

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA MAIOR EFETIVIDADE
NO ATENDIMENTO DAS DEMANDAS SOCIAIS NO SETOR PÚBLICO**

**THE IMPORTANCE OF MANAGING PEOPLE TO GREATER
EFFECTIVENESS TO ATTEND FOR SOCIAL DEMANDS IN THE PUBLIC
SECTOR**

Daniella M. Dias

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil
E-mail: dmdanyella@hotmail.com

Andreia Teixeira de Oliveira Santos

Doutor, Universidade Presidente Antônio Carlos, Brasil
E-mail: andreia.compbyte@gmail.com

Lidiane Silva Rocha Magalhães

Mestre, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil
E-mail: lidisrm@oi.com.br

Ciro Meneses Santos

Doutor, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil
E-mail: ciro.santos@ufvjm.edu.br

Cristhiane Rodrigues Soares Leão

Mestre, Universidade Presidente Antônio Carlos, Brasil
E-mail: cristhiane.leao@hotmail.com

Resumo

A elaboração deste trabalho tem como meta primordial abordar a importância da Gestão de Pessoas no Setor Público, destacando que a eficiência é essencial para a busca de soluções visando o desempenho satisfatório das atividades neste setor para que a comunidade seja bem atendida em suas demandas sociais. Neste sentido, o objetivo que norteia este trabalho consiste em analisar a contribuição da Gestão de Pessoas para o efetivo atendimento das demandas sociais. A metodologia utilizada abrange uma abordagem

qualitativa com a finalidade de captar a situação proposta neste trabalho de pesquisa. Consiste também numa pesquisa descritiva a qual pretende descrever o levantamento das características da Gestão de Pessoas. Além disso, utiliza a Pesquisa Bibliográfica, cujo referencial foi coletado em livros, revistas especializadas no assunto e também em artigos veiculados pela internet em sites especializados que abordam o assunto deste trabalho de pesquisa. A problemática proposta é direcionada pelo questionamento sobre a possibilidade da Gestão de Pessoas contribuir, de fato, para o efetivo atendimento das demandas sociais e esse questionamento está contido no referencial teórico. Neste sentido, os resultados encontrados evidenciam que a Gestão de Pessoas realmente contribui para uma administração mais eficaz e comprometida com a coletividade. Conclui-se, portanto que um atendimento positivo e de qualidade na Administração Pública depende de uma Gestão de Pessoas competente.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Setor Público. Motivação. Demandas Sociais.

Abstract

The elaboration of this work has as the main goal to address the importance of people management in the public sector, emphasizing that efficiency is essential for the search of solutions aiming at the satisfactory performance of the activities in this sector so that the community is well served in its social demands. In this sense, the objective that guides this work is to analyze the contribution of people management to the effective attendance of social demands. The methodology used covers a qualitative approach with the purpose of capturing the situation proposed in this research. It also consists of descriptive research which intends to describe the survey of the characteristics of people management. In addition, it uses the bibliographic search, whose reference was collected in books, specialized magazines in the subject and also in articles published by the Internet in specialized websites that approach the subject of this research work. The problematic proposal is directed by the questioning about the possibility of the people management to contribute, in

fact, to the effective attendance of the social demands and this questioning is contained in the theoretical reference. In this sense, the results found evidence that people management really contributes to a more effective and committed management with the community. It is concluded, therefore, that a positive and quality service in the public administration depends on a competent people management.

Keywords: People management, Public sector, Motivation, Demands.

1. Introdução

O objetivo deste trabalho é mostrar a importância da Gestão de Pessoas no setor público, na sua legalidade e eficiência, na busca de melhorias e soluções práticas no desempenho das atividades e, conseqüentemente tornar mais eficaz a prestação de serviços à comunidade atendendo as demandas sociais.

A sociabilidade dos servidores promove o bom desempenho, agilidade e seriedade no trabalho que passa a ser realizado de forma sistêmica e cooperativa, contribuindo para um maior compromisso com os serviços prestados.

O compromisso com os serviços está diretamente ligado aos interesses das pessoas e ao despertar da motivação, que é função da Gestão de Pessoas, bem como conceber meios para que a criatividade desponte e a busca pelo conhecimento e qualificação sejam constantes. Para tanto, o uso de ferramentas e tecnologias que estimulem a comunicação, interna e externa, faz-se necessário, pois fortalece as equipes, gera relacionamentos firmes, menos conflituosos, proporcionando maior interação e compromisso com o objetivo da organização, que deve sempre visar o bem comum.

Gerir pessoas é criar um ambiente pró-ativo, de desenvolvimento e crescimento constante, formando pessoas capazes de planejar, executar, monitorar, avaliar e criticar as ações públicas, alinhando-as com os objetivos, as políticas públicas e os interesses sociais.

Embora seja algo ainda distante, a desejável gestão de pessoas geradora de melhor atendimento das demandas sociais no setor público, e apesar de existirem inúmeros desafios a serem enfrentados, como descontinuidade das ações e políticas de compromissos, o pouco interesse de alguns gestores com relação a essa área, entre outros, mesmo de maneira lenta, já é possível observar evolução nesse processo. É possível também verificar que a própria realidade impõe mudanças.

A Gestão de Pessoas de fato contribui para o efetivo atendimento das demandas sociais?

2.Referencial Teórico

2.1 Gestão de pessoas

A Gestão Pública, segundo Lima (2012) “diz respeito à condução de todos os órgãos e entidades do Estado no cumprimento de suas missões institucionais,” e de acordo com Martins (2005) é um termo novo, voltado para utilização de práticas novas na administração do setor público, muitas delas trazidas do setor privado, associando práticas antigas a modernas para atender de forma funcional às necessidades da situação atual do Estado, isto é, frente às demandas da sociedade e às exigências do mundo atual que é moderno, dinâmico e repleto de inovações e tecnologias.

Lima (2014) defende sua importância, quando cita que está em atender aos interesses da sociedade que estão vinculados às atividades desenvolvidas pelo governo, que tem como princípio básico prestar serviços que supram as necessidades coletivas de forma eficiente e eficaz, com o fim de alcançar o desenvolvimento social, seja municipal, governamental ou federal.

O alcance da efetividade está diretamente ligado à qualidade do serviço prestado pelo Estado, e a qualidade dos serviços está diretamente ligada a pessoas que planejam e implementam ou realizam todos os serviços e atividades na área pública. Nessa perspectiva gerir pessoas é fundamental.

A Gestão de Pessoas segundo Chiavenato (1999, p. 6) “tem sido a responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.” Para ele, a Gestão de Pessoas está ligada à mentalidade que predomina nas organizações sendo ela muito sensível, é também contingencial e situacional, por depender de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, além de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Gil (2007, p. 16) afirma que “a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”, isso implica no alcance de bons resultados. No setor público essa colaboração contribui para o sucesso no atendimento das demandas sociais, cooperando para que a organização seja efetiva nas prestações de seus serviços.

Chiavenato (1999, p.4) afirma que “o contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações”, pois as organizações dependem diretamente das pessoas para produzirem seus bens, serviços e alcançarem o sucesso, atingindo seus objetivos globais e estratégicos, enquanto que as pessoas passam muito tempo de suas vidas dentro das organizações, prestando seu trabalho e esforço, dele dependendo para atingir seus objetivos individuais e o sucesso pessoal, ficando assim, difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e da organização. Pois ainda de acordo com o autor, “as organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome” (CHIAVENATO, 1999, p. 04).

Segundo Gemelli e Filippim (2010, p. 154) “a literatura a respeito de gestão de pessoas na área privada é bastante ampla, no entanto, aquela específica para a gestão de pessoas na área pública é escassa e dispersa” demonstrando aí a necessidade de se aprofundar nos estudos e verificar as experiências positivas para poder dar continuidade a processos de implementação da Gestão de Pessoas no setor público, principalmente porque

segundo as autoras “a gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico”.

2.2 A função estratégica da Gestão de Pessoas

Gemelli e Filippim (2010, p. 154) trazem um importante esclarecimento sobre a função estratégica da Gestão de Pessoas no setor público e a observação das suas especificidades, ou seja, a obediência aos seus princípios, elas afirmam:

A administração pública tem nos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, seu norteador para buscar soluções práticas para as exigências e anseios da coletividade. Nesse sentido, a gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, pois visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e às políticas de desenvolvimento de pessoas.

As necessárias mudanças que são atualmente impostas pelo mercado, pela sociedade, não podem ser realizadas no setor público, exatamente como se dá no setor privado, existe a obrigatoriedade da observância dos seus princípios e todas as ações devem estar sujeitas à obediência das leis. Portanto, os governos são desafiados a mudar a estrutura tradicional existente na administração, aproximar-se das práticas existentes no setor privado com os devidos cuidados, e a prestar serviços de níveis elevados de qualidade a sociedade.

Schikman (2010, p.12,18) discorre sobre as novas exigências da atual sociedade que cobra do poder público uma atuação voltada para o alcance de resultados, ou seja, eficácia e efetividade da ação governamental que vai além da eficiência, sendo que já não basta a atuação visando o melhor custo-benefício, os resultados almejados precisam ser alcançados, atendendo de forma legítima as necessidades apresentadas.

Exercendo um papel estratégico, a Gestão de Pessoas se preocupa com os objetivos e metas da organização, tem o foco na definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance, sempre atenta às pessoas que nela atuam, sendo que “o planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para

desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual” havendo harmonia e compromisso entre ambos (SCHIKMAN, 2010, p. 18).

2.3 Importância do profissional de Gestão de Pessoas no setor público

O gestor de pessoas já não deve agir com conhecimento de experiências do passado, mas para desenvolver bons resultados precisa se profissionalizar e, segundo Gil:

O papel do gestor de recursos humanos requer necessariamente o contraste com papéis profissionais desenvolvidos no passado, e também no presente, pois não deixa de ser um profissional do futuro. Dessa forma para proceder à análise dos papéis que lhe compete desempenhar no âmbito das organizações, convém primeiramente analisar a atuação desse profissional numa perspectiva histórica ressaltando os aspectos relativos às relações entre capital e trabalho (GIL, 2007, p. 53).

Chiavenato (1999) apresenta a Gestão de Pessoas como o novo papel dos recursos humanos nas organizações, relata que é uma das áreas que mais vem sofrendo transformações e a tem como uma gratificante área de atividades, já que “o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham”.

Dessa maneira, é preciso trabalhar e zelar por esse bem, fazendo sobressair a capacidade e o valor real de cada servidor, que como pedra preciosa, encontra-se muitas vezes ainda no seu estado bruto, porém lapidada mostra o seu brilho. Essa “lapidação”, realizada através de treinamentos que qualificam, motivam, e despertam o interesse pelo crescimento profissional e pessoal, gerando desenvolvimento organizacional e o sucesso nos serviços prestados, é exatamente o papel da Gestão de Pessoas.

Assim, o papel do profissional da Gestão de Pessoas vem sendo questionado, e o profissional no desenrolar de sua função precisa se aproximar da excelência e assumir maiores responsabilidades. Gil (2007, p. 61) afirma que “precisam adquirir novas habilidades conceituais, técnicas e humanas”, devido à competitividade e grandes exigências do mercado e do mundo globalizado, diz ainda que:

As forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia exigem excelência organizacional, cuja obtenção é direcionada pelo modo como as empresas agem para fazer com que as tarefas sejam realizadas e pela maneira como tratam seu pessoal (GIL, 2007, p.61).

O gestor de pessoas profissionalizado tem uma visão ampla da organização e do ambiente, pois lida constantemente com fatores internos e externos, por isso, Gil (2007) mostra que o profissional tem que ser capaz de atender a todos os usuários; manter-se aberto para novas tecnologias administrativas; proporcionar à organização empregados capacitados e motivados; preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho; agregar valor aos servidores, à empresa e aos clientes; atuar como agente de mudanças; reconhecer as pessoas como parceiras da organização; proporcionar competitividade à organização; manter um comportamento ético e socialmente responsável.

2.4 Aspectos relevantes da Gestão de Pessoas: motivação e treinamento no atendimento das demandas sociais

A Gestão de Pessoas visa o alcance dos objetivos maiores da organização através da capacitação e motivação dos servidores, oferecendo oportunidades de aprendizagem para que o servidor aprenda, produza conhecimento e cumpra a missão organizacional trabalhando de maneira que satisfaça a organização e o público atendido, sempre atenta à valorização do servidor e a sua qualidade de vida no trabalho.

2.4.1 A importância do aspecto motivação para a empresa

As exigências do mundo moderno, a intensa competitividade, a necessidade de se desenvolver inúmeras habilidades requer que as pessoas estejam motivadas para conseguirem lidar com tantas mudanças e imposições, conseguindo atingir o sucesso pessoal e em grupo.

Chiavenato (1999) contribui com o entendimento da importância da motivação dos servidores ao dizer que:

São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo id* existente, e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação e o que deve vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas.

As pessoas são responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações, e pelo bom desempenho e atendimento das demandas no setor público, portanto devem estar preparadas e cheias de incentivos para darem o melhor de si em prol da coletividade.

Para Gil (2007, p. 201 e 203) “a motivação é a força que estimula as pessoas a agir e pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa”. Ele explica que muitas vezes as pessoas são competentes, porém, não comprometidas. O comprometimento das pessoas está diretamente relacionado com suas motivações, com seus desejos, portanto, importa valorizar esse item na Gestão de Pessoas.

3. Metodologia

A metodologia utilizada na construção deste trabalho foi a abordagem qualitativa que, de acordo com Polit&Hungler (1995), inclui a coleta e a análise sistemática de dados subjetivos com a mínima intervenção possível do entrevistador.

Oliveira (2010) define a pesquisa qualitativa como aquela que possui as seguintes características:

- a) Captar a situação ou o fenômeno em toda a sua extensão;
- b) Levantar possíveis variáveis existentes e na sua interação, o verdadeiro significado da questão;
- c) Colher informações, examinar cada caso separadamente e construir um quadro teórico geral (método indutivo) (p. 55).

Além disso, quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva a qual descreve um fato ou fenômeno, ou estabelece relações entre fenômenos (variáveis). É um levantamento das características conhecidas, componentes do fato, fenômeno ou problema (OLIVEIRA, 2010).

É também uma pesquisa bibliográfica que tem como principal característica o fato de que o campo onde foi feita a coleta dos dados é a própria bibliografia sobre o tema ou o objeto que se pretendeu investigar (TOZONI-REIS, 2009).

A metodologia utilizada teve a finalidade de avaliar a importância da gestão de pessoas no setor público, buscando exemplos de iniciativas positivas em matéria de novos métodos utilizados com o fim de melhorar o atendimento das demandas sociais, coletando dados informativos que apontassem os desafios enfrentados na implementação da gestão de pessoas para o alcance da efetividade e dos resultados esperados.

O tema foi abordado a partir da coleta de dados em livros, dissertações, sites e/ou artigos publicados, apontando a atual situação da gestão de pessoas no setor público, refletindo sua atuação e necessidade com relação ao alcance do objetivo organizacional.

4.Resultadose Discussão

Este trabalho oportunizou através dos dados coletados, verificar que existe grande relevância da Gestão de Pessoas no atendimento efetivo das demandas sociais no setor público.

Segundo a Constituição Federal de 1988, a Administração Pública é responsável pela moralidade e eficiência no seu dever de solucionar as exigências e necessidades da coletividade e a gestão de pessoas tem um papel estratégico, além de alinhar os objetivos estratégicos da organização pública e as políticas de desenvolvimento levam as pessoas a encontrar o diferencial para uma gestão de sucesso.

A Gestão de Pessoas na Gestão Pública, como apontou o trabalho, ao longo dos anos tem sofrido diversas modificações, na busca de atender as novas exigências do mercado, frente a globalização e os desafios competitivos, para tanto procura gerir o seu capital intelectual na busca de resultados mais eficientes, o que levou o setor a passar por transições que o aproximou da área privada, observando as suas especificidades.

Partindo do pressuposto que o trabalhador é o seu maior bem, e tendo-o como participante direto do alcance dos seus objetivos a gestão de pessoas

trouxe um novo significado para o quadro de pessoal das organizações públicas.

Existe, portanto, um esforço constante na pesquisa e localização das capacidades pessoais, fazendo com que as mesmas transpareçam, e que as pessoas exerçam suas funções com eficiência melhorando o trabalho realizado, o que conseqüentemente gera reconhecimento e, contribuição no alinhamento com as estratégias da organização.

Nesse contexto, deixar de lado a burocracia exagerada significa capacitar para atingir os resultados objetivados.

Embasado no referencial teórico, demonstrou-se que a Administração Pública tem nos princípios constitucionais o dever de realizar ações que tragam benefícios à população nas suas necessidades, dessa maneira a Gestão de Pessoas é vista como uma ferramenta que contribui para uma Administração mais eficaz e comprometida com a coletividade.

Verificou-se que sem a cooperação e o comprometimento dos servidores é impossível que seja prestado à sociedade um serviço de qualidade, para tanto o conhecimento tornou-se traço essencial e o treinamento fundamental para que se alcance um quadro qualificado de trabalhadores.

Nesse processo, incorporar tais mudanças e valores necessários na qualificação dos servidores públicos não tem sido tarefa fácil, nem um procedimento relâmpago, mas ao longo dos anos, como visto no trabalho, percebe-se significativas mudanças. Visto que o setor público está sujeito ao princípio da legalidade, a implementação de inovações ocorre de forma mais lenta e com enfrentamento de diversos desafios, tais como investimentos insuficientes nas tecnologias de telecomunicações e capacitações, bem como adequações estruturais, e até mesmo falta de compatibilidade entre a necessidade e interesse ou visão de alguns gestores, ou reconhecimento da importância do crescimento intelectual dos seus servidores.

Quanto ao fim da Gestão de Pessoas a pesquisa revelou ser a capacitação e qualificação dos trabalhadores para que estes cooperem efetivamente no alcance dos objetos das organizações.

Tornar essa cooperação efetiva, diz respeito a produzir, disseminar e ampliar conhecimentos, com estímulos à criatividade e ao trabalho em equipe, de forma integrada e harmônica com relação as normas e preceitos existentes

na Administração Pública, como o princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, características específicas desse setor. Fatos que confirmam um dos objetivos pretendidos pelo trabalho que é o de apontar o quanto a gestão de pessoas do setor público busca se aproximar das boas práticas do setor privado, observando suas especificidades.

Foi apontado ainda a necessidade de observação dos ambientes trabalhados, tanto os internos como os externos, para o conhecimento geral das necessidades reais a serem trabalhadas, bem como suas condições gerais, de forma que todo trabalho possibilite cumprimento da missão da organização, buscando soluções em uma estrutura enxuta.

Quanto ao objetivo maior dessa pesquisa de mostrar a importância da Gestão de Pessoas no setor público para o atendimento das demandas sociais, verificou-se a veracidade desta ao certificar que o foco da Administração Pública é a responsabilidade em apresentar soluções aos conflitos e sanar as necessidades da coletividade proporcionando o bem comum, e que a Gestão de Pessoas na sua função estratégica está diretamente ligada a esse objetivo maior da organização.

Todos os autores pesquisados reconhecem a importância da Gestão de Pessoas e ressaltam o impacto positivo que essa tem na obtenção dos objetivos das organizações e como essa contribui fortemente para a prestação de serviços de qualidade.

Cabe salientar que em se tratando do setor público, o tema tem grande relevância, já que esses serviços visam o atendimento das demandas apresentadas pela sociedade, e que esse atendimento deve, necessariamente, ser satisfatório, a Gestão de Pessoas desenvolve um papel fundamental de qualificar os servidores para que sejam aptos a desempenharem suas funções de maneira a proporcionar ao público atendido contento e bem estar social, cumprindo a razão de ser do Estado.

Outra importante constatação possível, embasado no exposto no referencial teórico da pesquisa, foi a de experiências positivas na Gestão de Pessoas em alguns setores públicos que mostraram como a ação efetiva da e/ou na Gestão de Pessoas proporcionaram melhores resultados, favoreceram melhores atendimentos ao público, dando a alguns, lugar de destaque nacional, servindo de exemplo e até mesmo de instrumento motivador para que

outros setores busquem adequação e trabalho mais dinâmico da Gestão de Pessoas no seu quadro de servidores.

Com essa observação foi possível ter como real a necessidade da Gestão de Pessoas com o fim de melhor atender o cidadão.

Fica evidente, diante do exposto, a indispensável atuação da Gestão de Pessoas, no treinamento e motivação dos servidores públicos com o fim de atender efetiva e satisfatoriamente as demandas sociais no setor público.

5.Considerações Finais

A realização deste trabalho teve como finalidade primordial evidenciar a importância da Gestão de Pessoas no setor público com vistas a buscar soluções práticas e melhorias, para tornar mais eficaz a prestação de serviços à comunidade, atendendo as demandas sociais.

Para alcançar o objetivo que foi traçado para o desenvolvimento deste trabalho, a metodologia empregada associou a abordagem qualitativa visando analisar sistematicamente os dados subjetivos da pesquisa. Constituiu-se também de uma pesquisa descritiva, que buscou fazer um levantamento das características do problema e tema traçados. Além desses aspectos, abrange uma pesquisa bibliográfica que buscou os dados em referenciais bibliográficos sobre o tema.

A metodologia empregada buscou analisar em referenciais teóricos a importância da gestão de pessoas no setor público e a influência para a melhoria do atendimento das demandas sociais.

O referencial teórico permitiu aprofundar conhecimentos acerca da importância da Gestão de Pessoas para a obtenção de resultados positivos na prestação de serviços à sociedade, sendo por isso, necessário repudiar o modelo de gestão burocrático e tradicionalista que em nada contribui para o cumprimento de múltiplas tarefas no setor público e que necessita de novos comportamentos das pessoas envolvidas neste setor.

Ressaltando que tudo o que uma organização tem capacidade de realizar, depende, primeiramente das pessoas que fazem parte dela. Todas as áreas de uma organização e as atividades inerentes a ela se relacionam aos

conhecimentos e às habilidades que as pessoas possuem e cultivaram durante toda a sua vida profissional.

Estes conhecimentos e habilidades devem ser utilizados para o fortalecimento do trabalho em equipe enfatizando a importância do crescimento da organização. Além disso, a ausência da cooperação e compromisso das pessoas que atuam em uma organização, impede que a sociedade tenha acesso a um serviço de qualidade.

Afirma-se, portanto, baseado no referencial teórico utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa, que a Gestão de Pessoas tem uma contribuição deveras importante para que haja um atendimento positivo e de qualidade das demandas sociais.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Campus, 1999. Disponível em <http://www.academia.edu/7734783/CHIAVENATO_Gestao_de_Pessoas> Acesso em 19 set. 2014.

CRUZ, Patrícia Nassif da. *Desenvolvimento de Pessoas no Setor Público: Novo Modelo de Gestão*. Revista Estação Científica, Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora (FESJF), edição 00, julho de 2005. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3346523/3-desenvolvimento-pessoas-setor-publico-novo-modelo-gestao.pdf>>. Acesso em 05 fev. 2014.

ENAP – *Bibliografias Especializadas. Boletim Eletrônico de Bibliografias Especializadas* n.8. Gestão de Pessoas no Serviço Público. Disponível em <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3810> Acesso em 19 set 2014.

FARO, Eduardo Soares da Costa. *A Construção do Novo Modelo de Gestão do Desempenho por Competências no Governo Do Estado De Minas Gerais: Etapas, Metodologia e Fatores Críticos para o Sucesso da Implementação*. III Congresso Consad de Gestão Pública. Painel 28/107. Disponível em <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_28/a_construcao_do_novo_modelo_de_gestao_do_desempenho_por_competencias_no_governo_do_estado_de_minas_gerais_etapas_metodologia_e_fatores_criticos_para_o_sucesso_daimplementacao.pdf>. Acesso em 30 out 2014.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de L.; GOMES, Fabrício P.; ARAÚJO, Richard M. *Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista*. In: EnAPG – III Encontro de Administração Pública e Governança, 12 a 14 de novembro de 2008, Salvador/BA. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2008/2008_ENAP G460.pdf>. Acesso em 04 fev 2014.

MARQUES, Esaú Rodrigo Costa. *Gestão de Pessoas no Serviço Público: proposição e análise de um modelo que integra valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho*. [2013] Disponível em: <<http://www.mestradoemadm.com.br/wp-content/uploads/2014/09/Esa%C3%BA-Rodrigo-Costa-Marques.pdf>>. Acesso em 04 fev 2014.

GEMELLI, Inês Maria P.; FILLIPPIM, Eliane S.; *Gestão de Pessoas na Administração Pública: O Desafio dos Municípios*. Revista RACE, Unoesc, v.9, n.1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375> >. Acesso em: 22 mai 2014.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais*. 1 ed. 7 reimp., São Paulo : Atlas, 2007.

HENRIQUE, Jane. *Experiências exitosas em Gestão de Pessoas na Administração Pública: A experiência da SABESP*. Administradores. 30 de nov de 2011. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/experiencias-exitosas-em-gestao-de-pessoas-na-administracao-publicaa-experiencia-da-sabesp/4572/>> Acesso em 20 de nov de 2014.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. *Excelência em Gestão Pública*. Secretaria de Estado de Fazenda do Mato Grosso. Cuiabá, 16 de abril de 2012. Disponível em <https://www.sefaz.mt.gov.br/portal/download/arquivos/A_Excelencia_em_Gestao_Publica.pdf> Acesso em 17 de nov de 2014.

LIMA, Tharcísio Pimentel. *A importância da Eficiência e Eficácia na Gestão Pública*. Portal Educação. Artigo, 15 de abril de 2014. Disponível em <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/55602/a-importancia-da-eficiencia-e-eficacia-na-gestao-publica>>. Acesso em 17 de nov 2014.

MARTINS, Manoel Henrique. *O que é Gestão Pública? Gestão Pública*. 01 de out de 2005. Disponível em <<http://www.gestaopublica.net/blog/?p=50>>. Acesso em 17 de nov de 2014.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. *Conferência Magna Desafios à Gestão Pública Contemporânea*. Brasília 2013. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/conteudo.asp?p=noticia&ler=9493>>. Acesso em: 06 fev 2014.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - Secretaria de Gestão. *A política de Recursos Humanos na Gestão FHC*. Coleção Gestão Pública Brasília 2002. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/APoIC3%ADticadeRecursosHumanosnaGest%C3%A3oFHC.pdf>> Acesso em 20 de nov de 2014.

OLIVEIRA, José A. de; MEDEIROS, Maria da Penha M. de; *Gestão de Pessoas no Setor Público*. 2 ed. reimp; Florianópolis – Departamento de Ciências da Administração/UFSC. Brasília 2012.

OLIVEIRA, Nádia Fátima de. *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: Editora KnowHow, 2010.

POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. *Fundamentos de pesquisa em enfermagem, métodos, avaliação e utilização*. 5. Ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

Entrevistas *Revista Melhor Gestão de Pessoas, Indícios de Melhoras -*, Edição Especial. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/textos/276/artigo223925-1.asp>>. Acesso em 04 fev 2014.

ROSSINI, Ivete. *Formação de Equipes de Alta Performance no Setor Público*. Revista Online, Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário. 06 outubro de 2010. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=191>> Acesso em 22 mai 2014.

SABESP – *Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo*. Disponível em: <<http://site.sabesp.com.br/site/interna/Default.aspx?secaold=3>> Acesso em 20 de nov de 2014.

SABESP – *Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo*, RH – Prêmio Governador Mário CovasSP. Disponível em <<http://www.premiomariocovas.sp.gov.br/2008/conteudo/Lista2004.html>> Acesso em 20 de nov de 2014.

SEPLAG – *Prêmio Excelência em Gestão já tem projetos selecionados*. Disponível em <<http://www.planejamento.mg.gov.br/institucional>> Acesso em 15 de nov de 2014.

SOARES, Roberto. *Conceito de Gestão de Pessoas*. Faculdades Integradas - Federação de Escolas Simonsen. Disponível em <<http://www.simonsen.br/its/pdf/apostilas/base-tecnica/1/rotinas-de-dp-1-ano-de-administracao-2-capitulo.pdf>> Acesso em 17 de nov de 2014.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. *Metodologia da Pesquisa*. 2. Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. *Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções*. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.