA VIOTTO MONTEIRO; PEREIRA, LUIZ CARLOS BRESSER GONÇALVES	2005
164	REFORMA DO ESTADO: CRÍTICA AO MODELO GERENCIAL	BAGATTOLLI, CAROLINA	2016
165	REFORMA DO ESTADO: DA ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: O CASO BRASILEIRO	REIS, MARCELO LOUREIRO	2014
166	REFORMA E CONTRA-REFORMA: A PERVERSA DINÂMICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A	1998

167	REFORMANDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: EFICIÊNCIA E ACCOUNTABILITY DEMOCRÁTICA	PACHECO, REGINA SILVIA	1999
168	RELAÇÕES DE TRABALHO E POLÍTICAS DE GESTÃO: UMA HISTÓRIA DAS QUESTÕES ATUAIS	FLEURY, M. T. L., & FISCHER, R. M	1992
169	SERVIDOR PÚBLICO - ALITARQLLIA - SIGILO FULLCIOLLAL	CAIO TÁCITO	1997
170	SERVIDORES PÚBLICOS: UM BREVE ESTUDO	PEDRO, NÍVEA SIMONE DE FREITAS, CARDOSO	2015
171	SISTEMA DE RECOMPENSAS: UMA ABORDAGEM ATUAL	HIPÓLITO, JOSÉ A. MONTEIRO	2002
172	STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: DEFINING THE FIELD	SALAMAN, G., STOREY, J., AND BILLSBERRY, J	1998
173	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	MAXIMIANO, ANTONIO C. A	2008
174	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: DA ESCOLA CIENTÍFICA À COMPETITIVIDADE NA ECONOMIA GLOBALIZADA	MAXIMIANO, ANTÔNIO C. AMARU	2004
175	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: DA REVOLUÇÃO URBANA À REVOLUÇÃO DIGITAL	MAXIMIANO, ANTÔNIO CESAR AMARU	2012
176	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: DA REVOLUÇÃO URBANA À REVOLUÇÃO DIGITAL	MAXIMIANO, ANTÔNIO C. A.	2012
177	TOWARD A STRATEGIC THEORY OF THE FIRM	ANSOFF, H. I	1973
178	TREINAMENTO: PRINCÍPIOS, MÉTODOS & TÉCNICAS	CARVALHO, ANTONIO VIEIRA DE.	2001
179	TREINAMENTO: SEUS PÚBLICOS E SEUS MÉTODOS	BARBOSA, DJALMA G.	2002
180	UM RESGATE CONCEITUAL E HISTÓRICO DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS	FISCHER, ANDRÉ LUIZ	2002

FIGURA 6 – Listagem de Autores e trabalhos pesquisados.

4 RESULTADOS

Gestão Pública tem princípios constitucionais que prezam e garantem a eficiência das ações, em prol da sociedade. Os resultados principais estão relacionados com a uniformização dos conceitos e pensamentos da Administração Pública, Servidor Público e Gestão de Pessoas.

Administração de Pessoas no Setor Público, desde começo organizacional, estava trabalhando apenas em prol de serviços operacionais, deixando de lado as relações humanas no ambiente laboral. Tudo isso devido a erros de planejamento, não existência interesses e diretrizes claras. O resultado da pesquisa mostrou que o desdobramento do processo e evolução da forma como o colaborador era visto pelo gestor, foi o ponto chave para a mudança. O desejo de ter um serviço de excelência para ser ofertada a população, não seria possível, sem repensar a forma como a administração era executada. A necessidade de evolução estava totalmente atrelada a nova forma de gerir os colaboradores, compreender seus potenciais e limitações. A reforma administrativa pública tornou isso possível.

As referências bibliográficas contidas neste trabalho e descritas detalhadamente na figura 06, á exemplo de: a) Introdução à teoria geral da administração e Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações do brilhante autor Alberto Chiavenato; b) A Administração Pública e seus princípios trazidos pela Constituição Federal de 1988, de Vagner de Souza Batista; c) A gestão na administração pública, de Paula Silveira e Nelson Trindade; d) Constituição Brasileira de 1988 e etc. Fixam a ideia de evolução da Administração Pública Brasileira, o reconhecimento do papel fundamental do Servidor Público e como a Gestão de Pessoas transformou essa relação.

A pesquisa realizada demonstra a necessidade de uma formação de Gestão Pública de excelência, voltada para indivíduo, valorizando o reconhecimento e capacitação continuada, os relacionado com o sistema gerencial e ao ambiente público. A presente monografia consolida os conceitos basilares para o êxito da Administração Pública Brasileira.

Apresento gráfico para melhor ilustrar as citações acima:

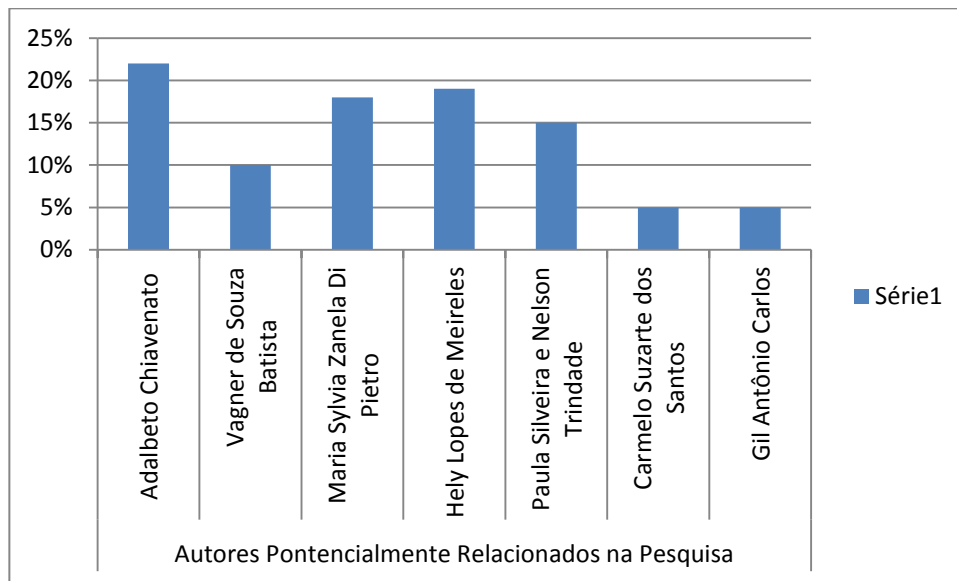


FIGURA 5 – Autores mais citados nos trabalhos pesquisados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar os conceitos de Administração Pública, Servidor Público e Gestão de Pessoas no Brasil. Evidenciou-se a evolução dos mesmos, ao longo da história, retratando uma busca constante por melhorias e transformação de seu ativo principal – pessoas – que são os verdadeiros agentes de evolução administrativa.

O método escolhido para coletar os dados foi à pesquisa bibliográfica, cujo resultado quantificado, podem-se encontrar autores maciçamente citados nos trabalhos como exemplo de Alberto Chiavenato, Vagner de Souza Batista, Paula Silveira e Nelson Trindade e, a nossa Carta Magna a Constituição Brasileira de 1988. As ideias centrais e conceitos apreciados solidificam o entendimento, da problemática apresentada nesse estudo, onde uma boa administração está voltada para o conhecimento do seu processo interno, os executores desse processo para que seja ofertado um serviço de primeira linha, não apenas um serviço competitivo, mas novas e melhores formas de se executar as atividades. O objetivo desse estudo foi alcançado, ao analisar a pesquisa e constatar, que a Administração Pública Brasileira, evoluiu, buscou aos logo dos anos um estado de competitividade no que diz respeito a gestão de pessoas, uma vez que, para alcançar esse patamar foi preciso trilhar caminho, onde o reconhecimento que seu ativo mais preciso está no Servidor Público, que por sua vez, compreende ser espaço como executor primário do serviço.

O trabalho desempenhado pelos profissionais de gestão de pessoas é de fundamental importância para o sucesso de qualquer organização. Uma vez que o desenvolvimento desses está voltado para o atendimento de clientes internos e externos. Por conta disto a gestão de pessoas vem a cada dia buscando novas maneiras de ser melhor a vida do colaborador dentro das organizações.

Neste estudo evidenciou a capacidade e funcionalidade a área de gestão de pessoas passou por um difícil e conturbado período. Não foi uma tarefa fácil, uma vez que existe um grande número de trabalhos acadêmicos conceituais nessa área, entretanto todos os trabalhos examinados traziam em seu conteúdo os grandes mestres da área, formadores de conceito e opinião, com as quais temos como entendimento na contemporaneidade. Foi possível compreender a evolução e revolução da máquina pública administrativa brasileira e sua onda de transformação para o serviço público que hoje conhecemos, trouxe uma iluminada visão de

crescimento do indivíduo como prestador de serviço e tomador de obrigações. A Administração Pública Brasileira por sua vez, se rendeu a ideia que o seu ativo mais precioso deve ser tratado como tal, atuando como reconhecedor e por vezes educador desses indivíduos, capacitando e gerenciando os seus colaboradores, a Administração Pública tornou-se, menos inflada, competitiva e justa.

O alcance de uma Administração Pública de qualidade é importantíssimo para a Gestão de Pessoas possa trabalhar como facilitadora entre o gestor e o servidor. Ao administrar pessoas é necessário realizar um papel de integração em todas as áreas existentes na empresa pública, procurando orientar o desenvolvimento de competências, além do constante aprimoramento do conhecimento, da habilidade e da valorização dos servidores.

Por esse motivo, todo o trabalho está pautado em conceituar o tema central, evidenciando que os autores mais graduados e citados em trabalhos com temas correlatos, concordam e compartilham de ideias. É seja possível entender que o universo acadêmico, compreende a evolução visualizada ao longo da nossa história no que diz respeito à Administração Pública, Servidor Público e Gestão de Pessoas.

O questionamento a ser realizado nesse momento da nossa história, quando tomadores ou prestadores de serviço público, de está voltado para a evolução da máquina pública que já observa o seu ativo principal, compreende o seu espaço, na organização, o pensamento futuro deve está voltado para satisfação das novas gerações, que possuem outro padrão de visão quando indivíduo da sociedade em que habita. Compreender como se comportam esses indivíduos em saber como serão traçados os novos passos do serviço público.

5 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Toward a strategic theory of the firm**: In _____. (Ed.). Business strategy. Great Britain: Penguin Books, 1973, 11-40.

BATISTA, Vagner de Souza. **A Administração Pública e seus princípios trazidos pela Constituição Federal de 1988**. Conteudo Juridico, Brasilia-DF: 18 fev. 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.52534&seo=1>>. Acesso em: 28/03/2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 08/04/2019.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Estado, aparelho do Estado e sociedade civil**. Brasília: ENAP, 1995.

CAMPELO. Graham Stephan Bentzen. **Administração Pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos**. Ci. & Tróp., Recife, v.34, n. 2, p.297-324, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>> Acesso em: 08/04/2019.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva, TORRES, Kelly Aparecida, BORBA, Erika Loureiro, MARTINS, Pablo Luiz. **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso**. Rio de Janeiro, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, Frederico Lustosa da. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. Revista da Administração Pública, RAP — RIO DE JANEIRO, SET/OUT 2008.

COSTA, Carlos Eduardo. **Os processos de Gestão de Pessoas**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/> Acesso em 10/04/2019.

DANTAS, Tiago. "**Administração Pública**"; Brasil Escola. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/politica/administracao-publica.htm>>. Acesso em 28/03/2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanela. **Direito Administrativo** Ed. 21, São Paulo: Atlas, 2008. p.352

DOYLE, Daniella. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações: saiba como implementar corretamente**. Disponível em < <https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/gestao-estrategica-de-pessoas-nas-organizacoes/>>. Acesso em 28/03/2019.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 2ª ed. Porto Alegre: Globo/São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.

FLEURY, M. T. L., & FISCHER, R. M. (1992, outubro). **Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais**. Revista de Administração da USP, 27(4), 5-15.

GASPARINI, Diogenes. **Direito Administrativo**, ed.8ª, São Paulo: Saraiva, 2003. p. 129.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

JORGE, F. C.; BITTENCOURT, J. P.; GALLELI, B. **Avaliação de Competência em uma Instituição Hospitalar: a visão de avaliados e avaliadores**. XVI Semead – Seminários em Administração, Out. 2013.

MADEIRA, José Maria P. **Administração Pública: Tomo I**. 12. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2014.

MEIRELLES, HELY LOPES. **Direito Administrativo Brasileiro**, Ed. Revista dos Tribunais. São Paulo. 1991. 163 ed .. 2" tir.. p. 35.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso De Direito Administrativo Brasileiro**, ed. 26, São Paulo: Malheiros, 2008. p. 243.

MONTEIRO, S.; MARTINS, L. L. B. M.; ALVES, R. A.; PAULISTA, P. H. **Gestão de Pessoas: A valorização do Humano como um Diferencial para o Êxito de uma Organização**. XXXV Enegep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Out. 2015

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1996.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Human resources management and public sector reforms: trends and origins of a new approach**. Discussion Paper, n. 115. Brasília: Ipea, jan. 2015. Disponível em: < <http://migre.me/vcUAg> >. Acesso em: 06/03/2019.

NUNES, PEDRO. **Dicionário de Tecnologia Jurídica**. Biblioteca Jurídica Freitas Bastos, Rio de Janeiro. 1982. 11^ª. ed .. p. 822.

PEDRO, Nívea Simone de Freitas, CARDOSO, Eliane Gomes de Bastos, **Servidores Públicos: Um breve estudo**. Brasil Escola. Disponível em < http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=10324&n_link=revista_artigos_leitura#_ftn12> Acesso em 08/04/2019.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Estado, Sociedade Civil e Legitimidade burocrática**. Lua Nova – Revista de Cultura e Política, n.º. 36, 1995: 85 – 104.

SALAMAN, G., Storey, J., and Billsberry, J. (1998). **Strategic human resource management: defining the field**. In G. Salaman, J. Storey, and J. Billsberry, (Eds.). Strategic human resource management: theory and practice (pp.01–11). London: Sage.

SANTOS, CARMELO SUZARTE DOS. **A Administração Pública e os Entraves com a Terceirização de Mão de Obra**. Brasil Escola. Disponível em < <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/atualidades/a-administracao-publica-os-entraves-com-terceirizacao.htm>> Acesso em 28/03/2019.

SANTOS, D. R. C. dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing)–Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009. Disponível em: <http://conteudo.gespublica.gov.br/folder_publicacoes/pasta.2009-08-07.5908264337/monografia_-_deisy_r._c._santos_-_jul2009_revisada.pdf>. Acesso em: 10/04/2019.

SILVEIRA, Paula; TRINDADE, Nelson. **A gestão na administração pública**. 3 ed. Lisboa: Presença, 2013.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. **Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras**. Revista de Administração Pública (Impresso), Rio de Janeiro, v. 37, n.4, p. 899-920, 2003.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas**.1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.