

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO
PARANÁ
CAMPUS CURITIBA
CONVÊNIO UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E
ECONOMIA
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

EDUARDO APARECIDO FERREIRA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CURITIBA
2011

EDUARDO APARECIDO FERREIRA

**O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito parcial para aprovação da monografia do Curso de pós-graduação em Gestão Pública Municipal, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Curitiba.

Prof^a.Orientadora Ms. Hilda Alberton de Carvalho

CURITIBA
2011



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria do Campus Curitiba
Convênio Universidade Aberta do Brasil
Departamento Acadêmico de Gestão e Economia
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

TERMO DE APROVAÇÃO

O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

por

EDUARDO APARECIDO FERREIRA

Esta monografia foi apresentada às 19:00 h, do dia 01/12/2011, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal — Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho Aprovado.

Profª Ms. Eduardo Bernardes de Castro.
(UTFPR)

Prof .Ms. Hilda Alberton de Carvalho –
Orientadora
(UTFPR)

Visto da Coordenação:

Profª.Dr. Antonio Gonçalves de Oliveira
Coordenador do Curso de Especialização em
Gestão Pública Municipal

“Se você quer um ano de prosperidade, cultive trigo. Se você quer dez anos de prosperidade, cultive árvores. Se você quer cem anos de prosperidade, cultive pessoas.”
Provérbio Chinês (apud RIBEIRO, 2004, p. 37).

RESUMO

Este trabalho acadêmico tem como objetivo apresentar o papel estratégico da gestão de pessoas na Administração Pública. Esse contexto envolve a construção das sociedades ao longo do século XIX e XX através do Estado Liberal, Socialista e Neoliberal, bem como as principais reformas gerenciais ocorridas no aparelho do Estado. A primeira reforma do Estado ocorreu no governo Vargas e encontrou na Teoria da Burocracia o modelo ideal para se desenvolver, com foco na racionalização e organização do Estado. A modernização do aparelho administrativo público, ganha força com o processo de redemocratização do Brasil a partir da década de 80 e acontece somente em 1995 através da segunda reforma gerencial ocorrida no Estado, com ênfase no Plano Bresser do governo Fernando Henrique Cardoso (FHC). As transformações sociais, políticas e econômicas no país introduzem uma nova dinâmica na administração das organizações, principalmente no setor Público, onde as pessoas ganham força como atores sociais na elaboração de políticas públicas. Para atender as mudanças da sociedade contemporânea, mais organizada e consciente dos seus direitos, a profissionalização do quadro funcional público se torna estratégico para garantir atendimento e serviços públicos de qualidade. Por isso, se coloca neste trabalho as principais peculiaridades no processo de gestão de pessoas entre o público e o privado, aponta as principais deficiências no processo de recrutamento e seleção dos servidores públicos, a ausência de programas de socialização de novos servidores, a estrutura organizacional verticalizada que dificulta os canais de comunicação entre Estado e Sociedade, a política de treinamentos da Administração Pública, que carece de programas específicos de qualificação dos servidores públicos e a cultura organizacional determinante no comportamento dos servidores, que assumem velhos hábitos de governo para governo, preservando estruturas patrimonialistas e clientelistas do Estado Herdado que corrobora para uma postura de conformismo do quadro funcional público, míope às necessidades da população e da Administração Pública para construção do Estado Necessário.

Palavras-chave: Burocracia. Gestão. Pessoas. Reformas. Formação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
1.1	OBJETIVOS	07
1.1.1	Objetivo Geral	07
1.1.2	Objetivo Específico	08
1.2	JUSTIFICATIVA	09
1.3	PROBLEMAS	10
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
3	A ESTRUTURA BUROCRÁTICA DO ESTADO	12
4	A ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA DE RECURSOS HUMANOS	18
5	A MODERNIZAÇÃO DO APARELHO ADMINISTRATIVO PÚBLICO	20
6	O PÚBLICO E O PRIVADO NA GESTÃO DE PESSOAS.....	24
7	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS.....	27
7.1	FATORES DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO	27
7.2	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS	30
7.3	O PROCESSO DE APLICAR PESSOAS	32
7.4	O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	34
8	O FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA..	36

8.1	COMUNICAÇÃO INTERNA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	40
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

Reformular a área de recursos humanos na administração pública consiste na aplicação efetiva de novas ferramentas de gerenciamento de pessoas. Para atingir esse resultado, o estudo envolve a construção histórica sobre a estrutura burocrática do Estado, principalmente na década de 1930 a 1960 onde se instaurou o estado do bem estar social que marcou a primeira reforma gerencial do Estado brasileiro. Esse período de intervenção do Estado se esgota com políticas neoliberais a partir de 1980, através da redemocratização do Brasil, do aumento das demandas sociais, da abertura de mercados e da necessidade de um novo aparelho administrativo, capaz de diminuir os gastos públicos, as despesas com pessoal e otimizar os serviços públicos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho acadêmico é apresentar a estrutura clássica da área de recursos humanos nas organizações, com características de racionalização no trabalho, através da expansão da revolução industrial e como esses princípios da administração clássica influenciaram a primeira Reforma Gerencial do Estado.

As transformações políticas, econômicas e sociais culminaram com a segunda reforma gerencial do Estado, inserindo a figura das organizações sociais como parceiras da Administração Pública e principalmente, a figura estratégia da gestão de pessoas na esfera pública, capaz de atender com qualidade as necessidades da sociedade.

Essa estrutura é compreendida sob a ótica do processo de recrutamento e seleção de pessoas, processos de socialização e qualificação do quadro funcional público, a necessidade de canais de comunicação que garantam a participação popular na elaboração de políticas públicas e instrumentos que assegurem a eficácia da burocracia no aparelho administrativo do Estado

1.1.2 Objetivo Específico

O objetivo específico consiste em apresentar modernas ferramentas de gestão de pessoas na Administração Pública para aprimorar o atual processo de governança, que detém estruturas burocráticas, centralizadora e mecanicista na administração do quadro funcional público.

Com inúmeras mudanças tecnológicas, culturais, econômicas e sociais acontecendo, surgem nas empresas a partir de 1990, a figura estratégica da área de recursos humanos. No Brasil essas mudanças tiveram início com a Reforma da Gestão Pública em 1995, através do então ministro do governo de Fernando Henrique, Luiz Carlos Bresser.

Essas mudanças atingiram todas as pessoas envolvidas com a Gestão Pública, onde a finalidade era estruturar o Estado brasileiro numa administração mais autônoma e responsável perante a sociedade. Nesse cenário, administrar pessoas se torna fundamental para atingir os objetivos da Reforma Gerencial, dando um novo sentido para a reforma burocrática do Estado, iniciada em 1930, que foi se tornando patrimonialista e clientelista.

Essa nova concepção desenvolve outro objetivo na área de recursos humanos, em estabelecer as diferenças entre o Público e o Privado na contratação e gestão de pessoas, enquanto um se preocupa totalmente com o lucro o outro busca pessoas para aumentar a eficiência e eficácia na prestação de serviço à sociedade.

Nessa perspectiva, serão apontadas algumas características do Direito Administrativo, as formas de recrutamento e seleção na Administração Pública, o período de estágio probatório, processo de socialização do servidor público e o

processo de desenvolvimento do servidor, identificando comportamento de resistência ou aceitação à capacitação do servidor público.

Compreendendo a estrutura clássica da área de recursos humanos nas organizações e a estrutura vigente do setor na Administração Pública, será possível apontar para onde caminha a gestão de pessoas na esfera pública. Essa área é sensível a qualquer mudança que ocorra nas organizações. Na Administração Pública essas mudanças são frequentes, seja por troca de governo ou por atualizações legais, que afetam a atuação do servidor público. A percepção do servidor é contingencial e situacional, pois depende de como ele aceita as mudanças e como elas são apresentadas no seu ambiente de trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho acadêmico pretende demonstrar a importância da Gestão de Pessoas na Administração Pública, contemplando a pessoa como a essência das organizações, pois são organismos vivos responsáveis pelas atividades e decisões de uma empresa. Para Chiavenato (2004, p. 5) é “[...] difícil separar o comportamento das pessoas das organizações”, pois elas são consideradas a identidade corporativa de uma empresa, principalmente na esfera pública, onde a prestação de serviços públicos ao cidadão ocorre por meio das pessoas. O servidor público nessa perspectiva se torna a imagem do ente público, influenciando até mesmo na análise de governabilidade e sua aceitação pela população, porque demonstra o nível de capacidade de um governo.

O aumento das demandas sociais também influencia na criação de um novo modelo de gestão dos servidores públicos, que seja rápido e eficaz. Entretanto, para desenvolver um trabalho de qualidade na Administração Pública é necessário entender o contexto de recursos humanos, que envolvem questões legais e políticas onde está inserido o funcionário público.

1.3 PROBLEMAS

A elaboração desse trabalho acadêmico foi motivada pelos seguintes problemas:

- 1) Por que a prestação de serviço público apresenta morosidade?
- 2) Por que a oferta de concursos públicos aumentou nas duas últimas décadas?
- 3) Por que o Aparelho Administrativo é burocrático?

Para responder esses problemas é necessário compreender os aspectos que norteiam a atuação do servidor público na Administração Pública, contemplados por dois fundamentos: 1) através do processo de Gestão de Pessoas vigente na estrutura organizacional; 2) o comportamento do servidor público em resposta ao modelo atual de administração de pessoas e diante do ambiente politizado na Administração Pública.

Para contextualizar, Fisher (2001, p. 21) “[...] afirma que os comportamentos são estimulados, e devem ser propostos num modelo organizado por princípios, políticas, processos e procedimentos [...]”. Esse comportamento é determinante na organização pública, onde a prestação de serviços públicos ocorre por meio das pessoas, que podem estar motivadas para o trabalho ou indiferentes em relação às necessidades do cidadão.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos envolvem pesquisa e levantamento bibliográfico procurando apresentar as argumentações dos autores acerca do assunto e provocar novas indagações sobre o tema. Esse trabalho visa descrever de maneira factível a visão destes profissionais no campo da pesquisa e desenvolver um projeto conforme os moldes propostos pelo orientador.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema será desenvolvido com base na literatura dos principais especialistas na área de Administração e Reforma Gerencial.

As literaturas serão fundamentais para sustentação teórica dos capítulos de planejamento estratégico de gestão de pessoas, os processos de recrutamento e seleção de pessoas, o processo de aplicar pessoas que envolve a cultura e socialização do funcionário, o processo de desenvolvimento de pessoas que apresentam os fundamentos de treinamento e aprendizagem do funcionário.

Também será possível apontar os princípios da administração clássica e correlacionar com a estrutura burocrática do Estado. A construção histórica do período do bem estar social e desenvolvimentista do Brasil fundamentam as mudanças ocorridas no país, que colocam o servidor público como agente ativo na nova dinâmica da Administração Pública, seja na esfera Federal, Estadual e principalmente no ente Municipal. Anseios por participação democrática, orçamento participativo e políticas públicas embasam o papel do servidor público na nova Gestão Pública.

Compreender a Reforma Gerencial do governo Vargas e do governo Fernando Henrique também possibilitam conhecer as transformações ocorridas no aparelho administrativo do Estado, que foi do viés patrimonialista e clientelista para a necessidade de um aparelho que possibilite a participação popular e preserve o interesse público sobre o privado.

3 A ESTRUTURA BUROCRÁTICA DO ESTADO

Conforme antecipado na parte introdutória desse trabalho, antes de adentrar no tema proposto, se faz necessário analisar brevemente a estrutura inicial do Estado brasileiro, qual se inicia com a tão propagada burocracia.

A construção do Estado envolve estruturas racionais de organização, com a concepção do poder supremo sobre a sociedade, que controla e normatiza comportamentos através dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. Mas essa organização, segundo Coelho (2009, p.13) “[...] é carregada sempre de um viés ideológico, que envolve visões e valores diferentes entre os indivíduos [...]”, colocando reflexões e questionamentos sobre a atuação do Estado no exercício do poder e suas relações com a sociedade.

Essas relações entre Estado e sociedade são determinadas por pensamentos ideológicos, que explicam a organização do aparato administrativo e fundamentam a atuação dos gestores públicos, bem como as políticas que serão desenvolvidas em determinado governo. Esses pensamentos envolvem duas teorias: a liberal e a marxista.

Sem entrar no mérito da discussão entre as duas correntes de pensamentos, esses elementos ideológicos afetam a política como organização social, responsável por estabelecer regras que serão reconhecidas pela população no atendimento de suas necessidades, sejam elas sociais ou padrões determinados pelo consumo e lucro, imperativos indispensáveis na sociedade contemporânea.

O que melhor explica essa dinâmica é a figura 1, elaborada por Coelho (2009), como referência da vida social:



Fonte: Coelho (2009, p. 24).

Figura 1 – Movimento pendular das sociedades capitalistas

Na figura 1 elaborada por Coelho (2009), as relações entre Estado e sociedade são explícitas. No lado do Estado têm-se as políticas intervencionistas, com base na teoria marxista, onde o Estado exerce a sua força para controlar as falhas do mercado e não deixar que o privado transponha aos interesses públicos. Na medida em que o pêndulo caminha mais para o Estado, as políticas de controle são mais rigorosas sobre empresas privadas, mas segundo Coelho (2009) “[...] mostram-se insuficientes para estimular o investimento privado, o desenvolvimento econômico e o bem-estar social [...]”, afetando a sociedade através de desequilíbrios sociais, com produção abaixo do pleno emprego, expansão do desemprego, queda na arrecadação tributária, políticas sociais frágeis e uma economia em direção à recessão ou depressão econômica.

Quando o pêndulo caminha em direção ao mercado tende a diminuir a intervenção do Estado, mas também pode ser negativa para a sociedade se o liberalismo econômico imperar, pois haverá crédito atrativo, endividamento elevado das classes sociais intermediárias, consumo alto, riscos inflacionários e impactos sistêmicos sobre a economia que podem levar a colapsos econômicos e financeiros sem precedentes.

Também está claro que essa relação possui interesses antagônicos que marcaram a construção das sociedades no século XIX e século XX. Pode-se dividir

essa fase em três períodos, segundo Pereira (2001): 1º) Até a Primeira Guerra Mundial tivemos o Estado Liberal; 2º) Na década de 1930 inicia-se o Estado Socialista, conhecido também como Estado do bem-estar social; e 3º) A partir de 1980 surge uma nova ordem econômica com o surgimento do Estado Neoliberal, baseado num tripé: desregulamentação, privatizações e abertura dos mercados.

É nessa perspectiva do Estado do bem estar social que inicia a construção do Estado Burocrático, que são fatores determinantes do comportamento dos servidores públicos. A Administração do Estado passa do regime Oligárquico e patrimonialista de 1920 para o Regime Autoritário e Burocrático de 1930.

O período de 1930 a 1980 apresenta uma classe dominante da época, que segundo Pereira (2006, p. 11) “[...] é caracterizada por uma forte aliança entre a burguesia industrial e a burocracia pública [...]”. Pereira (2006) ainda destaca que há um conflito histórico entre o político e o burocrata, onde “[...] os burocratas ou “técnicos”, que seriam competentes e identificariam-se com a racionalidade e eficiência, e os “políticos”, que seriam clientelistas e despreparados [...]”. Esse cenário é contextualizado em função da ligação de políticos com coronéis do período oligárquico e presos ao clientelismo local.

As Reformas administrativas ocorreram no Governo de Getúlio Vargas, que (Vargas *apud* PEREIRA, 2006, p. 15) atribuiu como o atraso econômico do país “[...] a anarquia administrativa, a desorganização financeira [do Estado], e a depressão econômica [...]”.

A palavra de ordem, nesse período, é a da “racionalização”, um outro nome para o planejamento da intervenção do Estado. Sem uma “boa administração”, nada seria possível fazer. A partir desta ótica, a reforma burocrática ou reforma do serviço público impunha-se. Em 1936, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil, Vargas lança seu governo nessa empreitada. A reforma burocrática de 1936, que tivera como precursor o embaixador Maurício Nabuco, terá em Luiz Simões Lopes a figura política e administrativa principal. Em seguida, a Carta Constitucional de 1937 dá um passo adiante com a exigência de concurso público para os funcionários públicos e com a previsão de um departamento administrativo junto à presidência da República. No ano seguinte, este último dispositivo efetiva-se com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que passou a ser o poderoso órgão executor da reforma. (PEREIRA, 2006, p. 15).

A racionalidade era imperativo indispensável para a organização do Estado no início da década de 30, mas as ligações entre a burguesia industrial e a burocracia pública levaram à discrepância no ambiente político, pois o Estado funcionava bem para a classe proprietária, tornando a infraestrutura econômico-produtiva preservada pelo clientelismo. No ambiente de estabilidade criada pelo governo Vargas, o Estado Burocrático funcionou bem, mas foi gradativamente se tornando retrógrado e ineficiente, moldado pelo patrimonialismo e clientelismo, velhos resquícios do Regime Político Oligárquico.

Com a criação de várias estatais no Governo Vargas também se instaurou dois tipos de burocracia moderna, que foi caracterizada pela:

A burocracia de Estado e a burocracia das empresas estatais – dois grupos que teriam entre si seus conflitos, mas que seriam principalmente solidários na busca, de um lado, de maior poder e prestígio, e, de outro, de êxito no projeto de desenvolvimento nacional em curso. Os dois grupos técnicos ou modernos da burocracia, por sua vez, ganhavam melhores condições para se associar aos empresários privados. Conforme observa Martins, “de um lado, a junção dos empresários como os ‘grupos técnicos’ da burocracia no interior do aparelho do Estado; de outro lado, o fato de ser colocada em pé de igualdade com os empresários permite à tecnocracia adquirir a ‘liberdade’ necessária para planejar o desenvolvimento capitalista a partir de critérios ‘universalistas’. Com esse acordo, estabeleciam-se, assim, as bases para que a Nação, por meio de tentativas e erros, ganhasse densidade política, fizesse o diagnóstico do seu atraso e formulasse uma estratégia nacional bem sucedida de industrialização (MARTINS, *apud* PEREIRA, 2006, p. 16).

Segundo Pereira (2001, p. 14) “Em 1964 os militares intervêm pela quarta e última vez na história do país, e por quase vinte anos teremos um regime autoritário modernizador e burocrático capitalista”.

Esse período marca uma aliança entre a moderna burocracia civil e militar com as classes burocráticas do setor privado, além do surgimento de uma nova burguesia brasileira, mais complexa e capitalista.

Conforme afirma Pereira (2001), os militares promoveram a reforma administrativa de 1967, através do Decreto-Lei 200. Essa reforma foi precursora da modernização do aparelho administrativo do Estado que surgiria décadas mais tarde, pois os militares reconheciam que as formas burocráticas eram um obstáculo para o desenvolvimento do país. Buscou então, substituir a administração

burocrática pela administração para o desenvolvimento, distinguindo administração direta da administração indireta, garantindo a esta última maior autonomia e flexibilização, inclusive na contratação de pessoal.

Operava-se, assim, um duplo movimento no Estado brasileiro: a reforma administrativa o conduzia à desconcentração do poder (descentralização administrativa, maior autonomia de decisão das agências), enquanto no plano político federativo o poder voltava a ser centralizado na União. O aspecto mais marcante da Reforma Desenvolvimentista de 1967 foi a desconcentração para a administração indireta, particularmente para as fundações de direito privado criadas pelo Estado, as empresas públicas e as empresas de economia mista, além das autarquias, que já existiam desde 1938. Através das fundações (que antecipavam as organizações sociais criadas na Reforma Gerencial de 1995) o Estado dava grande autonomia administrativa para os serviços sociais e científicos, que passavam, inclusive, a poder contratar empregados celetistas. (Pereira, 2001, p. 15).

Com base no foco desenvolvimentista desse período, o governo militar tentava alavancar o crescimento do país através das grandes empresas estatais de infraestrutura e serviços públicos, mas também criava agências reguladoras como o Banco Central do Brasil, que segundo Martins (*apud* PEREIRA 2001, p. 15) “[...], transformam-se durante o regime militar em exemplos bem sucedidos de insulamento burocrático”.

Em relação à administração do pessoal, o Departamento Administrativo de Serviço Público (DASP), segundo Pereira (2001, p. 16) “[...] mantinha-se preso aos princípios da Reforma Burocrática de 1936 [...]”. O conceito de carreira ficava limitado aos níveis inferiores de cargos, enquanto que cargos de direção superior “[...] passavam a ser preenchidos a critério da Presidência da República, sendo o recrutamento realizado especialmente através das empresas estatais, de acordo com filosofia desenvolvimentista então vigente”.

Em 1979, Hélio Beltrão - chefe do Ministério da Desburocratização do Governo Figueiredo, que havia participado da Reforma Desenvolvimentista de 1967, conforme aponta Pereira (2001, p. 16) “[...] transformou-se em um arauto das novas idéias [...]”, realizando duras críticas a centralização do poder, a burocracia excessiva do Estado e propondo uma Administração Pública alinhada às necessidades do cidadão.

Em síntese o Decreto-Lei 200 foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerado como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. A reforma, teve, entretanto, duas conseqüências inesperadas e indesejáveis. De um lado, ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, facilitou a sobrevivência de práticas clientelistas ou fisiológicas. De outro lado, ao não se preocupar com mudanças no âmbito da administração direta ou central, que foi vista pejorativamente como 'burocrática' ou rígida, deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores. O núcleo estratégico do Estado foi, na verdade, enfraquecido indevidamente através da estratégia oportunista ou *ad hoc* do regime militar de contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais. Desta maneira, a reforma administrativa prevista no Decreto-Lei 200 ficou prejudicada, especialmente pelo seu pragmatismo. Faltavam-lhe alguns elementos essenciais para que houvesse se transformado em uma reforma gerencial do Estado brasileiro, como a clara distinção entre as atividades exclusivas de estado e as não-exclusivas, o uso sistemático do planejamento estratégico ao nível de cada organização e seu controle através de contratos de gestão e de competição administrada. Faltava-lhe também uma clara definição da importância de fortalecer o núcleo estratégico do Estado. (Pereira 2001, p. 16).

A estrutura proposta pelo Decreto 200 de 1967 no regime militar mostrou a princípio bem intencionada com a proposta de desburocratizar os processos administrativos do Estado e provocar o desenvolvimento industrial mais acelerado, entretanto, ocorreram equívocos quando as contratações de pessoal de escalões superiores foram flexibilizadas por meio de empresas estatais, sem concurso público, o que fortaleceu as práticas clientelistas. Entretanto Pereira (2001) reconhece que esse pessoal mais técnico, que exercia um papel mais flexível, alcançou resultados consideráveis em suas autarquias, fundações e empresas públicas.

Na estrutura de pessoal, ocorreram sérios problemas, conforme menciona Pereira (2001, p. 17) "As carreiras de Estado, entretanto, foram em grande parte abandonadas, exceto a magistratura, a diplomacia e as carreiras militares. Os concursos públicos espaçaram-se, os salários decaíram".

4 ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA DE RECURSOS HUMANOS

Neste tópico será apresentado a administração clássica de recursos humanos, que encontra na Era da Industrialização Clássica o modelo determinante no comportamento das pessoas das organizações públicas ou privadas ao longo do século XX.

A partir da primeira Revolução Industrial a concepção das organizações introduz padrões que marcaram a maneira de administrar pessoas. A expansão do período de industrialização mundial determinou o surgimento de países desenvolvidos ou subdesenvolvidos, bem como a relação entre Estado e sociedade.

Com diversas mudanças e transformações, era necessário adotar uma estrutura que se preocupasse com a racionalidade organizacional para obter maior eficiência na produção e conseqüentemente, maior lucro para as empresas. Segundo Morgan (1996), as organizações planejadas eram operadas como se fossem máquinas e esse pensamento determinou a tendência de burocratização e rotinização da vida em geral.

Na Administração Pública esses modelos motivaram a primeira reforma gerencial, com base no modelo vigente das organizações e em conformidade com a Teoria de Max Weber, cuja finalidade era garantir a separação entre propriedade e administração, características presentes do regime oligárquico e patrimonialista da época. Segundo Chiavenato (2004), os princípios burocráticos se fundamentavam na unidade de comando, hierarquia, divisão do trabalho, centralização da autoridade, disciplina, promoção e seleção científicas, poder e dominação. Esses condicionantes estavam alinhados com a estrutura clássica da área de recursos humanos, marcados por sistemas autoritários, coercitivos, centralizadores e mecanicista do início do século XX.

Para Pereira (2001), esses elementos são determinantes no comportamento dos servidores públicos da Gestão Pública contemporânea, pois o desenvolvimento da área de recursos humanos é consequência de mudanças progressivas nas

experiências vividas pelo servidor público, onde a estrutura burocrática lhe impôs convicções negativas desse processo.

Chiavenato (2005, p. 401), defende que “A administração é profundamente influenciada pelas pressuposições implícitas ou explícitas a respeito da natureza das pessoas”. Nesse contexto, a teoria burocrática surgiu como medida exata ao aparelho administrativo do Estado.

Na perspectiva das pessoas, esse processo é considerado manipulativo, inflexível e dominador, onde opera o sentimento de coação e temor. A estrutura formal na relação Estado e servidor público ocorrem no rigor da lei, ainda sob uma ótica mecanicista. As pessoas não são motivadas para o trabalho, o que torna o ambiente míope às necessidades da sociedade, pois a falta de incentivo, a rotinização e o controle sobre a atuação do servidor público, geram insegurança e ineficácia na organização.

Ao longo de toda a história da humanidade sucedem-se os desdobramentos da atividade laboral do ser humano. Quem trabalha para quem, quem faz a guerra para quem, que é escravo de quem, quem é o dominador, que é o chefe e coisas do gênero mostram que o trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas e diferentes tipos e usos (CHIAVENATO, 2005, p. 34).

A afirmação de Chiavenato (2005) evidencia que os estilos de gestão de pessoas se adaptam a cada época e momento. A nova dinâmica da Administração Pública, o anseio pela gestão democrática e participativa, envolve a aplicação de novos instrumentos para satisfação e autorrealização do servidor público. Essas condições são necessárias para a construção do Estado Necessário, valorizando princípios éticos e morais na administração pública e reconhecendo que os servidores públicos são elementos fundamentais nesse processo.

5 MODERNIZAÇÃO DO APARELHO ADMINISTRATIVO PÚBLICO

Compreendido a Estrutura Burocrática do Estado, onde se buscou a racionalidade administrativa, com as distorções patrimonialistas e clientelistas da época, bem como as motivações da administração de pessoas do século XX sob a ótica mecanicista, será apresentado nesse capítulo os principais instrumentos de modernização do aparelho administrativo do Estado, principalmente através da Reforma Gerencial de 1995.

Com a velocidade da tecnologia da informação, o ritmo do desenvolvimento econômico, as consequências do liberalismo econômico e as relações cada vez mais complexas entre as pessoas, Pereira (2001, p.1) afirma que as três principais instituições políticas que atuam nas sociedades capitalistas modernas, como a sociedade civil, o Estado (organizações e instituições) e o governo “[...] deverão assumir novas formas, novos papéis, novos modos de relacionarem-se umas com os outros e, assim, produzir uma nova governança democrática”.

O período do bem estar social e desenvolvimentista do país criou um descontrole das contas públicas que culminou com o Regime Militar na finalidade de realizar profundas reformas fiscais e financeiras. Com o final do regime militar iniciou o processo de redemocratização do Brasil.

Conforme aponta Leite (2009), em 1983 surge o maior movimento popular do país, denominado de movimento das “Diretas”, pois o descontrole inflacionário era insustentável para a economia brasileira.

A promulgação da Constituição Federal de 1988, as eleições diretas, a expansão das políticas públicas, bem como a modernização do aparelho do Estado trouxe um fortalecimento das bases democráticas do país.

Leite (2009) ainda destaca o Governo Collor e Itamar Franco como precursores das políticas neoliberais, através da abertura do mercado, redução de

ministérios, extinção de algumas autarquias, criação de fundações e empresas públicas.

Pereira (2007, p. 391) afirma que “O próprio Estado é a instituição central das sociedades modernas, é uma organização que dá origem às instituições normativas formais e com poder de Estado – as leis”.

Os grandes avanços do Estado Brasileiro nos aspectos normativos e legais ocorreram na década de 90, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, que apresentadas por Leite (2009), onde foram realizadas as seguintes reformas:

- 1) Reforma da Previdência Pública;
- 2) Proibição de indexação nos contratos trabalhistas;
- 3) O fim do monopólio estatal nas áreas de energia, siderurgia e telecomunicação;
- 4) Segunda parte do plano de Desestatização;
- 5) Programa de Estímulo à Reestruturação e Fortalecimento do Sistema Financeiro (PROER);
- 6) Plano Bresser – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que mantinha bases do modelo burocrático de Weber, mas criava a figura das organizações sociais para assumirem atividades públicas não estatais;
- 7) Aumento das taxas de juros para conter a inflação;
- 8) Liberação do câmbio;
- 9) Lei da Responsabilidade Fiscal; e
- 10) Implementação de Programas sociais, dentre eles o Bolsa Escola.

A modernização do aparelho administrativo do Estado acontece com a segunda Reforma Gerencial vivida no Brasil em 1995, com o então ministro do governo de Fernando Henrique, Luiz Carlos Bresser Pereira.

A reforma gerencial do Estado é a segunda reforma administrativa vivida pelo moderno Estado capitalista. Em sua primeira versão, o Estado moderno era absoluto do ponto de vista político e patrimonial quando visto sob o ângulo administrativo. Na segunda parte do século XIX, os países capitalistas mais avançados empreenderam a primeira grande reforma administrativa — a reforma do serviço público ou reforma burocrática — transformando o Estado em gerencial. Isso representou um imenso progresso. No entanto, depois da II Guerra Mundial, os países que estavam

utilizando o Estado como um instrumento de promoção do desenvolvimento econômico e da justiça social, perceberam que a administração pública precisava ser mais flexível. Em consequência, investimentos estatais foram canalizados para empresas estatais, e foram criadas agências dotadas de vários graus de autonomia. Foram tentativas de tornar a organização do Estado mais flexível e, por essa razão, mais eficaz na promoção do desenvolvimento econômico. No entanto, foi apenas nos anos 1980 que se tornou claro que essas tentativas desenvolvimentistas somente fariam sentido se fossem acompanhadas de uma nova forma de administrar a organização do Estado: a nova gestão ou nova gerência pública (PEREIRA, 2007, p. 393).

Com esse modelo, algumas atividades foram descentralizadas. As atividades exclusivas do Estado como a formulação de políticas públicas continuavam sob competência do nível estratégico do governo, através da interação entre os políticos e servidores públicos. Outros avanços importantes na gerência do Estado ocorreram através da criação do Estatuto da Cidade e Plano Diretor, que possibilitaram melhor organização da função social dos municípios e maior participação popular na formulação de políticas públicas.

Na Reforma Gerencial de 1995, os serviços sociais e científicos poderiam ser prestados por organizações públicas não-estatais, ou se fossem contratadas pelo governo seriam realizadas por organizações sociais. Também surge a figura das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), que passaram a atuar em parceria com o poder público nas demandas sociais.

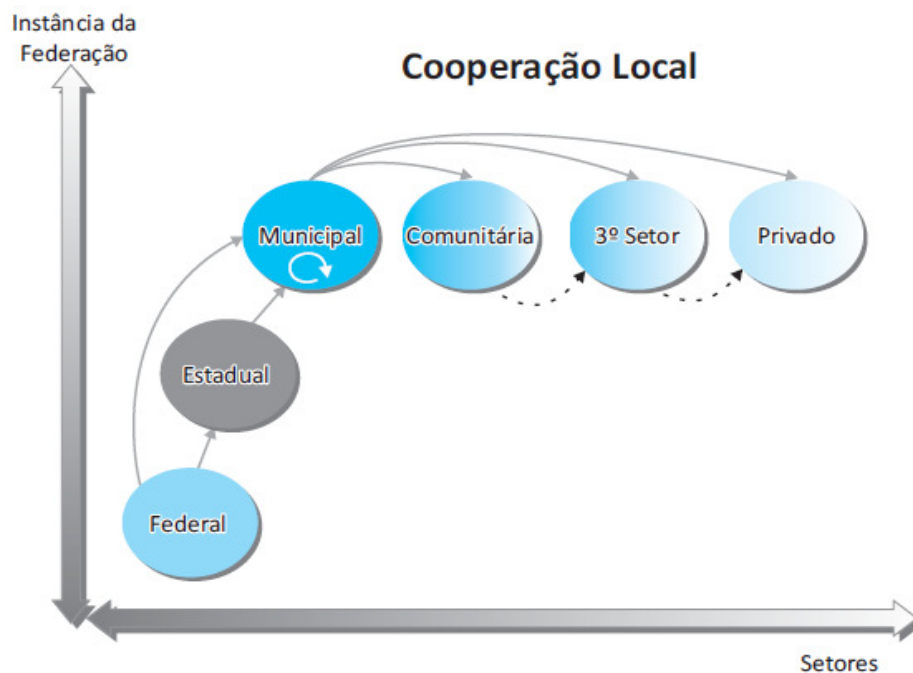
Com essa descentralização, as atividades passam a ser desempenhadas de maneira mais eficiente por organizações sociais, construindo parcerias com o Estado e formando redes de cooperação. A reforma gerencial também apresentou como proposta, segundo Pereira (2007, p. 400) “[...] em tornar os servidores públicos mais autônomos com relação às normas rígidas e a supervisão direta, e mais responsáveis perante o núcleo estratégico do Estado e perante a sociedade”.

Diante desse cenário surgiu um novo formato de interação entre Estado e sociedade, no que se refere à definição e à implementação de políticas públicas. Setores antes excluídos do espaço público e da possibilidade de fazer valer suas reivindicações passaram a reivindicar cada vez mais sua presença no âmbito das ações do Poder Público. Tal viabilidade se efetivou por meio do processo de associativismo desencadeado a partir da década de 1980. (SALLES, 2010, p. 50).

Todo esse processo consolidou o aspecto de governança do Estado, onde o governo continuava sendo o ator central, mas inseriu outros atores sociais na realização da sua missão.

Esse apelo por descentralização das decisões e ampla participação popular na gestão pública, introduz a importância da formação de redes públicas de cooperação.

Segundo Malmegrin (2010, p. 20), “As redes de cooperação são arranjos organizacionais, formado por parceiros voluntários com congruência de valores, mobilização de recursos, compartilhamento de poder e com um propósito comum”, conforme apresentado na figura 2:



Fonte: Malmegrin (2010, p. 20).

Figura 2 – Redes cooperativas- dimensões setoriais, instância federativas, âmbito interno e externo

Para Malmegrin (2010) essa interação está associada à autonomia e participação. A autonomia como um processo de desenvolvimento federativo na busca da eficácia da burocracia e a participação como mobilização de energias sociais para solução de problemas coletivos.

6 O PÚBLICO E O PRIVADO NA GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo será abordado o público e o privado na gestão de pessoas, com as particularidades de cada setor no processo de recrutamento e seleção, desenvolvimento profissional e na administração de pessoas nas organizações contemporâneas.

A gestão de pessoas na esfera pública e no setor privado apresenta dicotomias que caracterizam cada segmento. Na tabela 1, apresentamos as principais diferenças:

Público	Privado
Contrata Pessoas para aumentar os índices de eficiência e eficácia na prestação de serviço a sociedade.	Contrata pessoas para aumentar a produtividade e conseqüentemente o lucro.
A Investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos (C.F. 1988, art. 37, inciso II).	A contratação de empregado ocorre por meio de recrutamento e seleção de pessoas, conforme objetivos e conveniências da empresa.
Servidor Público é a pessoa legalmente investida em cargo público.	A gestão de pessoas contemporânea condiciona a pessoa contratada como parceiro ou colaborador da empresa.
Atua numa estrutura organizacional verticalizada, com diversas linhas de comando e autoridade. Morosidade nos canais de comunicação.	Nas empresas modernas, caracterizada por estruturas horizontais, com autonomia nas decisões, espaço para criatividade, participação democrática e auto realização profissional.
Teoria X – abordagem tradicional, centralizadora, autocrática e impositiva.	Teoria Y – abordagem moderna, com visão mais aberta e humana das pessoas.
Ocorre por meio de posse e assinatura do respectivo termo, onde constam atribuições, deveres, responsabilidades ao cargo ocupado. Pode ser estatutário ou celetista.	Ocorre através do contrato individual de trabalho, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com atribuições, deveres e responsabilidades definidos pelas diretrizes da empresa.
Estabilidade adquirida após estágio probatório.	Menor segurança social, sem garantia de estabilidade. Tendência de empresas virtuais.
Jornada de trabalho no máximo de 40 horas semanais. (Lei 8.112, art. 19).	Jornada de trabalho no máximo de 44 horas semanais. (C.F/88, art. 6º, XIII).

Fonte: elaborado pelo autor

Baseado em Ferreira, Gomes e Brandão (2006, p. 5) – Gestão de pessoas no setor público: análise de socialização de novos concursados

Tabela 1 – Diferenças entre Público e Privado na gestão de pessoas

A reforma administrativa da Era Vargas determinou o ingresso no serviço público por concurso, critério gerais e uniformes de classificação de cargos, organização dos serviços de pessoal e racionalização geral dos métodos, buscando a profissionalização dos servidores públicos. Para Chiavenato (2004) a burocracia funciona bem em situações de estabilidade, mas no decorrer do tempo se torna retrógrada e obsoleta. Nesse período o mundo passou por transformações intensas, caracterizado por instabilidades políticas, econômicas e sociais, tornando a burocracia inapta para a flexibilidade e inovação do mundo moderno.

As empresas privadas ao longo do século XX e início do século XXI estão passando por grandes turbulências e volatilidades, por conta de crises sistêmicas que afetam o mercado global. Os velhos paradigmas estão sendo quebrados, inserindo um desenho orgânico para as organizações. Chiavenato (2004, p. 38) afirma que “[...] os cargos e funções passam a ser definidos e redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passam a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades dos clientes”.

Essa perspectiva envolve organizações mais expostas às mudanças ambientais, com capacidade de se reinventar através de empresas virtuais e equipes multifuncionais. Para Chiavenato (2004) estamos vivendo a Era da Informação, onde o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual passam à ser valorizados, substituindo o trabalho mecanicista pelo trabalho mental.

Essa complexidade do mundo moderno leva muitos jovens à procura de segurança social, e encontram no setor público a oportunidade para obter estabilidade profissional. Para Ferreira; Gomes; Brandão (2006), essa oferta de oportunidades no serviço público, não são acompanhadas por políticas consistentes de administração de pessoas. O recém contratado na maioria das vezes sequer passa por um processo de socialização durante os primeiros meses do estágio probatório, assimilando velhos hábitos e vícios dos antigos servidores que comprometem o atendimento ao cidadão nas suas demandas pelo serviço público.

Para Coelho (2009) o que caracteriza o público e o privado na administração de pessoas é o exercício da liberdade negativa. Enquanto no privado há pleno

exercício dessa liberdade negativa, podendo contratar ou demitir empregados conforme a conveniência do seu empreendimento, no público isso não ocorre, pois a relação entre Estado e servidor é sempre determinada por lei, com a finalidade de resguardar o interesse público.

7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS

Este capítulo apresenta o planejamento estratégico da gestão de pessoas no ambiente de atuação das organizações. A estratégia está sempre acompanhada de mudanças e para acompanhar a velocidade da tecnologia, das novas formas de relacionamento e convívio social, as pessoas são elementos fundamentais para implementar novas ações que leve adiante os objetivos da organização, sejam elas públicas ou privadas.

7.1 FATORES DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO

Neste tópico, será abordado os fatores do comportamento humano que norteiam e determinam a cultura organizacional. Qualificar o papel estratégico da gestão de pessoas nas organizações consiste em compreender o comportamento das pessoas no seu ambiente de trabalho, influenciado por diversos fatores como motivação, mecanismos de defesa no trabalho, forças energéticas que mobilizam as ações das pessoas, funções psíquicas que determinam os comportamentos e o significado do trabalho para o contexto social onde está inserido o profissional.

Chiavenato (2003, p. 320) diz que “A Estratégia organizacional é a mobilização de todos os recursos no âmbito global da empresa visando a atingir objetivos situados a longo prazo”. Ao definir estratégia como mobilização de todos os recursos, as pessoas estão envolvidas diretamente nesse contexto, pois empregam seus esforços em direção a determinado objetivo.

Atingir resultado envolve outro processo denominado de motivação, que é algo intrínseco ao ser humano, sendo construído e remodelado a todo o momento no relacionamento entre organizações e pessoas. Segundo Vergara (2009, p. 7) a motivação para o trabalho ocorre por diversos fatores, dentre elas “[...] porque as

peças têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, organização familiar diferente, *background*¹ cultural diferente [...]”, o que condiciona as ações dentro de uma organização.

Na Administração Pública esse comportamento envolve um estereótipo da função tradicional e formal dessa organização. A Administração de Recursos Humanos ainda está presa a um objetivo de previsibilidade e controle, que segundo Fisher (2001, p. 13) “[...] não diferencia o recurso “humano” dos demais fatores geridos pela organização”.

Nessa dinâmica, Fisher (2009) atribui a função de RH como uma simples extensão das demais funções administrativas que materializam a visão tradicional, chamada também de interdependência de fundo comum.

Mendonça (2009, p. 22) afirma que esse modelo agrega pouco valor para a organização, pois está “[...] impregnada por uma linha construtiva com característica de verticalização que, pela própria essência, não favorece a obtenção e posterior ampliação de visibilidade sobre a dinâmica da organização como um todo”.

Por fim, observe que a adoção de modelos com tais características pode conduzir organizações públicas a experimentarem, em virtude de suas especificidades, dificuldades no tratamento dos fluxos de informação que, em síntese, representam a matéria prima básica que será consumida na execução do processo decisório e, dessa forma, estariam também se distanciando das chamadas boas práticas de gestão, pela adoção de uma postura organizacional que privilegia decisões unilaterais, evidenciadas de cima para baixo e, portanto, distanciadas do grau de horizontalização inerente a modelos tidos como mais flexíveis (MENDONÇA, 2010, p. 23).

Se temos na gestão pública, modelos que tratam as pessoas como recursos administrativos previsíveis e passíveis de controle, se torna natural conforme aponta Vergara (2009), que as pessoas sintetizem suas funções psíquicas. Essas funções determinam o comportamento das pessoas na organização que podem ser de origem racional ou não racional.

¹ Significa antecedentes, base, formação e experiências.

Vergara (2009, p. 21) diz que “A descoberta de nosso tipo psicológico pode nos ajudar a entender por que colocamos nossa energia em uma coisa, e não em outra, como também pode nos ajudar a entender o que motiva as outras pessoas”. Dessa forma, pessoas não racionais ou intuitivas tendem a adotar comportamentos de não aceitação para atividades rotineiras, assim como pessoas racionais se sentem motivadas para trabalhos técnicos e de planejamento.

A alocação do profissional no cargo errado e a falta de reconhecimento geram frustração e vazio na atividade desempenhada. Vergara (2009, p. 11) ainda afirma que quando somos reconhecidos “[...] somos capazes de liberar potencialidades, competências, características pessoais que nem nos dávamos conta de que possuímos”.

Por sua vez a sensação de impotência diante de um problema é recebida de maneira negativa e provoca mecanismos inconscientes de defesa, independente de qualquer julgamento racional. Esses mecanismos de defesa são classificados conforme aponta Vergara (2009, p. 12) pelos seguintes elementos:

- 1) **A Racionalização:** é uma justificativa que se dá para o que se sente ou se faz;
- 2) **A Fantasia:** é a troca do mundo que temos por aquele com o qual sonhamos;
- 3) **Projeção:** é vermos nos outros, coisa que, em verdade, são nossas.
- 4) **Deslocamento:** ocorre quando uma emoção associada a uma ideia que é para nós aceitável, transfere-se para outra, aceitável;
- 5) **Sublimação:** quando a energia é descarregada em ações socialmente aceitáveis;
- 6) **Isolamento:** se revela no estar só na multidão;
- 7) **Compensação:** permite cobrir deficiências pelo desenvolvimento de outras capacidades;
- 8) **Regressão:** não se comportar de acordo com a idade que se tem;
- 9) **Apatia:** não é ser contra nem a favor;
- 10) **Generalização:** atribuição a um grupo maior de pessoas, verdades desagradáveis ao ego;
- 11) **Somatização:** doença provocada por conteúdos psicológicos.

Chiavenato (2004, p. 62) ainda condiciona que a principal estratégia de uma organização para atingir determinados objetivos é preservar o capital intelectual, afirmando que “O único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano: cabeça e o sistema nervoso da organização”.

Nessa perspectiva, as pessoas como elementos dotados de inteligência, assumem comportamentos moldados pelo seu ambiente social. Conforme aponta Chiavenato (2004), zelar pelo patrimônio humano é uma premissa das organizações contemporâneas, pois as pessoas são organismos vivos responsáveis pelas decisões e futuro da organização.

7.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Neste tópico será apresentado o processo de recrutamento e seleção de pessoas, que consiste na escolha das pessoas certas para o cargo certo. Para Chiavenato (2004, p. 102) “As pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços”.

Nessa perspectiva, há uma escolha recíproca, o que pode ser aplicado para o recrutamento no setor privado. Considerando as especificidades no setor público, a decisão é unilateral, pois não basta apenas o indivíduo desejar ingressar no serviço público, ele precisa ser aprovado no regime de contratação da Administração Pública.

O processo de recrutamento e seleção de pessoas na Administração Pública obedece o rigor da lei. A Constituição Federal (1988) e a Lei 8.112 (1990), traz os principais fundamentos que norteiam a contratação de pessoas, com base nos seguintes fatores:

- 1) A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas e títulos;

- 2) Prazo de validade do concurso público é de dois anos, prorrogável, por mais dois anos;
- 3) Remunerações e subsídios dos servidores públicos fixados por lei específica;
- 4) Estágio probatório de três anos (artigo 41, *caput*, da CF), período em que será avaliado a capacidade e aptidão do servidor público ao cargo pretendido;
- 5) Ao servidor público habilitado, será assegurada estabilidade após aprovação do estágio probatório;
- 6) O servidor público estável só perderá o cargo em função de: a) sentença judicial transitada em julgado; b) processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa; ou, c) procedimento de avaliação periódica de desempenho, onde também seja assegurada ampla defesa, em consonância (artigo 41, §1º, III, da CF).

Essas particularidades tornam as relações de trabalho rígidas, com controles por meio de leis e hierarquia vertical. Essas estruturas são características do Estado Herdado, consequência do poder econômico e político ainda vigente no país. Segundo Bresser (2007, apud DAGNINO, 2009, p. 34) “Cada vez que assume um novo Presidente da República, abrem-se 50 mil cargos de “livre provimento” para nomeação”. Não diferente, é o que ocorre nas outras esferas federativas, pois ao criar novos cargos criam-se também novos custos para o ente público, gerando discrepâncias entre a classe política e o funcionalismo público.

O processo de recrutamento na Administração Pública não assegura que os melhores profissionais sejam contratados para exercer o cargo público, pois segundo Ferreira, Gomes e Brandão (2006) se prendem apenas ao critério de conhecimento do candidato e universalidade da oportunidade de emprego, o que difere do setor privado em agilidade do processo de recrutamento e seleção, além de melhor mapeamento da qualificação do candidato.

Outros pontos que diferem entre esses dois tipos de organização no tocante à política de recursos humanos são os meios de recrutamento, seleção e contratação. Enquanto que na iniciativa privada o recrutamento pode ser dirigido para uma parcela específica da população, privilegiando inclusive as diferenças entre as pessoas, no setor público o recrutamento é regido pelo princípio da isonomia, da democracia, onde aqueles indivíduos que satisfizerem as condições mínimas para ocupar um determinado cargo podem pleitear igualmente aquela oportunidade. No setor privado a seleção é voltada para a análise das características pessoais, de personalidade, de

caráter, além das questões de ordens técnicas e qualificadoras. Já no setor público a seleção basicamente avalia o nível de conhecimento dos candidatos. O processo de contratação na iniciativa privada é extremamente simples e rápido, enquanto que na iniciativa pública é cercado de burocracia (FERREIRA, GOMES e BRANDÃO, 2006, p. 6).

Esses critérios de contratação são características da Estrutura verticalizada na Administração Pública, que dificulta a comunicação interna e compromete a qualidade do serviço e informação ao usuário, incapaz de atender de maneira eficiente e eficaz aos anseios da sociedade contemporânea.

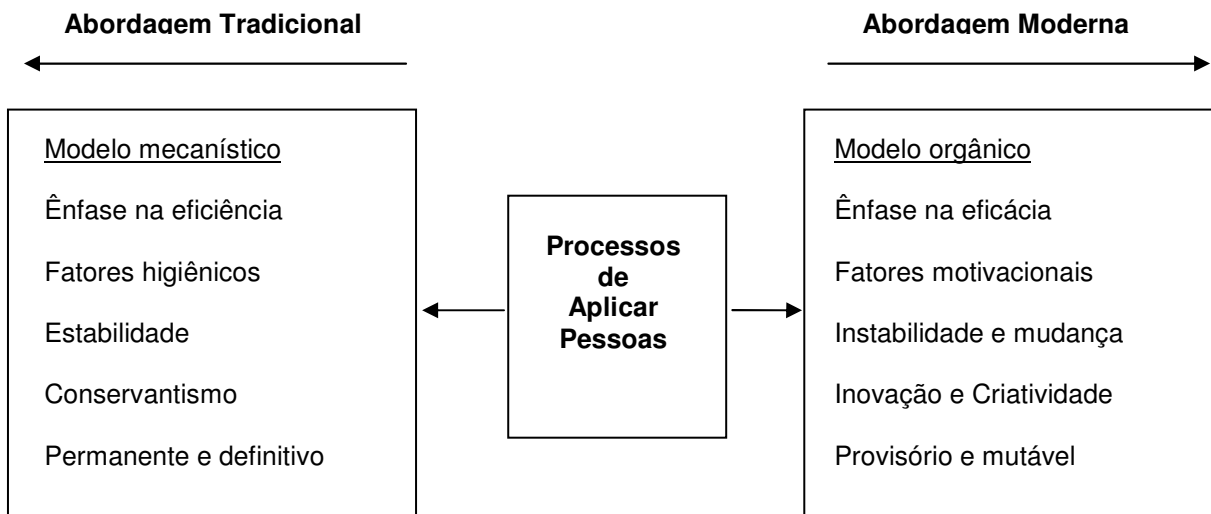
7.3 O PROCESSO DE APLICAR PESSOAS

Após o processo de recrutamento e seleção de pessoas, este tópico aborda outro problema básico das organizações, que corresponde ao processo de formar e moldar os colaboradores para ocupar uma determinada função de maneira eficaz. Segundo Chiavenato (2004, p. 160) “As pessoas são influenciadas e moldadas pelo seu ambiente”, onde passam a desenvolver seus papéis sociais.

Esses papéis são desempenhados de diversas maneiras entre pessoas, grupos e organizações. Cada ser humano traz consigo as marcas da sua formação familiar e cultural que são compartilhadas na interação social.

Essa lógica, segundo Chiavenato (2004, p. 160), deriva dos processos de aplicar pessoas: “[...] para que as pessoas possam ocupar cargos e posições na organização, elas precisam ter as condições e as características suficientes e adequadas para tanto [...]”.

Chiavenato (2004, p. 162) apresenta duas formas de aplicar pessoas nas organizações, a abordagem tradicional e a abordagem moderna, conforme demonstrada na figura 3.



Fonte: Chiavenato (2004, p. 162).

Figura 3 – Processo de aplicar pessoas

A orientação envolve a cultura organizacional e o processo de socialização das pessoas nas organizações. Na Administração Pública, a abordagem tradicional apresentada na figura 2 é o modelo vigente na área de recursos humanos.

A falta de socialização do servidor público, principalmente no estágio probatório foi objetivo de pesquisa de Ferreira, Gomes e Brandão (2006), afirmando que há certa inércia na área de recursos humanos no setor público, em assimilar novas ferramentas de gerenciamento. Do universo de 20 pessoas pesquisadas do poder judiciário, categoria oficial de justiça, 70% tinham uma imagem regular ou muito ruim da organização após ingresso no cargo público; 75% se sentiam desmotivados nos primeiros dias e 90% atribuiu a fase inicial do trabalho como ruim em função da ausência de um programa formal de integração (socialização) organizacional.

Chiavenato (2004, p. 165) afirma que “Cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura”. Na Administração Pública os resquícios do Estado Herdado, burocrático, patrimonialista e clientelista fortalecem a cultura tradicional de pensar e fazer as coisas, com base nos velhos hábitos e vícios que moldam os recém concursados, conforme aponta Ferreira, Gomes e Brandão (2006), comprometendo o atendimento ao cidadão nas suas demandas pelo serviço público.

Para transformar esse processo, a construção de uma cultura institucional baseada no modelo orgânico de Chiavenato (2004) se faz necessário, capaz de transcender o modelo tradicionalista. O primeiro grande investimento da Administração Pública deve ser na área de recursos humanos, para desenvolver modelos mais flexíveis que respondam às instabilidades e mudanças do mundo moderno, refletindo na atuação do servidor público, mais motivado para o trabalho e no atendimento das necessidades coletivas.

7.4 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Este tópico aborda o processo de aprendizagem nas organizações, com o foco nas potencialidades humanas que quando estimuladas corretamente agregam valor para a organização no cumprimento dos seus objetivos corporativos.

As pessoas são dotadas de capacidade que precisam ser afloradas para assegurar o seu crescimento profissional por meio de suas potencialidades. Para Chiavenato (2004) o processo de desenvolvimento de pessoas é contextualizado sob a dimensão de educar. É fornecer ao participante a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos para se tornarem melhores naquilo que fazem. Dentro da ótica do paradigma da pessoa integral de Covey (2005) aprender está ligado às necessidades da mente, mediante a capacidade da inteligência mental em exteriorizar o seu talento para uma visão disciplinada daquilo que se quer.

Estes conceitos apontados pelos autores estão condicionados ao processo de treinamento e desenvolvimento de novas competências nas organizações. Para Chiavenato (2004) o processo de treinamento compreende as seguintes necessidades:

- a) **Diagnóstico:** identificar as necessidades de treinamento a serem satisfeitas;

- b) Desenho:** Elaborar programas ou cronogramas de treinamentos;
- c) Implementação:** envolve a parte prática de condução e aplicação do programa de treinamento;
- d) Avaliação:** realizar consistências dos resultados atingidos em face do processo de treinamento.

O processo de desenvolvimento de pessoas é intrínseco na Administração Pública, pois envolve a capacitação do servidor público na construção do Estado Necessário, que segundo Dagnino (2009), seja capaz de atender de maneira sustentável o processo de mudança social em que a sociedade está empenhada.

Ainda segundo Dagnino (2009, p. 37) a construção do Estado Necessário passa pela formação dos gestores que aliem dois tipos de capacidades ou habilidades básicas.

a primeira é dominar os aspectos teóricos e práticos do processo de elaboração de políticas públicas a ponto de serem capazes de utilizá-los como ferramentas da mudança social, econômica e política.
a segunda capacidade diz respeito à atuação de maneira eficiente no seu dia a dia a ponto de fazerem com que a estrutura que corporificam – o Estado – seja cada vez mais eficaz no uso dos recursos que a sociedade lhe faculta e que produza impactos crescentemente efetivos.

Deste modo, a gestão de pessoas é imprescindível no setor público, na medida em que assegura a eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos, que são fatores dependentes do grau de treinamento e satisfação dos servidores públicos.

8 O FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste último capítulo será abordado as tendências da gestão de pessoas na Administração Pública, contemplando um ambiente mais flexível e autônomo para o servidores públicos, em consonância com a legalidade e transparência que devem direcionar a atuação desses profissionais.

As mudanças em ritmo acelerado nas organizações, colocam o futuro do Departamento de Recursos Humanos dentro da Administração Pública como estratégico. Basicamente, cuidar de pessoas envolve habilidades específicas, conforme afirma Dagnino (2009) sobre a transformação do administrador em líder, que apesar da estrutura hierárquica onde esteja inserido, deve ter a capacidade intelectual e moral para influenciar um determinado grupo de pessoas a atingir o que se deseja.

Dagnino (2009, p. 53) ainda conceitua que “[...] esta influência não deve ser coercitiva e por meio do poder de um cargo, nem tão pouco obrigando as pessoas a fazerem o que é necessário”, mas deve ocorrer através da disponibilização de um ambiente de trabalho que estimule as pessoas a agirem por vontade própria, onde o trabalho tenha um significado maior.

Hipólito (2001, p. 71) relata esse cenário como uma oportunidade para os profissionais da área de recursos humanos, em experimentar novas ferramentas gerenciais para institucionalizar a atuação dos profissionais em gestão de pessoas em uma dimensão estratégica, “[...] legitimando-os como intervenientes reais na obtenção de resultados organizacionais”.

Esse propósito está condicionado à formação do gestor público, através de cursos que expressem as reais necessidades da Administração Pública, onde segundo Dagnino (2009), se desenvolve num ambiente politizado, de múltiplos interesses. A formação do gestor e a valorização do seu conhecimento no aparelho do Estado, configuram como fatores decisivos e necessários para a transformação do Estado Herdado para o Estado Necessário conforme afirma Dagnino (2009).

No decorrer desse trabalho, Pereira (2010) expressa que tivemos no Brasil a figura do Estado como instrumento de dominação oligárquica, dominação da classe burguesa e recentemente na sociedade democrática, o Estado como um instrumento de ação coletiva da nação e da sociedade civil. Com o processo de redemocratização do Brasil no final da década de 80, inseriu a sociedade politicamente organizada como um dos atores principais na formulação de políticas públicas que atendam as necessidades do cidadão.

O aspecto organizacional do modelo estrutural de gerência pública trabalha não com o papel do Estado, mas com sua estrutura. No século XIX, Marx disse que o Estado era o “comitê executivo da burguesia”. Na época ele podia até estar certo, mas nas democracias contemporâneas o Estado é, antes, o principal instrumento de ação coletiva da sociedade: é a ferramenta básica que as sociedades nacionais utilizam para alcançar seus objetivos políticos. As elites empresariais continuam a ter uma grande influência, mas a classe média e mesmo os pobres têm voz. Juntos, e apesar do conflito entre eles, eles constituem a nação, e quanto mais desenvolvido for um país ou Estado-nação, mais capaz será a nação de usar o Estado como um instrumento para alcançar seus objetivos políticos (ordem social, liberdade, bem-estar, justiça e proteção do meio ambiente) em uma economia globalizada competitiva (PEREIRA, 2007, p. 394).

Essas transformações no campo político e os anseios populares por serviços públicos mais eficazes, são condicionantes para aprimorar a formação dos servidores públicos. As reivindicações da sociedade organizada, mais instruída e ciente dos seus direitos, confrontam a capacidade do servidor público em conduzir as demandas populares dentro de estruturas mais complexas e politizadas.

Por isso o modelo estrutural da Administração Pública contemporânea não se limita somente à gestão de recursos materiais e financeiros, mas envolve mudanças organizacionais no núcleo do Estado, principalmente na administração de pessoas. Priorizar a formação cognitiva do servidor público é um elemento fundamental para a qualidade dos serviços públicos.

Nesse quesito, encontramos um exemplo de valorização na formação acadêmica do servidor público, através da Lei Complementar Municipal n. 26 que institui o Estatuto dos Servidores Públicos Municipais de Itapetininga, que condiciona um adicional ao nível universitário. O artigo 186 aplica 50% de adicional sobre salário base para funcionário titular de cargo de provimento efetivo, cujo ingresso ou exercício da função, seja exigido diploma de curso de nível superior.

No artigo 187 ainda aplica 10% para funcionário titular de cargo efetivo que seja portador do diploma de nível superior, que apesar de não exigido tenha as atribuições do seu cargo relacionado com a formação universitária.

Outra tendência presente na Administração Pública, desde a Reforma Gerencial de 1995 é a terceirização. O Estado através de parcerias público-privadas terceiriza serviços sociais e científicos para organizações não-estatais. Pereira (2007) afirma que a terceirização além de modelo de gerência, é também um modelo de “governança”, porque envolve outros atores no processo de governar.

Administrar pessoas num ambiente dinâmico e complexo é apontado por Hipólito (2001) como urgente e moldado dia-a-dia, numa estrutura mais flexível, onde é atribuído maior responsabilidade e autonomia às pessoas, rompendo modelos tradicionais de gestão de pessoas.

Na esfera pública, elevar a função do RH de Departamento Pessoal para Departamento de gestão de pessoas pode parecer utópico, mas se apresenta como uma necessidade emergente que irá transformar o contexto público. Atender esse objetivo é considerado por Gil (2001, p. 60) como um processo de reformulação do RH, que consiste em “Criar um novo papel e uma nova pauta para a área, que focalizem os resultados, e não as atividades tradicionais de RH, como contratação de pessoas e remuneração”. O autor ainda argumenta que o setor “[...] não deverá ser definido pelo que faz, mas pelo que é capaz de apresentar, agregando valor para a organização [...]”.

Dessa forma, para agregar valor para o ente público, o departamento de Recursos Humanos deve estimular a formação do servidor público no aparelho do Estado, tendo como consequência o oferecimento de melhores serviços, usuários satisfeitos, diminuição de custos aos cofres públicos e eficácia da burocracia. Esse processo contínuo de aprendizagem é abordado por Eboli (2001, p. 122) como tendência nas organizações através da integração entre “[...] os universos educacional e tecnológico”.

Esse universo consiste em princípios e práticas através de Universidades Corporativas, com a finalidade de formar e desenvolver talentos humanos na gestão

da organização. Na Administração Pública essa ferramenta vem sendo utilizada através da Educação à Distância (EAD) com dois grandes desafios para o Ministério da Educação (MEC), conforme aponta Costa (2009): 1º) Qualificar mais de 300.000 professores do Ensino Fundamental e Médio, através da Universidade Aberta do Brasil (UAB); 2º) Desenvolver o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP), realizado por meio da UAB, em cursos de bacharelado e especialização em Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde.

Esse trabalho depende de continuidade no aparelho do Estado, oferecendo aos Recursos Humanos maior autonomia nas decisões, respeitado os princípios legais da Administração Pública, com o intuito de socializar adequadamente um recém contratado, atender suas expectativas profissionais, formar e buscar qualificação constante no aparelho do Estado, implementar políticas que estimulem os servidores mais antigos a se preocupar com a profissionalização e formação intelectual; dispor da quantidade necessária de servidores em cada departamento para atender de maneira eficiente os usuários de serviços públicos. Segundo Chiavenato (2004, p. 79), toda a organização precisa ter um planejamento estratégico alinhado com o planejamento da área de RH, onde “Para alcançar todo o seu potencial de realizações, a organização precisa ter pessoas adequadas e disponíveis para o trabalho a ser realizado”, que na prática corresponde a ter pessoas seguras da sua responsabilidade e capazes de desempenhar uma função adequadamente.

Na Administração Pública o Planejamento Estratégico Governamental se desenvolve num contexto sociopolítico adverso, conforme aponta Dagnino (2009), que consiste num desafio para se efetivar o Estado Necessário, aliada às dimensões de eficácia da burocracia, efetividade do sistema legal, da credibilidade e capacidade de atuar como filtro adequado ao interesse geral da população.

Daí a importância de disponibilizar conhecimentos aos gestores públicos que possam levar à melhoria das políticas, ao aumento da eficácia da sua própria “máquina”, e à sua transformação numa direção coerente com a materialização daquele novo estilo de desenvolvimento. (DAGNINO, 2009, p. 38).

8.1 COMUNICAÇÃO INTERNA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Este tópico aborda como se desenvolve a comunicação interna na Administração Pública, fruto da estrutura organizacional vigente que determina a atuação dos servidores públicos na oferta de serviços ao cidadão.

Nas últimas décadas, tivemos uma notória revolução nas formas de informação e comunicação. Os telefones passaram de fixo para móvel, o tamanho e a memória dos equipamentos eletrônicos oferecem maior performance e a Internet revolucionou o planeta, com novas formas de transmissão e recepção de informações.

Segundo Gil (2001), apesar dos significativos avanços tecnológicos, as pessoas continuam como elementos fundamentais na comunicação nas organizações, pois é através da capacidade humana que se desenvolve as respostas efetivas às mudanças no ambiente organizacional.

Estamos vivendo a “Sociedade da Informação e do Conhecimento”, que segundo Leite (2009, p. 7), “Cada vez mais, as organizações, sejam privadas ou públicas, dependem da informação para levar a cabo seus objetivos”. Essa nova ordem, traz impactos também para as pessoas.

A estrutura vigente na Administração Pública é centralizada, verticalizada, com características do Estado Herdado, recursos deficitários e políticos virtualmente inesgotáveis. Segundo Mintzberg (*apud* CHIAVENATO, 2003, p. 517), “Os administradores passam 80% do seu dia de trabalho em comunicação direta com outras pessoas, os outros 20% são gastos em trabalhos escritos, muitos dos quais incluindo a comunicação”.

Dentro de uma estrutura verticalizada e com agravantes políticos na atuação do servidor público, os maiores problemas na administração de pessoas na gestão pública se concentram na comunicação interna. Chiavenato (2003, p. 517) fundamenta que “[...] 90% dos problemas das organizações giram em torno da

comunicação, ou melhor, da sua ausência ou inadequação”. Quando não estão claros os objetivos, as regras e as responsabilidades de cada indivíduo na organização, o resultado tende a ser sempre ineficiente e inadequado.

Um dos princípios da Administração Pública é a publicidade, que significa tornar a informação comum, partilhada entre os atores sociais, que conforme Coelho (2009, p. 58) “Apontam para uma clareza e visibilidade social que deve envolver os atos da Administração”.

É desse último sentido que deriva a essência do princípio da publicidade. Excetuando algumas decisões, que para terem eficácia necessitam de sigilo, e alguns processos, que para serem levados a bom termo requerem sessões reservadas, os atos públicos, em geral, pressupõem a publicidade, isto é, devem ser tornados públicos. Contudo, tanto a publicidade quanto o sigilo em certas circunstâncias derivam sempre da mesma motivação: garantir que as decisões que envolvem os interesses dos cidadãos sejam tomadas em condições favoráveis à realização do interesse público, evitando sua captura pelos interesses privados. (COELHO, 2009, p. 59).

Nessa perspectiva, a publicidade deve ocorrer sempre na forma escrita, veiculada na imprensa local e legitimada através da sua publicação em Diário Oficial. Essa condição é um dos principais fatores para assegurar a participação popular e a gestão democrática na Administração Pública.

No ambiente interno da Administração Pública, os servidores públicos atuam num canal formal de comunicação, dada as características da estrutura burocrática do Estado. Numa forma descendente de comunicação, ou seja, numa estrutura vertical, as informações são enviadas de cima para baixo e buscam transmitir as instruções no trabalho, a racionalidade administrativa de como fazer o trabalho, as políticas, regras, regulamentos, que devem estar relacionadas entre o ato de agir e servir o cidadão nas suas demandas públicas.

Segundo Chiavenato (2003, p. 526), “O processo de comunicação humana é contingencial, pelo fato de cada pessoa ser um microssistema diferenciado dos demais pela sua constituição genética e pelo seu histórico psicológico”. Essa tese reforça a idéia, segundo o autor, que o processo de comunicação depende de homogeneidade entre a fonte e o destinatário, o que nem sempre ocorre nas organizações.

Essa formação, no campo das experiências vivenciadas pelas pessoas e no campo psicológico na maneira como são interpretadas as informações, determinam o comportamento das pessoas nas organizações, que pode criar barreiras na comunicação ou proporcionar ações e serviços bem sucedidos, que na Administração Pública significam atender eficientemente as necessidades da sociedade.

Dentre os principais problemas de comunicação, Chiavenato (2003, p. 528), cita como barreira de comunicação as seguintes variáveis:

- 1) Idéias preconcebidas
- 2) Interpretações pessoais
- 3) Preconceitos pessoais
- 4) Inabilidade de comunicação
- 5) Dificuldade com o idioma
- 6) Pressa ou urgência
- 7) Desatenção ou negligência
- 8) Desinteresse
- 9) Outros interesses prioritários
- 10) Emoção ou conflito
- 11) Laconismo ou superficialidade
- 12) Motivação

Para romper esses problemas de comunicação na Administração Pública, cada chefe de departamento deve realizar reuniões semanais com seus funcionários. Segundo Chiavenato (2003) essas reuniões constituem um importante meio de comunicação, com a proposta de transmitir informações, promover o encontro entre as pessoas e os debates sobre os problemas presentes naquele departamento; instaurar um espírito de motivação nas pessoas através da contribuição de cada indivíduo; apresentar problemas e solicitar que todos participem da sua solução; provocar a liberação de idéias criativas e inovadoras para atender melhor o cidadão.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração de pessoas na Gestão Pública ainda está atrelada ao modelo clássico e burocrático de Gestão de Pessoas, estruturas verticalizadas e contextos políticos do Estado Herdado, onde se criam secretárias, ministérios e cargos para atender vontades partidárias. Dessa forma, o setor de recursos humanos se torna restrito apenas às atividades de departamento de pessoal, deixando de cumprir a sua missão de potencializar as pessoas para atender as necessidades prementes da sociedade. Essas presunções provocam uma cultura de conformismo no quadro funcional, determinando comportamentos de resistência e instabilidades que geram morosidade na prestação do serviço público.

Para acompanhar a modernização dos processos administrativos, o gestor público deve reformular a política de pessoas dentro da esfera pública, buscando a profissionalização dos funcionários, para atuar dentro dos princípios fundamentais da Administração Pública: de Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. O poder hierárquico e disciplinar na Administração Pública deve se preocupar, além da organização e balizamento das normas legais, em administrar pessoas como um dos seus principais patrimônios, tendo em vista seu papel estratégico na prestação de serviços públicos que contemplem a coletividade.

A velocidade das mudanças na sociedade contemporânea exige instrumentos inovadores de gestão de pessoas na Administração Pública. Dessa forma, as pessoas são os principais fatores estratégicos da organização, capazes de assegurar a eficácia da burocracia, efetividade do sistema legal, credibilidade e capacidade de atuar como filtro adequado ao interesse geral da população.

A área de recursos humanos na administração pública não deve ser visto apenas como uma extensão das demais funções administrativas, que torna o departamento míope aos fatores estratégicos do Estado. Uma abordagem orgânica e motivacional deve nortear o serviço público, oferecendo ao servidor um significado maior para o seu trabalho e função.

A estrutura organizacional verticalizada compromete os canais de comunicação entre o Estado e Sociedade, pois a qualidade das informações aos servidores públicos e usuários, chegam incompletas e quase sempre carregadas de burocracia e ineficiência. Implementar novos processos e adotar uma estrutura organizacional mais achatada é um fator premente para a organização do Estado, sem ferir os princípios legais que regem o funcionamento da esfera pública. Para absorver uma estrutura mais orgânica e flexível, as pessoas de cada departamento com capacidade de liderança, persuasão e influência, devem assumir postos de autoridade formal, para estimular a equipe da sua unidade a buscar um sentido maior para o atendimento das necessidades da população. Dar poder a quem merece e possui qualificação para tal, deve ser realizado através de critérios de avaliação de desempenho, mapeando características essenciais que possam contribuir com o ato de governar.

A dificuldade em implementar processos de gestão de pessoas que parecem simples e aceitáveis numa organização privada, se torna um grande desafio nas organizações públicas, pois o ambiente politizado e clientelista ainda se coloca como um obstáculo para melhorar a estrutura organizacional da Administração Pública.

Os processos de recrutamento precisam contemplar a qualificação do servidor público, para oferecer ao Estado e conseqüentemente à população, pessoas que se identifiquem com a função pública. O maior problema no processo de recrutamento e seleção de pessoas é a abordagem universalista de oportunidade de emprego ao candidato, pois o concurso público de provas e títulos considera o princípio de isonomia e democracia, classificando as pessoas que satisfizerem as condições mínimas para ocupar um determinado cargo público.

Esse processo de recrutamento torna omite as reais necessidades do Estado, pois favorece apenas o conhecimento do candidato e não sua qualificação para o cargo. Entretanto, podemos elencar como ponto positivo nesse processo a organização sistemática dos concursos públicos, que obedecem uma estrutura racional para a contratação do servidor e sua efetivação, no rigor da Lei e sem ferir os interesses públicos, ao contrário do que ocorreu em 1967, através do Decreto Lei 200, que concedeu poderes ao Estado para realizar contratações de cargos de

escalões superiores através de empresas estatais, gerando descontentamento e subvalorizando os critérios de carreira dos servidores públicos.

Outro gargalo na Administração de Pessoas é a socialização, que em função das características do Estado Herdado fortalecem a cultura tradicional de pensar e fazer as coisas, comprometendo a integração dos novos servidores no atendimento das demandas públicas. A falta de programa de acompanhamento do novo servidor provoca a continuidade dos velhos hábitos na Administração Pública. A pesquisa elaborada por Ferreira, Gomes e Brandão (2006), exemplifica esse contexto, onde servidores recém contratados no Poder Judiciário apontaram após o ingresso no serviço público, que estavam desmotivados logo nos primeiros dias de trabalho, tinham uma imagem ruim e negativa da organização na fase inicial e a grande maioria atribuiu esses fatores como ausência de política de socialização de recém contratados na esfera pública.

Dessa forma, o futuro da gestão de pessoas na administração pública, contempla os seguintes fatores: a) elevar o nível de Recursos Humanos para o fator estratégico; b) investimento na área RH como premissa do gestor público; c) desenvolver capacidades de liderança para influenciar positivamente as pessoas; d) formar os gestores e servidores públicos para migrar do Estado Herdado para o Estado Necessário; e) oferecer adicional financeiro ao servidor público que detenha título de nível superior; e f) criar um ambiente de educação constante, pois pessoas mais instruídas e preparadas se tornam conscientes do seu papel na sociedade, tendo voz ativa nas demandas populares.

Investir na área de Recursos Humanos na Administração Pública é valorizar a profissionalização do quadro funcional, proporcionando condições adequadas de recrutamento e seleção de pessoas, socialização dos novos servidores, programas de treinamento e qualificação profissional para o quadro, plano de cargos e salários bem definidos sem intervenção política e programas de avaliação de desempenho que ofereçam oportunidades de ascensão profissional ao servidor público que deseja fazer carreira. Sistematizar esses fundamentos de gestão de pessoas, certamente é o grande desafio do gestor público, que além da sua condição de governante, deve assumir sua posição de cidadão em prol do desenvolvimento do seu Município, Estado ou Nação, agindo na perspectiva da ética, moral e dos bons

princípios de conduta. Esse deve ser um movimento de dentro para fora, ajustando a estrutura de Recursos Humanos da Administração Pública, rompendo políticas tradicionais do Estado Herdado e construindo o Estado Necessário, através de boas práticas de governança para atender de maneira eficaz a população que espera por serviços públicos de qualidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988. **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 05 set. 2011.

_____. Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 03 set. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração dos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, Ricardo Correa. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração;UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

_____. **Estado, governo e mercado**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração;UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

COVEY, Stephen R. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, Célio José da. **Diretor de Educação a Distância**. Coordenador Nacional da UAB: CAPES-MEC, 2009.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração;UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In. _____. (Org.). **Gestão por competências**. 8.ed. São Paulo: Gente, 2001, Cap. 1.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabrício Pereira; BRANDÃO, Roberto Dantas Junior. **Gestão de pessoas no setor público**: análise do processo de socialização de novos concursados. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24.pdf>> Acesso em: 09 de out. 2011.

FISHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In. _____. (Org.). **Gestão por competências**. 8.ed. São Paulo: Gente, 2001, Cap. 1.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HIPOLITO, José Antonio Monteiro. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In. _____. (Org.). **Gestão por competências**. 8.ed. São Paulo: Gente, 2001, Cap. 4.

ITAPETININGA, Prefeitura Municipal. **Lei complementar nº 26, de 27 de junho de 2008**. Disponível em: <http://www.itapetininga.sp.gov.br/noticias/wp-content/uploads/2008/07/lei_complementar_n_26_-_estatuto_dos_servidores_publicos_municipais.pdf> . Acesso em: 02 nov. 2011.

LEITE, Jacy Correa. **Tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

LEITE JUNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração;UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes públicas de cooperação local**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração;UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração;UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Um nova gestão para um novo estado: liberal, social e republicano**. Disponível em:
<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2001/78Ottawa-p.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2011.

_____. **O modelo estrutural de gerência pública**. Disponível em:
<[http://www.bresserpereira.org.br/papers/2007/07.06.ModeloEstruturaldeGerencia Pública.RAP.25fev.2008.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/2007/07.06.ModeloEstruturaldeGerenciaPublica.RAP.25fev.2008.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2011.

_____. **Do estado patrimonial ao gerencial**. Disponível em:
<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2011.

_____. **A construção política do estado**. Disponível em:
<[http://www.bresserpereira.org.br/papers/2010/10.05.b-Construção_Politica_do-_Estado.LuaNova.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/2010/10.05.b-Construcao_Politica_do-_Estado.LuaNova.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2011.

_____. **A reforma gerencial de 1995 e os objetivos políticos da sociedade brasileira**. Disponível em:
<[http://www.bresserpereira.org.br/conferencias/746.Reforma_Gerencial_Obj etivos_políticos_Aula_Inaugural.EAESP..3.8.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/conferencias/746.Reforma_Gerencial_Obj etivos_politicos_Aula_Inaugural.EAESP..3.8.pdf)>. Acesso em: 24 out. 2011.

RIBEIRO, Lair. **Gerar lucro: estratégias gerenciais produtivas**. Belo Horizonte: Leitura, 2004.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009