



A Gestão de Pessoas no Setor Público: uma revisão bibliográfica no cenário brasileiro contemporâneo

Carlos George Costa da Silva¹; Everton Paulino dos Santos²; Hesler Piedade Caffé Filho³

Resumo: A expressão Gestão de Pessoas é entendida como a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que compõem uma organização, com a finalidade de alcançar os objetivos, tanto aqueles de carácter organizacional como individual. Este artigo refere-se à gestão de pessoas especificamente no setor público; trata-se de uma pesquisa exploratória a partir de uma revisão literária. Para tanto, aborda-se a Gestão de Pessoas como articuladora das transformações vinculadas com o setor público. A escolha desta temática para a elaboração do presente trabalho de pesquisa justifica-se pela necessidade de entender como ocorre a gestão de pessoas no contexto do setor público. Conclui-se ressaltando a importância da gestão de pessoas nas organizações, devido ao interesse que desperta nos funcionários, ao serem tratados como parceiros, de participar ativamente na tomada de decisões, visando o crescimento da empresa e, especificamente no setor público, devido a sua contribuição com a qualidade na prestação do serviço à sociedade, devido a que incentiva o comprometimento coletivo com os resultados dos investimentos em matéria pública. Destaca-se, neste sentido, a figura do gestor como articulador e administrador dos processos, e ao mesmo tempo, a necessidade de que os funcionários do setor público estejam engajados no desenvolvimento progressivo do contexto no qual se desenvolvem, visando resultados de qualidade, tanto para a organização/instituição em que atuam, quanto para seu entorno.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Setor Público; Tomada de Decisões.

The Management of People in the Public Sector: A bibliographic review in the contemporary Brazilian scenario

Abstract: The term People Management is understood as the managerial function that aims at the cooperation of the people who make up an organization, with the purpose of achieving the objectives, both those of an organizational and individual character. This article refers to the management of people specifically in the public sector; it is an exploratory research based on a literary review. In order to do so, it addresses People Management as an articulator of the transformations linked to the public sector. The choice of this theme for the elaboration of this research work is justified by the need to understand how the management of people occurs in the context of the public sector. It concludes by stressing the importance of people management in organizations, due to the interest that is aroused in the employees, when they are treated as partners, to participate actively in the decision making, aiming at the growth of the company and specifically in the public sector, due to its contribution to quality in the provision of service to society, because it encourages the collective commitment to the results of investments in public affairs. In this sense, the role of the manager as coordinator and administrator of the processes is highlighted, and at the same time, the need for public sector employees to be engaged in the progressive development of the context in which they are developed, aiming at quality results, both for the organization / institution in which they act, and for their environment.

Keywords: People Management; Public Sector; Decision-Making.

¹ Graduado em Administração pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF; Pós-graduando em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF. E-mail: kargeo_ba@hotmail.com;

² Graduando em Enfermagem (UNEB). Contato: ton.paulino@gmail.com;

³ Administrador pela Estácio de Sá; MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Escola de Engenharia Eletromecânica da Bahia; Especialista em Marketing Institucional pela Faculdade São Francisco de Juazeiro; Mestre em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Administrador da Universidade Federal do Vale do São Francisco lotado na Assessoria de Comunicação; Professor da Faculdade São Francisco de Juazeiro: Graduação em Administração e em Comunicação Social e Pós Graduação em Gestão Estratégica e em Marketing; Professor da Universidade Federal do Vale do São Francisco: Pós Graduação em Gestão Pública; Coordenador Acadêmico da Pós Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Federal do Vale do São Francisco. Contato: hesler.caffe@univasf.edu.br.

Introdução

A gestão de pessoas surge no final do século XX, como uma evolução das áreas designadas como Administração de Pessoal e Administração de Recursos, devido à necessidade de reconhecer o papel das pessoas que trabalham dentro da organização, não apenas como um recurso, mas como cooperadores ou parceiros, tratando-se, portanto, de uma função gerencial que tem por objetivo a cooperação dos indivíduos que formam a organização, com foco no alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Especificamente no setor público, a gestão de pessoas é uma resposta às constantes mudanças na sociedade, que visa contribuir com a qualidade dos serviços públicos, a partir do momento em que ela se torna responsabilidade compartilhada por todos os recursos humanos do entorno, isto é, a partir do comprometimento coletivo, principalmente do gestor, como articulador dos processos desenvolvidos no setor.

Neste sentido, entende-se a gestão de pessoas no setor público como responsável pela tomada de decisões ao respeito do modo de ser e de fazer dos sistemas pertencentes ao setor público, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando a qualidade da administração pública e obter os resultados esperados.

Dentro deste contexto, a gestão de pessoas no setor público, vista como um relevante poder estratégico para o desenvolvimento de uma sociedade constitui-se em uma referência fundamental dentro dos processos que se desenvolvem na administração pública, gerando momentos de troca entre os componentes da equipe, e oferecendo a capacidade de construir parâmetros que outorgam ferramentas para atingir o ideal da instituição.

A metodologia utilizada ao longo da pesquisa foi de caráter qualitativo, a partir da análise do referencial teórico vinculado à gestão de pessoas, principalmente no setor público, considerando sua importância e a atuação do gestor como administrador dos recursos humanos neste contexto.

De modo geral, o objetivo deste trabalho de investigação é identificar como ocorre a gestão de recursos humanos no contexto do setor público; a escolha desta temática para a elaboração deste trabalho de pesquisa justifica-se pela necessidade de entender os processos de gestão de pessoas no âmbito público, bem como de destacar a importância do gestor para a obtenção dos resultados organizacionais.

Este artigo está dividido em três seções, a primeira é uma aproximação à noção de gestão de pessoas; a segunda se relaciona com o clima laboral e a cultura organizacional, tentando entender sua importância dentro da área de gestão de pessoas; e a terceira e última refere-se especificamente as conexões entre a gestão de pessoas e o setor público.

A Gestão de Pessoas no Setor Público

A expressão Gestão de Pessoas, também designada como Gestão de Talento Humano, Gestão de Capital Humano e Gestão de Capital Intelectual, é entendida como a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que compõem uma organização, com a finalidade de alcançar os objetivos, tanto aqueles de carácter organizacional como individual; a noção surge no final do século XX, como uma evolução das áreas designadas como Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos, devido à necessidade de reconhecer o papel das pessoas que trabalham dentro da organização, não apenas como um recurso, mas como cooperadores ou parceiros (GIL, 2007).

Ainda conforme Gil (2007), as críticas aos conceitos de Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos partiram de questionamentos vinculados ao trato das pessoas como recursos, para o qual elas deveriam ser administradas, com o intuito de obter o máximo rendimento possível delas; neste caso, ao serem consideradas como parceiras da organização, as pessoas iriam ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades e capacidades e, conseqüentemente, como o capital intelectual da organização, e se disporem a investir na organização.

Desta forma, entende-se que quando as empresas decidem tratar aos seus empregados como parceiros e não apenas como recursos, incentivam sua participação nas decisões e ampliam ao máximo o seu talento, obtendo a sinergia necessária para seu desenvolvimento.

Bolson e Brites (2013) apontam que estes recursos devem ser considerados como um dos principais fatores para a melhoria da qualidade e como diferencial competitivo, pois proporcionar boas condições de trabalho, educação e lazer aos membros da organização irá refletir diretamente nos seus índices de desenvolvimento.

Assim, compreende-se a necessidade da valorização profissional dos membros da organização, com o intuito de incentivá-los a participar ativamente dos processos empresariais e, conseqüentemente, a contribuir com o desenvolvimento da empresa.

Ao respeito, Chiavenato (2000) frisa que a mudança da organização deve ser feita considerando às pessoas em primeiro lugar, isto é, incentivando nos funcionários uma mudança de mentalidade, principalmente vinculada ao reconhecimento do seu papel dentro da organização, e à necessidade de elevar os seus níveis de capacitação e de qualidade, tanto profissional como pessoal, o que finalmente irá decorrer no aumento da vantagem competitiva da organização.

Dentre o amplo leque de atividades relativas à gestão de pessoas destacam: o recrutamento e seleção de pessoal, a descrição de cargos, a análise de cargos e salários, o treinamento ou capacitação, o acompanhamento do desempenho, a criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas, e a avaliação de desempenho/resultados, no entanto, é importante ressaltar que essas atividades encontram-se intimamente relacionadas entre si, e inclusive acabam influenciando-se ao longo do tempo (GIL, 2007).

Relacionados a estas atividades surgem alguns profissionais que desempenham um papel específico dentro a gestão de pessoas, relacionado aos seus conhecimentos, sendo eles: o comunicador, o selecionados, o treinador, o avaliador, o analista de cargos e salários, o motivador, o líder, o negociador, o gestor da qualidade e o *coach*; cada uma destas figuras cumpre uma tarefa específica na organização em que se desempenha.

Durante a próxima seção entende-se a importância da motivação, resultante dos níveis positivos de clima laboral e da cultura organizacional, considerados ativos claves para o desenvolvimento dos indivíduos e para a consecução dos resultados esperados no setor público, não mais voltado para o desempenho e produtividade dos funcionários e sim para o cumprimento dos objetivos da gestão.

O Clima Laboral e a Cultura Organizacional

Durante a década dos anos de 1980, viu-se intensificado o debate sobre o papel da cultura na gestão das organizações, tentando evidenciar a centralidade da cultura na dinâmica

organizacional, a partir da atuação das culturas, tanto nacional como corporativa, no desenvolvimento das práticas organizacionais, evidenciando a centralidade que o construto cultura ocupa na dinâmica das organizações. Por tanto, considera-se a Cultura Organizacional como um ativo chave para a supervivência das empresas (FARIAS, 2013).

Eugen Pfister (2009), um dos principais estudiosos da cultura organizacional, a define como um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido, com a intenção de enfrentar seus problemas de adaptação interna e externa; dita cultura é representada, portanto, num sistema de valores compartilhados, que definem os comportamentos dos funcionários na organização; isto indica que a cultura organizacional é única em cada empresa e torna diferentes aos membros de grupos diferentes, pois depende dos valores, normas e características do grupo, que tem sido definidas a partir das necessidades apresentadas no próprio contexto.

Por sua parte, Inceoglu (2002) define a cultura organizacional como os valores, mitos, heróis e símbolos, que tem um significado específico para os funcionários da organização, o que indica, novamente, que dito sistema é compartilhado pelos membros de cada organização, e os distingue dos membros de outras organizações, sendo que define o seu comportamento e os identifica como parte do grupo, o que conforme Farías incentiva aos empregados a serem mais eficientes.

Nesta mesma perspectiva, Nelson e Quick (2007) apontam que dentro das funções da cultura organizacional encontram-se a motivação dos funcionários, o reforço dos valores e o controle do comportamento; os autores ainda ressaltam que a cultura organizacional manifesta-se em três níveis diferentes, a saber: as partes da cultura que podem ser observadas, tais como as ferramentas simbólicas e os uniformes dos funcionários; os valores e crenças dos funcionários, expressados durante a interação entre eles, e incluso na missão de negócios da empresa; e as crenças básicas inconscientes, isto é, as regras conhecidas apenas pelos funcionários.

Complementando esta ideia, Farías (2013) sugere que a cultura se manifesta em todos os lugares da organização, isto é, na linguagem que os membros da organização utilizam para se comunicar entre si, e inclusive nas ferramentas e instrumentos encontrados dentro das instalações da empresa, que têm a função de expressar uma ideia, uma mensagem cultural, seja de forma explícita ou implícita.

É importante ressaltar que a cultura organizacional é geralmente transmitida pelo fundador, quem coloca seus próprios valores e formas de pensar no estilo administrativo da organização, com a finalidade de que os seus empregados adotem esse comportamento e o manifestem constantemente.

O autor Pheysey (1993) identificou quatro tipos de culturas organizacionais para as empresas, das quais geralmente apenas uma de elas encontra-se associada a uma organização em particular, elas são: A cultura de Rol, onde cada integrante da organização tem o seu papel definido, a depender da sua hierarquia; a cultura de Logro, onde os funcionários estão focados na efetividade do seu trabalho sem o cumprimento de regras; a cultura de Poder, onde existe um líder para a tomada de decisões e os outros funcionários atendem as suas demandas; e a cultura de Apoio, baseada na ideia de que os integrantes da organização contribuem apenas pela satisfação de pertencer ao grupo.

Neste sentido, é importante considerar que, apesar do entorno da organização ser a influência principal para a conformação da cultura corporativa, independentemente do tipo de cultura organizacional, ela tem como finalidade integrar às pessoas no sistema, e considerar os seus interesses dentro da tomada de decisões.

Ao respeito das Dimensões da Cultura Organizacional, que se referem às relações que existem entre os funcionários de um mesmo nível e os funcionários de outros níveis de hierarquia, Lundberg (2000) observa a existência de três dimensões, sendo elas: A dimensão essencial, que é o conjunto de premissas que impactam a maior parte dos pensamentos e ações organizacionais, onde se encontram os valores, a ideologia e o conhecimento; a dimensão estratégica, que está relacionada com as convicções dos líderes ao respeito da cultura da organização; e a dimensão manifesta, isto é, os elementos externos, os quais permitem aos membros da organização experimentar da mesma forma os eventos, atividades e situações organizacionais.

Por sua parte, Truskie (1999) sugere a existência de quatro Tipos de cultura organizacional, a saber: a Cultura Grupal ou de Clã, onde todos os membros estão comprometidos em colaborar com a obtenção dos resultados positivos para o coletivo, caracterizada pela confiança, ajuda e pela preocupação pelos outros membros do grupo; a Cultura de Desenvolvimento, fundamentada nas instituições sociais, isto é, na responsabilidade social e o potencial individual, caracterizada pela dinamicidade e o espírito empreendedor; a

Cultura da Hierarquia ou Burocrática, caracterizada pelo planejamento a detalhe dos resultados, a partir da standardização dos processos, atividades e funções de todos os membros do grupo organizacional; e a Cultura Racional ou Orientada ao Mercado, relacionada com a cultura do logro explicada antes, devido a que promove aos indivíduos a depender das suas próprias habilidades.

Finalmente, ao respeito da cultura organizacional, deve ser destacada aqui a importância de conhecer as dimensões e tipos de culturas, bem como os componentes que ajudam na medição do clima organizacional, devido a que todos estes fatores irão permitir que a organização venha empreender processos de melhoria para maximizar seus resultados.

Fairholm (1994) aponta como objetivo da cultura organizacional a criação do clima organizacional, bem como da condição de confiança mútua na organização, onde todas as pessoas possam decidir desenvolver o seu potencial, como líderes e como seguidores.

Ao respeito do clima organizacional, Chiavenato (2003) aponta que ele envolve uma visão ampla da influência ambiental, experimentada pelos membros da organização, sobre a motivação, e que interfere no seu comportamento; esse ambiente é determinado pela convivência dos funcionários no meio organizacional interno.

Entendemos, portanto, que se o clima organizacional é favorável, isto é, se o ambiente é motivador, vai influenciar de forma positiva aos clientes, à empresa e aos funcionários, no caso contrário, se o clima organizacional for desfavorável, todo o capital humano da empresa, tanto interno como externo, será prejudicado, a Figura 1 mostra os aspectos organizacionais em que ocorre essa influência e como ela se dá.

Vemos que, conforme o clima laboral é mais favorável, os resultados organizacionais também o são, ocorre em aspectos como: a satisfação, a motivação, a integração e credibilidade entre a empresa e os funcionários, a retenção de talentos, a adaptação às mudanças, a rotatividade, a satisfação dos clientes, o aproveitamento dos treinamentos, o sucesso com os negócios, bem como com a dedicação e o comprometimento.

Figura 1: Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo, 2006, p. 259.

Ao respeito, Oliveira, Estender e Macedo (2016) sugerem que o clima organizacional pode se ver afetado por diversos elementos existentes na empresa, tais como as constantes mudanças (característica a cada vez mais predominante) e a necessidade de se adaptar às mesmas rapidamente, neste sentido, torna-se necessário que a empresa esteja preparada, isto é, que o clima organizacional seja satisfatório, para que seus membros tenham essa capacidade de adaptação e, mesmo sendo pressionados, consigam manter um alto nível de satisfação, que venha ajudar durante o processo.

Para tanto, Oliveira, Estender e Macedo (2016), ainda observam a necessidade de identificar os fatores que afetam o clima organizacional, e dar atenção ao comportamento do

capital humano da organização, bem como aos seus sinais de satisfação, valorizando constantemente sua magnitude e sua importância, para que o ambiente de trabalho se torne motivador e prazeroso, com a finalidade de obter a retenção de talentos ou atrair novos talentos e alcançar as metas de crescimento da organização.

A Influência do Clima Organizacional na Gestão De Pessoas no Setor Público

O trabalho de identificação e resolução de problemas mencionado na seção anterior, frente aos fatores negativos do clima organizacional, é uma tarefa que deve ser desenvolvida junto à área de Gestão de Pessoas, que devido a que se ocupa do envolvimento com o capital humano da organização, acaso o seu recurso mais valioso, pode reconhecer facilmente as medidas a serem implementadas para o incentivo à satisfação dos membros da equipe organizacional, que como vimos, decorrerá no aumento da dedicação, o comprometimento dos funcionários e, conseqüentemente, no sucesso geral dos processos levados a cabo no setor público.

Neste sentido, Maria Ester Freitas (1991) ressalta que a área de recursos humanos é a responsável direta pela conservação da cultura organizacional, pois atua no planejamento e execução de atividades estratégicas que ajudam com a aceitação, o fortalecimento, a manutenção e a mudança dos aspectos culturais. A autora ainda sugere que as atribuições específicas do departamento de recursos humanos concretizam a consistência interna da cultura organizacional, através de certos aspectos, a saber:

- O delineamento de perfis compatíveis com os valores do setor público que irão guiar o recrutamento e a seleção, o que significa que os processos de seleção devem ser baseados em perfis que sejam compatíveis com a cultura organizacional;

- Estruturação de programas de treinamento e de desenvolvimento, que evidenciam a história da instituição, este aspecto encontra-se relacionado com a necessidade de ajustar os programas de capacitação dos funcionários às características próprias da organização, especificamente aos seus componentes históricos, a visão e a missão dela, questões de grande importância em se tratando de instituições que se desenvolvem no setor público e que, portanto, operam com recursos públicos e devem prestar contas;

- Disposição de comemoração para ressaltar o comportamento exemplar;

- Desenvolvimento dos critérios de compensação e de status, que objetivam recompensar a competência, esses dois últimos aspectos sugerem a necessidade de pensar em estratégias para o incentivo ao comprometimento, ao comportamento exemplar e à competência dos funcionários;

- Definição e interpretação de avisos oportunos, através de jornais internos;

- Divulgação de estórias que reforçam os valores, prioridades e mitos eleitos;

- Definição de carreiras e critérios de avaliação, procurando enfatizar a filosofia, crenças e mitos existentes; estes últimos aspectos vinculam-se ao primeiro aspecto, em relação à busca por manter, incentivar e propagar a cultura organizacional.

Dentro desta mesma perspectiva, Taniguchi e Costa (2009) apontam que a gestão do fator humano e da subjetividade é uma atividade para a qual se encontram voltadas as organizações do setor público, a cada vez mais, considerando que se beneficiam quando assumem um modelo focalizado na gestão da realização humana como elemento vital, devido a que a competência para a melhoria da empresa e do setor como um todo depende do conhecimento das pessoas para a execução das tarefas a serem realizadas.

Essa ideia reforça a necessidade de inventivas a satisfação dos profissionais, a partir de um ambiente laboral positivo, pois a participação de um profissional motivado determina a eficácia e a eficiência do processo, sendo que ele será o executor dos procedimentos e o principal responsável pelo cumprimento das metas organizacionais e, conseqüentemente, será um fator chave do sucesso da empresa (TANIGUCHI; COSTA, 2009).

Finalmente, é necessário apontar que em uma organização de qualidade, todos estão aprendendo o tempo todo, devido ao papel da gestão no incentivo aos funcionários para elevar sistematicamente seu nível de capacitação técnica e habilitação profissional (SCHOLTES, 1992).

Entendemos aqui que o empoderamento que, desde a alta gerência, se lhes dá aos colaboradores da organização do setor público, é a pedra angular da otimização de todos os processos que envolvem recursos públicos, mas que ele deve estar devidamente apoiado numa série de estratégias de planejamento e direção, que venham garantir um ambiente laboral positivo para todos os funcionários e, conseqüentemente, o interesse dos funcionários por oferecerem todos os seus conhecimentos e habilidades a serviço da organização e da sociedade em geral.

Considerações Finais

A partir deste trabalho de revisão da literatura em torno à gestão de pessoas no setor público, foi possível entender a importância da gestão de pessoas nas organizações, devido ao interesse que desperta nos funcionários, ao serem tratados como parceiros, de participar ativamente na tomada de decisões, visando o crescimento da empresa. Especificamente no setor público, a gestão de pessoas contribui com a qualidade na prestação do serviço à sociedade, sendo que incentiva o comprometimento coletivo com os resultados dos investimentos em matéria pública.

Destaca-se, neste sentido, a figura do gestor como articulador e administrador dos processos, e ao mesmo tempo, a necessidade de que os funcionários do setor público estejam engajados no desenvolvimento progressivo do contexto no qual se desenvolvem, visando resultados de qualidade, tanto para a organização/instituição em que se desenvolvem, quanto para seu entorno.

Uma terceira consideração é que a gestão de pessoas no setor público acaba contribuindo para a mudança de concepções e paradigmas do próprio setor, bem como incentivando a participação ativa dos profissionais na gestão da administração pública, o que decorre no desenvolvendo de diversas habilidades que irão contribuir tanto com o seu próprio desenvolvimento profissional, como com os resultados esperados pela organização.

O clima organizacional e a cultura organizacional são conceitos diferentes, mas ao mesmo tempo complementares, sempre que a cultura organizacional se relaciona com os valores e crenças da empresa, que identificam aos funcionários como pertencentes a ela, e o clima organizacional está vinculado ao ambiente percebido, muitas vezes influenciado pela cultura. Entende-se aqui que a cultura organizacional tem uma altíssima influência no desenvolvimento dos funcionários e no desempenho da organização, sendo necessário entender o seu papel central dentro dos processos de mudanças e melhoramento das empresas.

Considera-se que o fato de os funcionários passarem a maior parte do seu tempo dentro da empresa, demonstra a necessidade de gerar um bom clima organizacional, que decorra na satisfação e prazer do funcionário e no seu interesse por continuar na empresa e por utilizar todos os seus recursos, intelectuais, culturais e profissionais, a serviço dela, isto a partir do entendimento de que os colaboradores satisfeitos contribuem de forma constante com os

resultados positivos e, portanto, com o sucesso, da organização, questão fundamental em se tratando de organizações do setor público.

É importante ressaltar que a gestão de pessoas no setor público está voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, isto é, na perspectiva da coletividade, que deve ser, ao mesmo tempo, transparente, autônoma e descentralizada, com a intenção de contribuir com a geração de propostas focadas num espaço participativo, que considere aos membros do seu talento humano como agentes ativos e decisivos.

Finalmente, entendemos que quanto mais envolvidos se encontram os colaboradores/funcionários nas decisões da organização, mesmo que elas não sejam tão relevantes, e quanto mais as suas ideias sejam consideradas, o ambiente de trabalho será um incentivo para o seu desenvolvimento profissional e para o comprometimento com os resultados organizacionais, gerando também o interesse pela cultura organizacional.

Referências

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

BOLSON, S. B; BRITES, R. D. S. A gestão da qualidade no contexto na gestão de recursos humanos. **Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do UNIFACEX**, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FAIRHOLM, G., W. **Leadership and the Culture of Trust**. United States: Praeger Publishers, 1994.

FARÍAS, R. O. La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. Daena: **International Journal of Good Conscience**, v. 8, n. 3, p. 72-91, out. 2013.

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 31, p. 112-128, jul./set. 1991.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

INCEOGLU, I. **Organizational Culture, Team Climate, Workplace Bullying and Team Effectiveness, An Empirical Study on Their Relationship**. Germany: Herbert Utz Verlag GmbH, 2002.

LUNDBERG, C. Knowing and surfacing organizational culture: A consultant's guide. In: GOLEMBIEWSKI, R. (Edit.). **Handbook of organizational consultation**. New York: Marcel Dekker Incorporated, p. 701-713, 2000.

NELSON, D; QUICK, J. **Understanding Organizational Behavior**. United States: South-Western College Pub, 2007.

OLIVEIRA, N; ESTENDER, A. C; MACEDO, D. L. Clima organizacional e a satisfação no trabalho. Empreendedorismo, **Gestão e Negócios**, v. 5, n. 5, p. 197-213, mar. 2016.

PFISTER, J. **Managing Organizational Culture for Effective Internal Control**. United Kingdom: Physica-Verlag a Springer Publisher Company, 2009.

PHEYSEY, D. C. **Organizational Cultures: Types and Transformations**. United States: Routledge, 1993.

SCHOLTES, P. **Times de qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualimarty, 1992.

TANIGUCHI, K; COSTA, A. L. A. Clima Organizacional: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. XIII, n.18, 2009.

TRUSKIE, S. D. **Leadership in high-performance organizational cultures**. Wesport: Greenwood Publishing Group Incorporated, 1999.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

SILVA, Carlos George Costa da; SANTOS, Everton Paulino dos; CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade. A Gestão de Pessoas no Setor Público: uma revisão bibliográfica no cenário brasileiro contemporâneo. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2019, vol.13, n.45, p. 642-654. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 29/04/2019

Aceito 04/05/2019