



Revista de Administração e Contabilidade

Volume 11, número 3

Feira de Santana, setembro/dezembro 2019, p.86 – 95

ISSN: 2177-8426

Gestão de pessoas na administração pública

People management in public administration

**James Carlo Theodorovicz
Letícia Calsavara de Oliveira
Abel Dionizio Azeredo**

RESUMO

A política econômica nacional passou por constantes transformações, um importante marco foi a Reforma Gerencial que ocorreu no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), atingindo a área de Gestão de Pessoas e evoluiu através dos tempos. O meio empresarial exige enfrentar crescentes desafios em um mundo globalizado, sendo compelido a desenvolver a Gestão de Pessoas pautada na gestão estratégica de recursos humanos. Esse artigo procura demonstrar a evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública nacional e o papel da Gestão de Pessoas no contexto, visando beneficiar as empresas público-privadas. Conclui-se que na atualidade as organizações público-privadas exercem grande interesse no que se refere ao capital humano, pois perceberam a importância que as pessoas exercem no negócio para atingir os objetivos e metas traçadas.

Palavras-chave: Administração pública; Gestão de pessoas; Capacitação.

ABSTRACT

National economic politics has been through constant transformation, an important milestone was the Managerial Reform, that took place during Fernando Henrique Cardoso (FHC) government, affecting People Management area and developing over time. Business environment demands one to face growing challenges in a globalized world, being compelled to develop a kind of People Management based on strategic human resources management. This article is aimed to demonstrate the evolution of People Management in National Public Administration and the role of People Management in this context, with the objective of bringing benefits to public-private companies. It is possible to conclude that, currently, public-private organizations have great interest in human resources, because they realized the important role people assume in business when it comes to reaching objectives and goals.

Keywords: Public administration; People management; Capacitation.

INTRODUÇÃO

O Brasil passou por várias mudanças no processo de gestão pública nas últimas décadas, porém, a Reforma mais significativa foi na transição do governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), com a Reforma do Aparelho do Estado em 1995, trazendo alterações na maneira centralizadora e estrutural da Administração Pública, com um modelo mais enxuto e eficiente com as novas políticas de gestão. Isso acarretou novos desafios para o setor público, afinal, cada vez mais a população exige a prestação de serviços mais eficientes e eficazes, demandando uma Administração Pública qualificada.

“O Estado é confrontado com um duplo desafio: tornar-se competente para responder as crescentes demandas sociais e ser capaz de redefinir as suas relações com a sociedade” (BARONI e OLIVEIRA, 2006, p. 1). Diante disso, o setor de Gestão de Pessoas (GP), que até antes da Reforma atuava de maneira operacional, passa ter um papel estratégico dentro da organização e participa diretamente no desenvolvimento dos servidores e na evolução do serviço público.

A GP, na Administração Pública é um dos temas mais relevantes da relação interpessoal no ambiente de trabalho. E em suas mais diversas acepções, está relacionada às funções que devem ser realizadas por profissionais capazes de desempenhar estas funções de modo eficiente (LIMA e CARNEIRO, 2015).

O que motivou a elaboração dessa pesquisa em Gestão de Pessoas foi a necessidade de contribuir para a evolução da Administração Pública e sua relação com o papel estratégico que a gestão de pessoas exerce no estímulo do servidor público para a busca de melhora na qualificação e conseqüentemente em um melhor serviço à população. O presente estudo justifica-se devido às suas contribuições para a discussão teórica com referência a evolução na Administração Pública e a importância da Gestão de Pessoas no contexto.

Esse estudo tem como objetivo geral analisar a Gestão de Pessoas na Administração Pública no Brasil, e objetivos específicos a procura por descrever os modelos de Gestão de Pessoas; identificar os objetivos da ferramenta no processo de evolução na Gestão de Pessoas na Administração Pública; relatar as principais definições encontradas e os mecanismos de formação da Gestão de Pessoas nas organizações.

A pesquisa foi realizada a partir de estudo bibliográfico, sobre a política de Recursos Humanos adotada no setor da Administração Pública, no sentido de analisar a importância da GP na esfera da Administração Pública brasileira. Para isso, realizou-se uma revisão através de livros, obras físicas e publicações de sites, para analisar aspectos essenciais visando a construção do trabalho.

O presente artigo pautou-se em leituras sobre a realidade da Administração Pública no tocante à GP, esta, por sua vez, traduz os cuidados que devem ser comuns ao cotidiano de uma instituição pública para o estabelecimento de serviços qualitativos prestados por servidores competentes.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A evolução dos modelos de gestão no Brasil passa por três períodos: o Estado patrimonial, o Estado burocrático e o Estado gerencial. No modelo patrimonialista era comum o nepotismo e a corrupção, pois “os governantes consideravam o Estado como uma extensão de sua residência e o entendiam como uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas com o trabalho de seus governados” (LOURENÇO, 2016, p. 32).

Na segunda metade do século XIX surge o modelo burocrático, visando combater a corrupção e o nepotismo do modelo patrimonial, porém, “o modelo burocrático apresenta

problemas vivenciados por gestores públicos devido à extrema racionalidade dos processos e ao excesso de regulamentos e normas, que ocasionam efeitos negativos para a população que necessita dos serviços públicos” (LOURENÇO, 2016, p. 35). “O modelo burocrático mesmo tendo a intenção de normatizar e moralizar a Administração Pública, causou entraves fatais na qualidade de serviço desse setor”. (TEIXEIRA e RIBEIRO, 2017, p. 73). Com a crise desse modelo surge a reforma gerencial.

Foi a Reforma Gerencial de 1995, o principal marco da passagem do Estado burocrático para o atual modelo gerencial. “O modelo gerencial foi pensado para que o Estado direcionasse seus esforços para a conservação e desempenho dos serviços para a sociedade” (TEIXEIRA e RIBEIRO, 2017, p. 73). No entanto, com a velocidade da Tecnologia da Informação, o ritmo do desenvolvimento econômico e as relações sociais cada vez mais complexas entre as pessoas, passou-se a exigir do Estado, do governo e da sociedade civil novos papéis, novos modos de se relacionarem uns com os outros e, assim, produzir nova governança democrática.

Bresser-Pereira, então Ministro de Administração Federal e Reforma do Estado de FHC na época da Reforma Gerencial, enfatizou o seguinte:

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 (BRESSER-PEREIRA, 2003, p. 393).

É por meio desse modelo que o governo passa a descentralizar parte das tarefas, ficando a seu encargo as competências de nível estratégico e as atividades exclusivas do Estado como a formulação de políticas públicas. Outro fato importante que ocorreu com a Reforma foi a criação do Estatuto da Cidade e do Plano Diretor, a qual ajudou em uma melhor organização da função social da cidade e viabilizou uma maior participação popular na formulação das políticas públicas.

Com a descentralização o Estado passa a construir novas parcerias, formando uma rede de cooperação, desta forma, as atividades começaram a ser desempenhadas com uma maior eficiência pelas organizações sociais. Segundo Bresser-Pereira (2003, p. 400), a Reforma Gerencial conseguiu “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”.

EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL

Para compreender a GP no Brasil faz-se necessário uma breve retrospectiva acerca da pré-história da Administração de Recursos Humanos (ARH) no país. Com a vinda da Corte Portuguesa para o Brasil verificam-se os primeiros métodos de gerenciamento das forças de trabalho aplicadas na época nos sistemas de produção artesanais. Segundo Wood Jr *apud* França (2007), são seis períodos de estudo na ARH no Brasil, conforme descritos a seguir.

PERÍODOS DE ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

O período pré-jurídico Trabalhista datado de 1930: segundo Nascimento (2010), nesse período houve a inexistência de uma legislação trabalhista do Departamento de Pessoal ou de áreas correlatas que se responsabilizasse formalmente pela GP.

Conforme um estudo denominado “Contextualização da GP: ambiente organizacional, conceitos e novos paradigmas de gestão” (s/d), este período caracteriza-se pela descentralização de funções e provavelmente as demandas de pessoas estavam relacionadas à solicitação de tarefas simples, com qualificação instrumental primária, e cujo perfil demográfico eram de imigrantes europeus, fugindo da depressão econômica e da pobreza que se caracterizavam a vida na Europa do pós-guerra. Mulheres e crianças eram mão de obra frequente, mas com características de subemprego, altamente precárias.

De 1930 a 1950 tem-se o período burocrático: neste período, há o advento da legislação trabalhista (com muitas leis e normas que vigoram até hoje). Surgem os primeiros departamentos de pessoal, centrados na rotina de apontamentos de frequência, pontualidade, absenteísmo, registro de ponto e pagamento de salários (NASCIMENTO, 2010). Alguns destes departamentos eram originários das atividades contábeis. Hoje os sistemas informatizados realizam estas tarefas.

O período tecnicista 1950 a 1960: Surgem polos industriais (especialmente na grande SP). Inúmeras plantas de fábricas se instalam no Brasil, como por exemplo a indústria automobilística alemã, o que gerou o centro metalúrgico do ABC e que em 1986, ocorre o movimento grevista histórico liderado por Luiz Inácio Lula da Silva.

Neste período a ARH já adotava o conceito de sistemas de recursos humanos, composto por: recrutamento e seleção, treinamento (formação de aprendizes e operários semiquilificados), avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social (NASCIMENTO, 2010). Nesta época há preocupação com a eficiência e desempenho. A adoção dessas práticas se faz necessária dada a circunstância da mão de obra, não mais suprida pelos imigrantes europeus – que já traziam nível de educação operária, mas também por imigração interna. No segmento metalúrgico, a prevalência era a mão de obra masculina. Já nos polos industriais de tecelagem, a mão de obra mais comum era a feminina (NASCIMENTO, 2010)

O período da abordagem sistêmica 1960 – 1980: neste período começam a surgir os primeiros cargos de gerência de recursos humanos que na sua maioria tinham responsabilidade na coordenação dos sistemas de recursos humanos. Era raro algum gerente de RH ocupar vaga junto à diretoria das empresas. Este período apresentou forte ênfase no treinamento, desenvolvimento e alimentação do trabalhador (NASCIMENTO, 2010). Esta ênfase foi influenciada pelas políticas governamentais de modernização tecnológica e de incentivos fiscais, como a Lei 6.297/1976. Houve também a difusão dos conceitos de riscos ocupacionais e necessidades ergonômicas no trabalho.

A Gestão Pública estava vigorosa e empresas públicas como Petrobras, Embrapa e Banco do Brasil tiveram papel importante na qualificação e produtividade nacional. Nas indústrias surgem as primeiras práticas brasileiras de gestão participativa e qualidade, embora

com sérios problemas de qualificação dos avaliadores e impactos mal gerenciados de contaminação de subjetividade nos programas de avaliação de desempenho

O período das relações Industriais integradas 1980 – 1990: Esse período caracteriza-se pela integração dos enfoques administrativos, estruturalista e comportamental, o que significa o alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual (NASCIMENTO, 2010). Neste período tornam-se realidade as células de produção, uma revolução silenciosa na forma de produzir nas plantas de fábrica. São realizados treinamentos para a formação de lideranças, aprendizado de atividades em equipes, e discussões sobre neuroses e patologias do trabalho. Há uma redução de níveis hierárquicos, usando-se o *downsing* e *rightsizing*, com demissões em massa, entradas de novas tecnologias tanto na produção como nos sistemas gerenciais administrativos.

O período das reformas estruturais profundas - 1990: Wood Jr *apud* França (2007) descreve os fatores motivadores das reformas estruturais profundas, de migração da função do RH em tempos turbulentos buscam-se novas identidades de denominação: GP, Gestão de Talentos, Departamento de Gente, entre outras. Os desafios da qualidade e competitividade apontam sinais de vida ou morte dessas áreas, dos empregos e da própria unidade de negócios (NASCIMENTO, 2010).

A área de RH, que no século XX foi norteada por valores mecanicistas e legais, vive novos cenários: enfrenta o desafio de conhecer e integrar elementos do ambiente externo. Os vetores são alta velocidade, qualidade e produtividade e qualificação contínua, empregos com vínculos de fidelidade transitória e outros (NASCIMENTO, 2010).

A Gestão de RH evoluiu, inclusive, na nomenclatura, que passa ser chamada de Gestão de Pessoas, pois muitas organizações anunciam a disposição para tratar seus colaboradores realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento deles para obtenção da sinergia necessária ao alcance de seus objetivos.

GESTÃO EMPRESARIAL

O setor da gestão empresarial é responsável pela qualidade das respostas no ambiente, manutenção do equilíbrio da estrutura e pela definição dos objetivos, tornando-se responsável também pela eficácia dos sistemas de informações da empresa.

Guerreiro (1989, p. 122) afirma que uma gestão eficaz “configura-se com a base de garantia à continuidade da empresa, proporcionando desenvolvimento e otimização aos resultados e sob qualquer circunstância que influencia no desempenho futuro”. O autor destaca a interação entre Modelo de Gestão e Processo de Gestão e Sistema de Informações da Empresa, como elementos que desempenham papel fundamental para assegurar a eficácia dos gestores nas decisões tomadas em favor da empresa.

O Modelo de Gestão integra o subsistema institucional de uma empresa e segundo Cruz (1991, p. 19) pode ser entendido como um “conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída”. Desta forma, Cruz (1991) afirma que um modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos, impactando todos os demais subsistemas empresariais. Portanto, o Modelo de Gestão é, em síntese, um grande modelo de controle, nele são definidas as diretrizes de como os gestores serão avaliados e os princípios de como a empresa será administrada.

É na fase de execução que as ações são implementadas e surgem as transações, aonde procura-se alcançar os objetivos e as metas estabelecidas no planejamento operacional de curto prazo, de forma a otimizar cada negócio ou evento. São pré-requisitos do processo de

gestão, o plano operacional de curto prazo aprovado e os sistemas de apoio à execução das operações, constitui-se, portanto, em um processo decisório. Para a correta tomada de decisão o gestor necessita subsídio de dados, ou seja, de informações concretas e reais. O sistema de informações deve apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, os quais requerem informações específicas (PADOVEZE, 2000)

O Sistema de Informações Operacionais exerce o papel de processar as transações planejadas e realizadas no processo físico-operacional, bem como permitir o controle do patrimônio da empresa. Caracteriza-se por um banco de dados que compreende as variáveis ou os indicadores das transações como: datas, prazos, volumes, taxas, vencimentos, entre outros. Esses indicadores são utilizados pelo sistema de informações econômico-financeiras para a mensuração, o planejamento e o controle de resultados.

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na Administração Pública, a GP passa ser organizada em 1936, com a Lei do Reajustamento. A organização do serviço de pessoal é padronizada, contando com as seções administrativa, de controle, financeira e assistência social (SANTOS, 2006). E em 1938 criou-se o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) que segundo Lourenço (2016, p. 71) tinha os seguintes objetivos: centralizar e reorganizar a Administração Pública; racionalizar procedimentos e processos administrativos; redefinir políticas para a administração de pessoal. Em 1967 o Dasp foi reorganizado, tendo como parâmetro os princípios norte-americanos da Administração Pública, o qual está subordinado ao Presidente da República (SANTOS, 2006). Em 1986 surgiram no Brasil o Cadastro Nacional de Pessoa Civil, importante instrumento para a administração de pessoal, e o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape).

Ainda, segundo Lourenço (2016) pode-se citar as seguintes medidas: a organização do sistema de gerenciamento das contas e do pagamento de pessoal; a definição de procedimentos de auditoria de pessoal civil; e o acompanhamento e o controle de gestão das estatais. Foi nesse período, que a administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de recursos humanos. Na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública (SANTOS, 2006). É possível dizer que os servidores são parte essencial do sucesso e qualidade do serviço de uma organização pública.

De acordo com Teixeira e Ribeiro (2017, p. 75), “um Servidor deve exercer suas funções com o mesmo comprometimento e profissionalismo que qualquer outro. Gerenciar, administrar ou conduzir uma equipe na Administração Pública não é diferente ou mais fácil do que nas organizações privadas”.

Conforme já destacado, Teixeira e Ribeiro (2017, p. 81) enfatizam que

gerir Pessoas é como organizar um setor com base nas potencialidades e zelar constantemente para que estas sejam mantidas, tendo percepção de que elas são impulsionadas sincronicamente e conjuntamente. Não há como um colaborador se desenvolver sem que conheça os objetivos a serem alcançados. Ele precisa ser informado sobre isso e devidamente capacitado e amparado para buscar esses objetivos.

Houve grandes mudanças em todas as áreas, inclusive, na Administração de RH. Na área pública, por exemplo, começa-se a pensar na necessidade de valorizar e capacitar o servidor visando uma melhoria na qualidade de vida e do trabalho na organização.

ATUAL MOMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS

A GP passou por várias transformações, atualmente, exerce função estratégica nas organizações. Nesse sentido, a área passa trabalhar os objetivos organizacionais, contextualizando as pessoas como seres humanos, através de seus talentos, desempenho, competência e motivação. Afinal, as empresas são feitas de pessoas para atender pessoas e é dentro das organizações que estas pessoas passam a maior parte de seu tempo.

Há uma interdependência para que a empresa e os colaboradores possam atingir os objetivos. Nesta nova forma de atuação, as pessoas se sentem parceiras da organização, não apenas um recurso utilizável e descartável, conforme expõe Ferreira (2016, p. 108) que nesse ambiente contemporâneo, marcado por mudanças rápidas e constantes, desenvolveu-se uma visão de atendimento às estratégias organizacionais, com a atividade de gestão de pessoas passando a ser vista como fundamental para o alcance dos objetivos corporativos.

O atual momento das organizações requer ações de gestão que gerem comprometimento por parte dos colaboradores. A competição acirrada faz com que modelos tradicionais sejam substituídos por modelos contemporâneos, gerando maior valor para os produtos e serviços, proporcionando maior realização pessoal e profissional aos trabalhadores.

Chiavenato (1999, p. 5-6) cita a importância da GP nas organizações como:

as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoa, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que exista em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Em um contexto marcado por mudanças rápidas e constantes, a área de GP vem recebendo um papel de protagonista nas organizações. Dessa forma, passa ser fundamental para o alcance dos objetivos das empresas, Ferreira (2016) descreve que as principais responsabilidades da área de GP são:

- Ajudar a organização a desenvolver competência para estar pronta para os desafios do mercado (competitividade e sustentabilidade), focando resultados e buscando excelência na ligação entre pessoas e operação;
- Contribuir na definição da estrutura organizacional, processos de trabalho, cultura interna, ajudando nas adequações, além de liderar as mudanças necessárias nas relações internas e nos comportamentos e engajamento para resultados;
- Representar os trabalhadores perante a alta direção, oferecendo crescimento pessoal e profissional e os recursos necessários para a execução

do trabalho, servindo de ponte de confiança para o comprometimento com a organização; e

- Criar as condições para que a organização possa adaptar-se rapidamente aos ciclos de inovação do mercado, fazendo com que os trabalhadores percebam seu papel na estratégia e comprometam-se na busca dos objetivos organizacionais.

Percebe-se a importância que a GP exerce sobre o sucesso das organizações. Segundo Chiavenato (2008), a excelência na prestação de serviços públicos ou privados não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir e alcançar resultados significativos por meio delas (LIMA e CARNEIRO, 2015).

Verifica-se uma evolução no processo de GP e pode-se identificar conforme comenta Ferreira (2016, p. 112) que “entre todas as preocupações que devem nortear as políticas de GP contemporâneas, destaca-se especialmente a criação de condições mais favoráveis ao aprendizado e crescimento individual e corporativo”.

ATUAL MOMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A GP é crucial para o bom andamento de qualquer organização, pois é por meio dela que se dá o processo de recrutar, selecionar, capacitar, desenvolver e encarregar. No entanto, na Administração Pública existem algumas particularidades, por exemplo: o gestor não tem autonomia para selecionar e recrutar, quem entende como melhor perfil e capacitação para exercer cargo ou função, que ocorre através de concurso público, porém, cabe a área de GP desenvolver, capacitar e manter os servidores.

Na Administração Pública a GP vem utilizando métodos mais modernos para qualificar seus servidores, objetivando um serviço público mais eficiente e qualificado. O art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988) traz entre seus princípios o da eficiência, além da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Para corroborar com o princípio da eficiência e qualificação do servidor público a própria Carta Magna diz no art. 39 que:

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da Administração Pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

[...] § 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1988).

A área de GP pode contar com um mecanismo que tem contribuído para a evolução e a mudança de paradigmas do servidor público, o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, regulamentando os dispositivos da Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990).

Segundo esse Decreto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal deve ser implementada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquicas e Fundacionais. A finalidade é melhorar a eficiência e eficácia, impactando diretamente nos serviços públicos prestados aos cidadãos; procura promover o desenvolvimento constante do servidor público e a consequente melhoria da qualidade dos serviços prestados; adequar as

competências dos servidores aos objetivos das instituições, levando em consideração o plano plurianual; divulgar e gerenciar as ações de capacitação; verificar e acompanhar os gastos com capacitação, que devem ser feitos de forma racional e efetiva.

Ainda para fins desse Decreto, o art. 2. tem o seguinte entendimento:

I – Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II – Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III – Eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

A GP na Administração Pública atua dentro da legalidade e exerce papel estratégico no desenvolvimento do servidor, conseqüentemente, para melhoria do serviço público. Conforme Chiavenato (2008) “as organizações públicas ou privadas precisam equiparar talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução do mundo moderno”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou analisar a evolução da Administração Pública e o papel que a GP exerce nessa evolução, verificou-se que acompanha mudanças através da história e passa a ter um papel estratégico fundamental nas organizações público-privadas.

No que tange às instituições públicas foi possível verificar que a evolução se deu em conjunto, de maneira interdependente, pois qualquer método ou ferramenta que deva ser utilizado para capacitação e desenvolvimento do servidor público só pode ser utilizado se existirem leis específicas para sua utilização obedecendo o princípio da legalidade que rege o serviço público.

Verificou-se que a Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988) e alguns Decretos a Administração Pública tentam modernizar e acompanhar os métodos adotados pela GP do mundo corporativo, no sentido de tornar o serviço público mais qualificado e eficiente.

As questões iniciais foram respondidas e os objetivos do trabalho alcançados. Os estudos apontam que o Estado disponibiliza ferramentas para qualificar os servidores, porém, sugere-se novos estudos para identificar o interesse dos servidores, a correta aplicação e o efetivo uso dessas ferramentas.

REFERÊNCIAS

BARONI, M.; OLIVEIRA, J. M. **Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público**. Guatemala: [s.n.], 2006.

BRASIL. **Constituição (1988)**. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: [s.n.], 1988.

BRASIL. **Lei 8.112/1990**. Brasília: [s.n.], 1990.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Brasília: [s.n.], 2006.

- BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma nova gestão para um novo estado: liberal, social e republicano. **www.bresserpereira.org.br**, 2003. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2001/78Ottawa-p.pdf>>. Acesso em: 12 Fev 2019.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CRUZ, R. I. **Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica**. São Paulo: [s.n.], 1991.
- FERREIRA, V. C. P. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. [S.l.]: FGV, 2016.
- FRANÇA, A. C. L. **Prática de recursos humanos-PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GUERREIRO, A. S. V. **Automação de escritório**. São Paulo: Atlas, 1989.
- LIMA, I. F. D.; CARNEIRO, Â. P. L. Gestão de Pessoas na Administração Pública: pessoas competentes, melhores resultados. **Rhportal**, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-na-administracao-pblica-pessoas-competentes-melhores-resultados/>>. Acesso em: 26 Fev 2019.
- LOURENÇO, N. V. **Administração Pública: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão**. Curitiba: InterSaberes, 2016.
- NASCIMENTO, A. C. D. **Técnicas de processo seletivo na área de secretariado executivo – um estudo de caso com ex-alunos da UFV**. Viçosa: [s.n.], 2010.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial em Enfoque de Sistemas de Informações Contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SANTOS, C. S. D. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- TEIXEIRA, J. M. B.; RIBEIRO, M. T. F. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos**. Curitiba: Intersaberes, 2017.