

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Gestão de Instituições Federais de Educação Superior

**A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO SOBRE
SERVIDORES DO DISTRITO FEDERAL (DF)**

BELO HORIZONTE
2019

RITA LAUANE ALVES RODRIGUES

**A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO SOBRE
SERVIDORES DO DISTRITO FEDERAL (DF)**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Orientador: João Francisco Sarno Carvalho

BELO HORIZONTE
2019

R696g
TCC

Rodrigues, Rita Lauane Alves, 1996-

A gestão de pessoas no serviço público [manuscrito] : um estudo sobre servidores do Distrito Federal (DF) / Rita Lauane Alves Rodrigues. - Belo Horizonte, 2019.

34 f. : enc, il.

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

Orientador: João Francisco Sarno Carvalho.

Bibliografia: f. 32-34.

1. Educação. 2. Universidades e faculdades -- Organização e administração. 3. Universidades e faculdades -- Administração de pessoal. 4. Servidores públicos -- Desenvolvimento profissional. 5. Serviço público. 6. Pessoal -- Treinamento.

I. Título. II. Carvalho, João Francisco Sarno, 1990-.

III. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 371.201

Catálogo da Fonte : Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)

Bibliotecário: Ivanir Fernandes Leandro CRB: MG-002576/O

D E C L A R A Ç Ã O

Declaro, para os devidos fins, que Rita Lauane Alves Rodrigues, CPF 041.280.471-98, concluiu o *Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior* oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Declaro, ainda, que o referido curso teve início em Dezembro de 2017 e término em Dezembro de 2019, com a carga horária total de 360 horas. As aulas foram ministradas presencialmente e a distância em conformidade com a atual legislação. O(a) aluno(a) obteve aprovação na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ocorrida em 14/12/2019.

O processo administrativo de emissão do diploma foi iniciado, a previsão de entrega é de 6 meses a 1 ano, conforme orientações da Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2020



Fernando César Silva
Coordenador
Matrícula: 317217
GIFES/FAE/UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS E
TÉCNICAS DE ENSINO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gênero.....	16
Figura 2 - Escolaridade	17
Figura 3 - Atuação no serviço público	18
Figura 4 - Frequência de realização de cursos.....	19
Figura 5 – Treinamento ao assumir o cargo	20
Figura 6 - Tipos de treinamentos e/ou cursos oferecidos.....	20
Figura 7 - Responsável por resoluções de problemas.....	21
Figura 8 - Feedback	22
Figura 9 - Melhorias do ambiente de trabalho.....	23
Figura 10 - Pesquisa de satisfação e clima organizacional	24
Figura 11 - Fator de Motivação	25
Figura 12 - Satisfação nas relações de trabalho.....	26
Figura 13 - Importância dentro da organização.....	27
Figura 14 - Desenvolvimento do RH da organização.....	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REVISÃO DE LITERATURA	9
	2.1 A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS	9
	2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO	11
3	METODOLOGIA	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
	REFERÊNCIAS	32

A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO SOBRE SERVIDORES DO DISTRITO FEDERAL (DF)¹

Rita Lauane Alves Rodrigues*

João Francisco Sarno Carvalho**

RESUMO

Com os fenômenos e avanços das últimas décadas, é perceptível que as organizações, tanto privadas quanto públicas, estão cada vez mais em busca de novas formas de gestão para alcançar resultados satisfatórios, atingir a missão institucional e com o intuito de melhorar o desempenho para o atendimento das necessidades dos clientes de qualidade. É notável que, para obter o sucesso das organizações modernas, é preciso muito investimento nas pessoas, com o aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual. No serviço público, a gestão de pessoas busca adequar a administração à realidade dos servidores públicos. O principal objetivo dessa pesquisa é analisar a gestão de pessoas no serviço público em uma organização do setor de educação localizada no Distrito Federal. Como metodologia foi utilizada a pesquisa qualitativa, onde após a realização da pesquisa foram tabulados os dados e analisados. Para a realização da pesquisa foi utilizado o método de questionário. Atualmente, a necessidade e obtenção de servidores com boas formações, capacitações e motivados é essencial para os órgãos, pois, existe uma grande cobrança em relação à eficiência dos mesmos para uma sociedade que está cada vez mais consciente sobre o papel do Estado.

Palavras-chave: Organizações. Serviço público. Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Na era em que o mundo está em constante desenvolvimento e repleto de transformações econômicas e sociais, é de se ressaltar que a administração sofra transformações nos setores organizacionais. Afinal, com o surgimento das novas tendências, é necessário que mudanças sejam feitas e inovações organizacionais sejam propostas. Se as organizações não se adequarem a estas alterações, poderão estar predestinadas a não conseguirem acompanhar o processo de

¹ Trabalho de conclusão de curso em formato de Artigo, apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (FaE-UFMG) como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior.

*Gestora do Agronegócio – rita.lauane@hotmail.com

**Membro do corpo docente do curso de Especialização de Instituições Federais em Educação Superior, Faculdade de Educação/Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade. Orientador. E-mail: jfsarcar@gmail.com

evolução e aperfeiçoamento organizacional. E, com isso, ficarão à margem da concorrência, perdendo mercados. Assim como a administração, a forma de conduzir e administrar as pessoas no setor público também está passando por grandes mudanças, onde a cada dia é maior o esforço em reconsiderar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho.

Transformações são constantes num ambiente corporativo, novas tecnologias são adotadas, a economia é globalizada e nas empresas, novos conceitos administrativos estão sendo ressignificados, devido à grande concorrência. Gerir toda essa mudança requer novas atitudes dos gestores, fazendo repensarem o conceito de Gestão de Pessoas, deixar de lado conceitos tradicionais usados para gerenciar, pois os conceitos tradicionais têm mostrado ineficiência em ambientes organizacionais, cheios de pressões internas e externas. (FISCHER, 2002).

Por muito tempo, a gestão de pessoas foi criticada e vista como uma área que só atribuía despesas para as organizações. No serviço público, as ações através do trabalho humano precisam satisfazer as expectativas através de serviços de qualidade, que são demandados pelos cidadãos usuários do serviço. Os servidores precisam estar qualificados e preparados realizar procedimentos cabíveis ao solicitado, como também apresentar conduta coadunável às expectativas dos usuários do serviço público (DE PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Com a necessidade de maior profissionalização dos servidores públicos, e com as novas práticas de gestão da administração pública em todas as esferas de poder, as escolas de governo ganharam grande importância, pois, ao desempenharem o papel de oferecer aos servidores ações pedagógicas que modificaram sua atuação no ambiente de trabalho, possibilitou que esses profissionais tenham uma visão mais ampla e clara perante a sociedade. Escolas de governo têm a responsabilidade de estimular, permanentemente, a disseminação do conhecimento em gestão pública, bem como o desenvolvimento de competências profissionais dos que compõem o Estado (FERRAREZI; TOMACHESKI, 2010).

Percebe-se que a sociedade tem solicitado profundas mudanças em todos os perfis de profissionais. Mesmo por que, a informação que antigamente era vista apenas como um produto de processo de trabalho, hoje em dia é valorizada e tem uma representatividade muito significativa para as organizações.

Frente ao exposto, este artigo tem como objetivo geral analisar a gestão de pessoas no serviço público em uma organização do setor de educação localizada no Distrito Federal. Como objetivos específicos têm-se: apresentar, por revisão de literatura, assuntos relacionados a

gestão de pessoas no serviço público e analisar a satisfação dos servidores públicos da educação do Distrito Federal, com enfoque nos problemas e dificuldades a serem discutidos.

Como metodologia, desenvolve-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva elaborada através de uma pesquisa de campo, com dados tabulados e analisados. Na busca pelas respostas dos objetivos, foi utilizado a aplicação de questionário como método de coleta de dados. O artigo estruturou-se com o referencial teórico que serve como alicerce para a discussão proposta; metodologia de pesquisa; discussões e considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Moderna Gestão de Pessoas

As empresas buscam se adequar aos tempos atuais para obter uma performance superior e atender as necessidades do mercado. Por isso, mesmo tendo preocupações com o crescimento produtivo, é necessário se preocupar com a satisfação dos colaboradores, pois é através deles que as empresas atingem suas metas e objetivos.

Não existe apenas uma solução para que as pessoas mantenham se motivadas e comprometidas com os objetivos de uma organização, porém, existem passos que servem para aprimorar o desempenho, a satisfação e a motivação no ambiente de trabalho. Algumas organizações, além de respeito, reconhecimento e atenção, fornecem também benefícios atrativos que incentivam seus colaboradores. Apesar de as organizações oferecerem valores, pacotes de remuneração, diretrizes e políticas organizacionais que pesam muito no desempenho do colaborador, a competência gerencial para a gestão de pessoas interfere bastante como um diferencial positivo, que auxilia muito no desafio de conservação de bons profissionais.

Segundo Branham (2002), o salário, a espera de novos desafios, ter um bom gerente, um trabalho significativo, e ter uma oportunidade de crescimento como motivador desempenho e compromisso, é classificado como menos importante na retenção.

Os colaboradores se sentem mais incentivados e valorizados quando acreditam que suas funções são vitais para o sucesso da organização, por isso eles querem mais do que recompensas. Chiavenato (2003, p. 64) ressalta que os colaboradores valorizam cada vez mais a:

1. Participação das pessoas nas decisões;
2. Atribuição de responsabilidade pelo alcance de metas e resultados;
3. Liberdade para que as pessoas escolham métodos e processos de trabalho, programas de ação, com a ajuda e apoio do gerente;
4. Atividade grupal, solidária, e trabalho em equipe;

5. Avaliação do próprio desempenho da equipe;

A gestão de pessoas auxilia na visualização da realidade das organizações em sua totalidade e complexidade, ajudando a tornar transparente as relações e situações subjacentes à compreensão dos leigos no assunto. É uma função que inclui as pessoas como agentes de processo de produção da organização, dá ênfase em como se deve trabalhar, como pensar, instrumentos e práticas de gestão, com base nesses mesmos processos e reforça a ideia da importância da conciliação das expectativas e interesses individuais e organizacionais sabendo-se que essas expectativas devem ser continuamente construídas (DUTRA, 2002).

Com capacidade de sensibilizar as pessoas e motiva-las a buscar resultados positivos, compreendendo suas diferenças em termos de aspirações perspectivas, condições sociais e culturais, a gestão de pessoas é um coletivo organizacional que promove processos homogêneos de produção, atendimentos, e até mesmo vendas, quando o caso.

Na Moderna Gestão de Pessoas são consideradas atividades pedagógicas de coach, atividades gerenciais, capacidades humanas e talentos, ou seja, são utilizadas um conjunto de condutas onde a Gestão de Pessoas se torna um diferencial eficaz e importante nas organizações. A moderna gestão de pessoas está sempre atenta a novidades que tragam melhorias para as organizações, além disso, está sempre administrando os conhecimentos tácitos e explícitos dentro das organizações, pois, esse é o maior ativo que uma organização possui. (VAZ, 2017).

Segundo Chiavenato (2000, p. 11) a moderna gestão de pessoas é baseada em diversas atividades como:

- Descrição e análise de cargos;
- Desenho de cargos;
- Recrutamento e seleção de pessoal;
- Admissão de candidatos selecionados;
- Orientação e integração de novos funcionários;
- Administração de cargos e salários;
- Incentivos salariais e benefícios sociais;
- Avaliação do desempenho dos funcionários;
- Comunicação aos funcionários; e
- Treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Knapik (2008, p. 139) elucida como é importante realizar o planejamento da movimentação do quadro de pessoal dentro das organizações e explica que a moderna gestão de pessoas deve assumir seu papel estratégico nas organizações, conciliando interesses com a busca pelo aumento de produtividade e pela redução de custos por meio da formação de equipes

de alto desempenho, bem como proporcionar motivação a partir de desafios profissionais e de oportunidade de aprendizagem.

A gestão de pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999, p. 6)

“A moderna gestão de pessoas está diretamente vinculada ao papel desempenhado pela organização. Seja como incentivadora, como contribuinte para ação gerencial, provedora de serviços ou pela assessoria para clientes internos e externos” (DE PAULA; NOGUEIRA, 2016, p. 12).

Na moderna gestão de pessoas existe uma constante busca em agregar valores para a organização e seu público estratégico. Por isto, ocorre a necessidade de contínuas avaliações de desempenho na organização e de avaliações estratégicas, tática e/ou operacional.

A gestão de pessoas está se tornando cada vez mais estratégica, competitiva e sustentável. Em um mundo de constantes transformações, está sendo dada uma atenção especial para a área de gestão de pessoas, como fonte de valor e resultados para a organização e stakeholders (FREITAS, 2012).

Devido a estas constates alterações, é necessário que a gestão de pessoas acompanhe de perto as alterações de mercado, afinal, toda organização busca lucros e se a gestão de pessoas não apresentar a lucratividade desejada, pode ocorrer de ser substituída por outra área.

Assim a moderna gestão de pessoas vem desempenhando com foco nos negócios da organização, pois as organizações estão num período de mudanças. Como sempre a gestão de pessoas vem na frente, coordenando todas essas alterações, desenvolvendo e ampliando os horizontes das organizações e de seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2014).

2.2 A Importância da Gestão de Pessoas no Serviço Público

Na administração de órgãos e serviços públicos, a gestão de pessoas faz parte de uma importante etapa, pois, desenvolver uma gestão de pessoas qualificada no setor público não é uma tarefa fácil.

A área de gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionado direto ou indiretamente com a empresa. (VILAS et al., 2009).

No Brasil, o serviço público ainda segue o modelo de gerenciamento, porém, esse modelo está cada dia mais mudando seu foco e o redirecionando para o da burocracia², sistemas organizacionais, para uma mudança de práticas, de padrões de ação.

Esses padrões de ação têm relação com as pessoas e com capacitação, principalmente nas organizações do setor privado, onde tem se destacado o valor do conhecimento e da competência organizacional e individual.

A organização burocrática é eficiente na sua concepção formal, se considerarmos suas contribuições históricas para o Estado. Apesar de toda sua reconhecida eficiência e melhora nos padrões de processos, a burocracia, no entanto, apresenta consequências negativas na interação humana no trabalho pelo fato de não considerar as aspirações individuais e nem grupais nas organizações (BERGUE, 2010).

Barzelay (2005) ressalta que os objetivos e a atuação dos programas e dos projetos públicos evoluem bastante por conta do aprendizado organizacional, do desenvolvimento tecnológico e das alterações no contexto interno do governo. Com isso surge a responsabilidade do gestor público e dos representantes da cidadania em inovar e em acompanhar esses fatores e as exigências cada vez mais ampliada dos cidadãos.

Bergue (2007, p. 18) define a gestão de pessoas no setor público como “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

A gestão de pessoas se tornou parte essencial das áreas que abrangem a administração pública, por isso, é necessário planejamento para se desenvolver, tanto na parte burocrática que lhe compete, como também para articular mecanismo de capacitação e desenvolvimento dos servidores, para assim proporcionar melhorias de qualidade de trabalho e melhor atendimento à população.

O sistema de gestão de pessoas tem por finalidade auxiliar as organizações a desenvolverem diversas competências e a conquistar um maior e melhor desempenho, além de auxiliar no crescimento e desenvolvimento dos colaboradores. Com isso, Claro (2009) ressalta que no dicionário de administração, o vocábulo gestão é definido como o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado em comum.

²Burocracia: é um tipo de organização que foi idealizada por Max Weber como uma máquina completamente impessoal, que funciona de acordo com as regras, baseada no processo de autoridade-obediência (MAXIMIANO, 2004).

Santos (2009, p. 26) afirma que “o grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtém e mantém vantagens competitivas”, por isso é extremamente importante “selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e, ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados”.

É necessário um bom diagnóstico da gestão de pessoas no serviço público, incluindo um bom levantamento das condições organizacionais que são enfrentadas, o planejamento dos objetivos na área de gestão de pessoas juntamente com os objetivos da organização para que se possa definir políticas de gestão de pessoas condizentes as necessidades organizacionais, além de, ser necessária uma avaliação constantemente dos resultados. (COSTA, 2009).

No ambiente do setor público existe um grande desafio da gestão de pessoas pelo fato de que, diferentemente do setor privado, onde o gestor contrata pessoas com características e qualificações vantajosas para a ocupação do cargo, no setor público as contratações são realizadas através de concursos públicos. Por isso, é imprescindível a necessidade de motivação e desenvolvimento dos funcionários nesse setor, para que o indivíduo possa progredir e desenvolver suas tarefas de maneira eficaz.

As práticas de recrutamento e seleção no setor público têm o foco no cargo e não em competências. A forma ampla em que os cargos são descritos faz com que as competências não sejam aproveitadas. Essa descrição dos cargos para concursos limita a atuação dos funcionários de acordo com suas competências (SCHIKMANN, 2010).

Existe uma grande maioria de pessoas competentes e que exercem o seu trabalho com prazer no serviço público, que buscam realizar um bom trabalho, proporciona serviços de qualidade para a população, e não buscam apenas uma realização de carreira ou estabilidade financeira. Portanto, a escolha de contribuir com o bem público e de ser um servidor é consciente, por isso a pessoa realiza um juramento e cumpre o código de ética. Afinal, seu papel como servidor público é cuidar da população, uma vez que a finalidade do Estado também é essa.

3 METODOLOGIA

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, pesquisa bibliográfica e revisão de literatura, com pesquisa de campo.

A pesquisa qualitativa tem como enfoque a interpretação de uma situação em estudo através do olhar do próprio participante, e tem como interesse o processo na sua totalidade, não apenas o resultado.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

O objetivo de uma pesquisa exploratória é trazer familiaridade a um assunto ainda pouco explorado, pouco conhecido. Ao concluir-se uma pesquisa exploratória, é possível conhecer mais sobre determinado assunto, e estar apto a construir novas hipóteses. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória precisa muito da intuição do pesquisador. Por isso, por ser um tipo de pesquisa muito específico, muitas das vezes ela assume uma forma de estudo de caso. (GIL, 2008).

A pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de revistas, livros, publicações *online*, entre outros. A finalidade da pesquisa bibliográfica é fazer com que os pesquisadores tenham contato direto com os materiais escritos sobre determinados assuntos, auxiliando na análise de suas pesquisas e na manipulação das suas informações (MARCONI; LAKATOS, 2003).

De acordo com Boccato (2006):

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação. (BOCCATO 2006, p. 266).

Já a revisão de literatura, também conhecida como revisão bibliográfica, é responsável por revelar explicitamente o universo de contribuições científicas de autores sobre um tema específico. (SANTOS; CANDELORO, 2006).

Pesquisa de campo, de acordo com Gonçalves (2001, p. 67):

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].

Sendo assim, a partir das definições aqui expostas, o estudo possui embasamento teórico nas obras de diferentes autores que possuem pesquisas sobre o assunto, com destaques para Bergue (2007, 2010) e Chiavenato (1999, 2000, 2003, 2014). Para se alcançar o objetivo proposto, foi realizada a aplicação de questionário que, segundo Gil (1999, p. 128) é “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”

O questionário aplicado online, através da ferramenta *Google Forms*, serviu para coletar informações da realidade dos servidores públicos no Distrito Federal. A pesquisa foi realizada com 14 (catorze) servidores públicos. O questionário é composto por 14 perguntas fechadas de múltipla escolha e foi encaminhado para os servidores através de aplicativo de bate-papo e *e-mail*. Os dados coletados são analisados por perguntas individualizadas e o resultado apresentado através de gráficos para o melhor entendimento. Buscando expor os dados de forma em que a veracidade das respostas seja mantida, foi utilizado o método de tabulação eletrônica, tratando de forma estatística os dados coletados.

Quanto a estrutura do questionário, foi de preenchimento anônimo, sem diferenciar os servidores quanto as suas funções ou cargo que desempenha nas organizações. O questionário está dividido em duas partes, sendo as primeiras perguntas relacionadas a informações gerais, as outras 11 perguntas voltadas para o assunto em questão, tratando dos temas de treinamento, desempenho, ambiente de trabalho, clima organizacional e motivação. Vale ressaltar que o questionário tem elaboração própria, com embasamento nas obras de Chiavenato (1999, 2000, 2003, 2014).

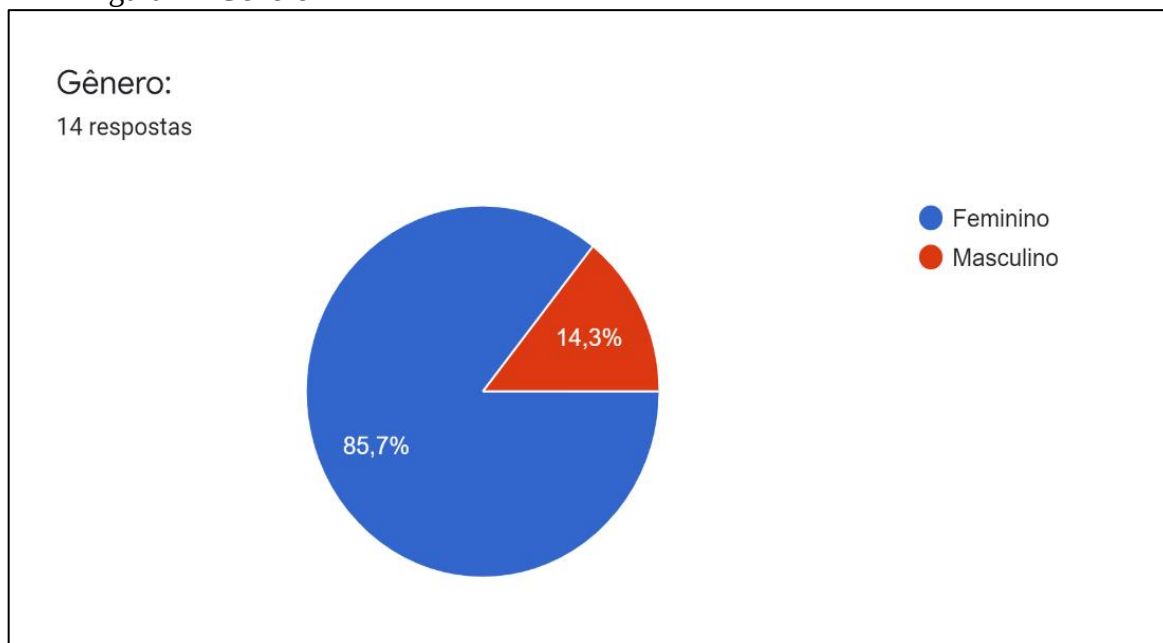
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico são apresentados os resultados do questionário aplicado aos servidores públicos da educação do Distrito Federal.

Conforme a figura 01, com relação ao gênero, 85,7% dos entrevistados são do sexo feminino. É perceptível que, as mulheres estão cada vez mais ocupando vagas no mercado de trabalho, principalmente no serviço público. Em seguida com 14,3% vem o sexo masculino, que atualmente ocupam uma grande parte dos cargos de chefia. Porém, como dito

anteriormente, isso está mudando cada dia mais no Brasil, pelo fato de que, as mulheres têm se ingressado cada vez no ambiente dos negócios.

Figura 1 - Gênero



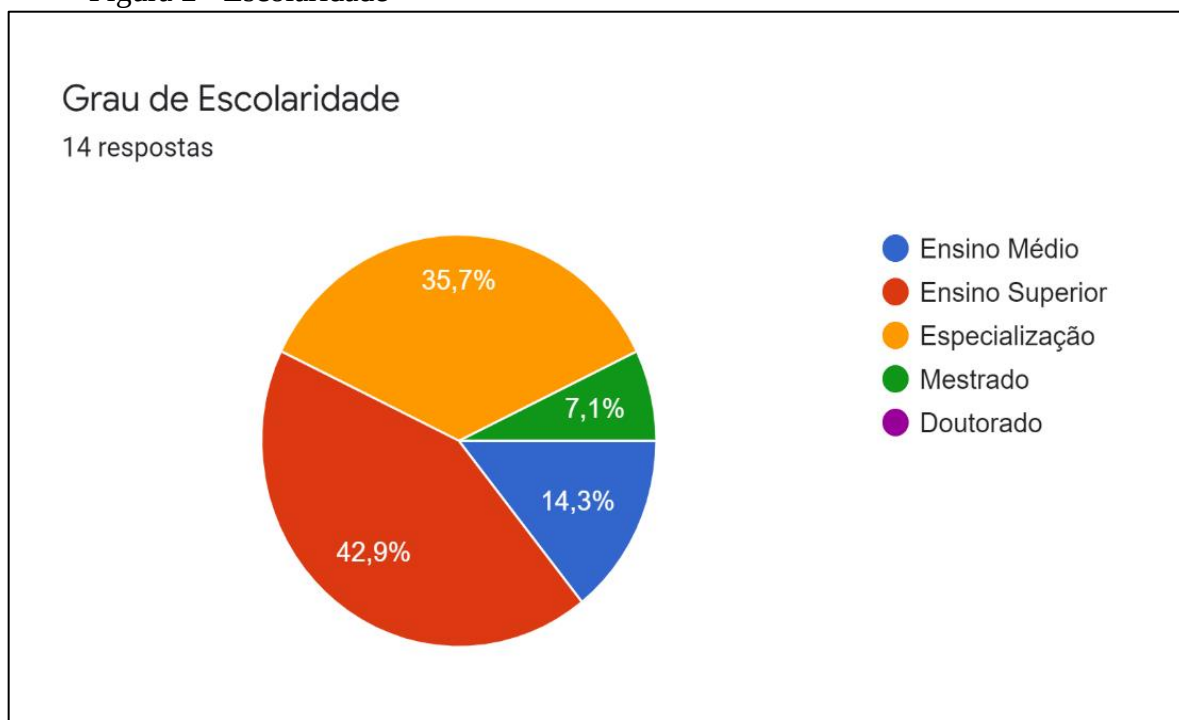
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Segundo a figura 02, 42,9% dos entrevistados possuem ensino superior, 35,7% dos servidores da área da educação tem pós-graduação, ou são servidores especializados, 14,3% dos servidores entrevistados possuem apenas o ensino médio e, com 7,1% das respostas, ficaram os servidores que possuem formação em mestrado, e nenhum dos entrevistados possuem doutorado.

Diante dos fatores expostos destaca-se o desenvolvimento dos servidores e da organização. A base do desenvolvimento do colaborador é o treinamento, para isso é necessário estar motivado, disposto a inovar seus conhecimentos, desenvolver sua criatividade, dessa forma estará se preparando para as mudanças trazidas pelos novos tempos, poderá contribuir positivamente no desenvolvimento da organização.

Sobre isso Chiavenato (1999, p. 409) afirma que “O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro [...] [...] Todas as pessoas independentes das suas diferenças individuais podem e devem se desenvolver”.

Figura 2 - Escolaridade

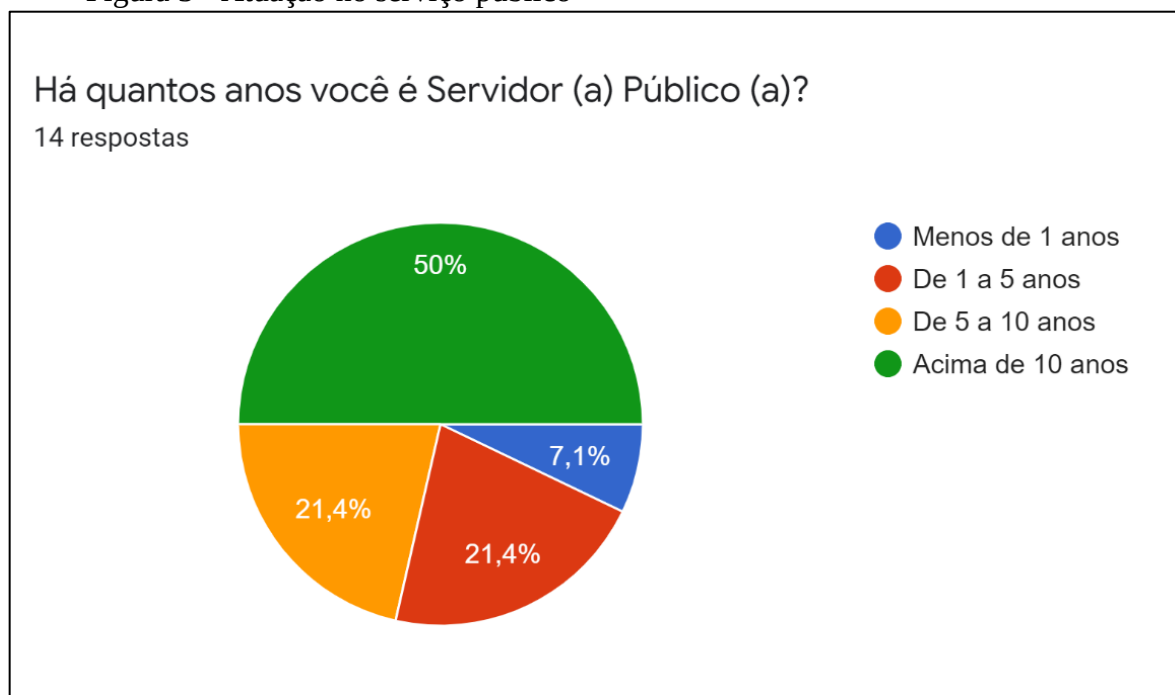


Fonte: dados da pesquisa (2019).

De acordo com a figura 03, 50% dos entrevistados são servidores públicos do setor de educação a mais de 10 anos, acompanhado de 21,4% de servidores que atuam na área da educação entre 5 e 10 anos, e seguido também de 21,4% que atuam no setor público da educação do DF entre 1 e 5 anos. É válido enfatizar que, apenas 7,1% dos entrevistados são servidores públicos da educação a menos de 1 ano.

Bandeira de Mello (2008) define servidores públicos como uma espécie dentro do gênero “agentes públicos”. Para Bandeira de Mello, o servidor público é a designação genérica que envolve, de modo abrangente, todos os que mantêm vínculos de trabalho profissional com as entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos da União, Estados, Distrito Federal, Municípios, respectivas autarquias e fundações de Direito Público.

Figura 3 - Atuação no serviço público



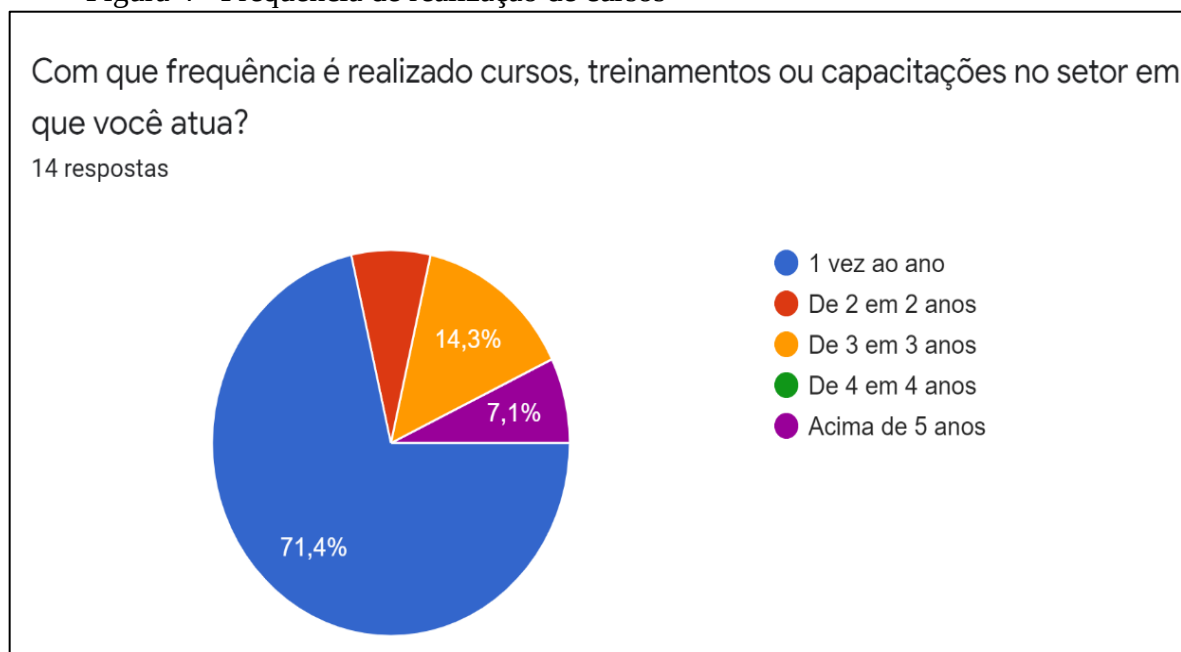
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Conforme a figura 04, 71,4% dos servidores afirmaram que são realizados cursos, treinamentos e/ou capacitações 1 vez ao ano. Essa frequência de capacitação mostra que, a administração pública tem se preocupado com a qualificação dos seus colaboradores, mas que ainda são necessários esforços para manter essa destreza. 14,3% dos entrevistados responderam que, a frequência de treinamentos no órgão em que atuam é de 3 em 3 anos, seguido de 7,1% que afirmaram realizar treinamentos de 2 em 2 anos. Também com 7,1% encontram-se os servidores que afirmaram receber algum tipo de capacitação acima de 5 anos.

Carvalho e Nascimento (1997, p. 154) “identifica o treinamento como sendo uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa”.

Chiavenato (1999, p. 294) conceitua treinamento sendo, “Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas, para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas”.

Figura 4 - Frequência de realização de cursos

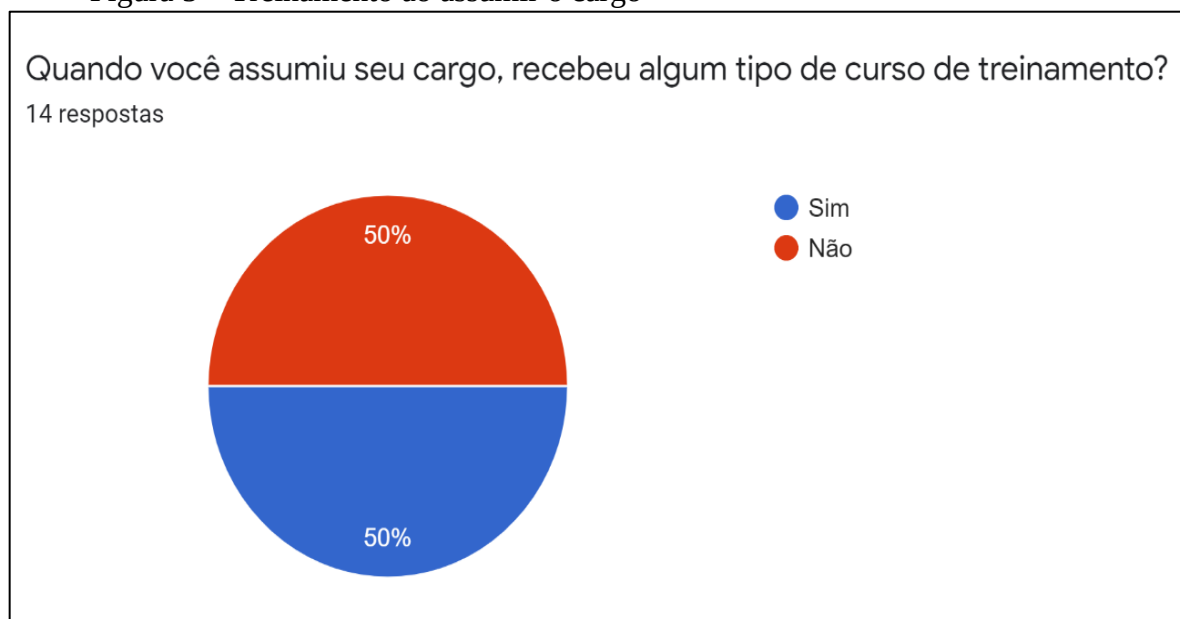


Fonte: dados da pesquisa (2019).

Como observado na figura 05, 50% dos servidores públicos responderam que receberam treinamentos ao tomar posse de seus cargos. Já os outros 50% dos entrevistados afirmaram que, não receberam nenhum tipo de treinamento ao assumirem o cargo.

O treinamento apresenta diversas vantagens para as organizações, dentre elas pode-se citar: a possibilidade de estudo e análise das necessidades de aperfeiçoamento do desempenho das tarefas, envolvendo todos os níveis hierárquicos; definição de prioridades de formação, tendo em vista os objetivos de todos os departamentos; elaboração de planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos integrando-os às metas organizacionais; e economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Figura 5 – Treinamento ao assumir o cargo

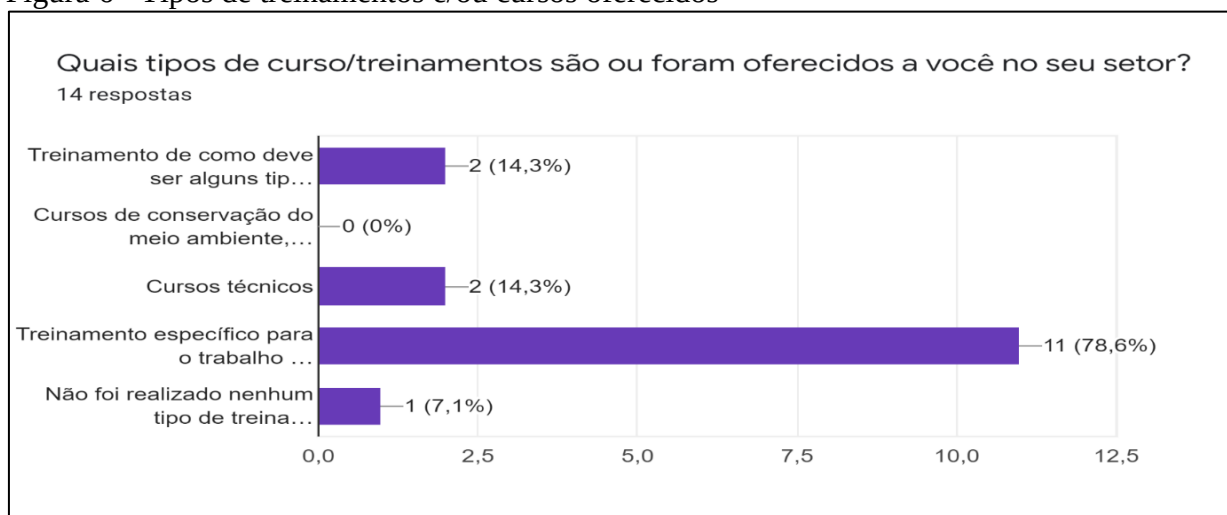


Fonte: dados da pesquisa (2019).

Conforme a figura 06, 78,6% dos servidores públicos da área de educação afirmaram que, os tipos de cursos e treinamentos mais oferecidos pela organização, são treinamentos específicos para o trabalho desempenhado. Em seguida, com 14,3% estão os treinamentos de como devem ser alguns tipos de trabalho e os cursos técnicos. Apenas 7,1% afirmaram não terem recebido nenhum tipo de treinamento ou curso.

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. [...] Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou habilidade que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. (CHIAVENATO, 1999, p. 299).

Figura 6 - Tipos de treinamentos e/ou cursos oferecidos

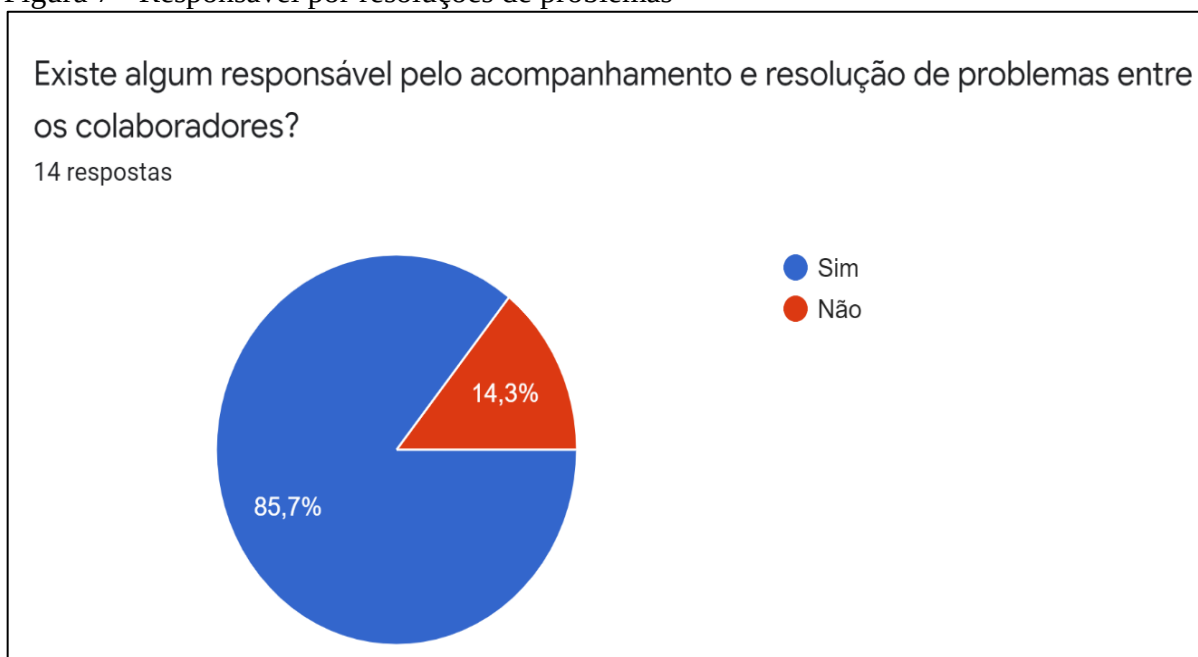


Fonte: dados da pesquisa (2019).

De acordo com a figura 07, 85,7% dos servidores afirmam ter um gestor responsável por acompanhar e solucionar os problemas que surgem entre os servidores do setor em que atuam. Já 14,3% responderam que não existe nenhum responsável que soluciona os problemas. Esse fato faz com que exista uma grande falta de motivação, principalmente à frente de conflitos.

Para Gramigna (2007, p. 11) “Gerir pessoas significa estimular seu desenvolvimento e seu progresso”. O estímulo e as motivações são bastante valorizados nas relações humanas, um gestor de pessoas, precisa saber como estimular e motivar seus colaboradores para que se alcance um padrão de excelência na organização (GRAMIGNA, 2007). De acordo com Maximiano (2006, p. 31) gerir pessoas é “atrair e manter as pessoas de que a organização necessita”.

Figura 7 - Responsável por resoluções de problemas



Fonte: dados da pesquisa (2019).

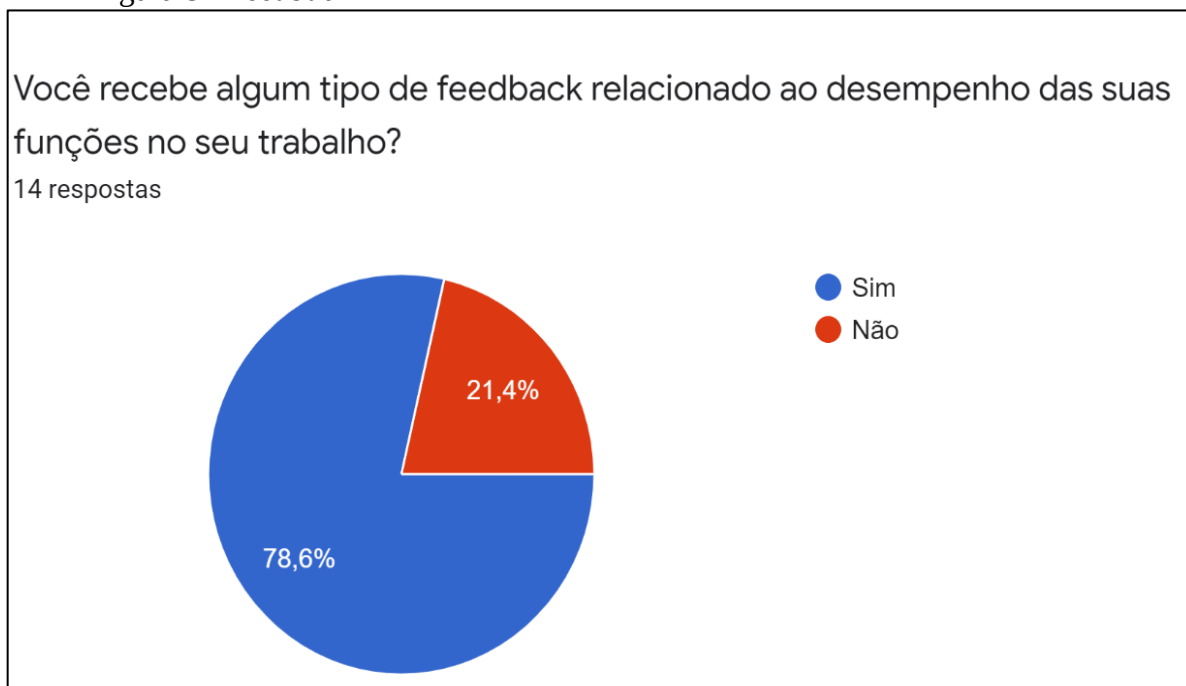
A figura 08 mostra que, 78,6% dos servidores afirmam receber algum tipo de *feedback* referente ao seu desempenho diante das suas tarefas. O *feedback* é extremamente importante, pois, é através dele que os servidores desenvolvem habilidades e comportamentos mais adequados para desenvolver suas funções. 21,4% servidores públicos responderam que, não recebem nenhum tipo de *feedback*, o que muitas vezes pode acarretar indecisões, erros, e falta de motivação para desenvolver ou melhorar o trabalho a desempenhado.

O *feedback* é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente (COSTA, 2009, p. 115).

Ainda segundo o autor, no processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o *feedback* é um importante recurso, pois permite que os servidores sejam avaliados de acordo com nossa competência pelos outros indivíduos tanto no ambiente social quanto profissional. O autor ressalta que, é uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo. Normalmente esse processo é proveniente da avaliação de desempenho. (COSTA, 2009).

[...] O *feedback* pode ser uma realimentação positiva e reforçar um comportamento desejado, demonstrar uma comunicação clara e precisa, mas também pode identificar uma falha no processo de comunicação, um comportamento indesejado ou inadequado. Nesses casos, o *feedback* pode enfrentar certas resistências da parte de quem recebe as informações [...]. (KNAPIK, 2008, p. 84).

Figura 8 - *Feedback*



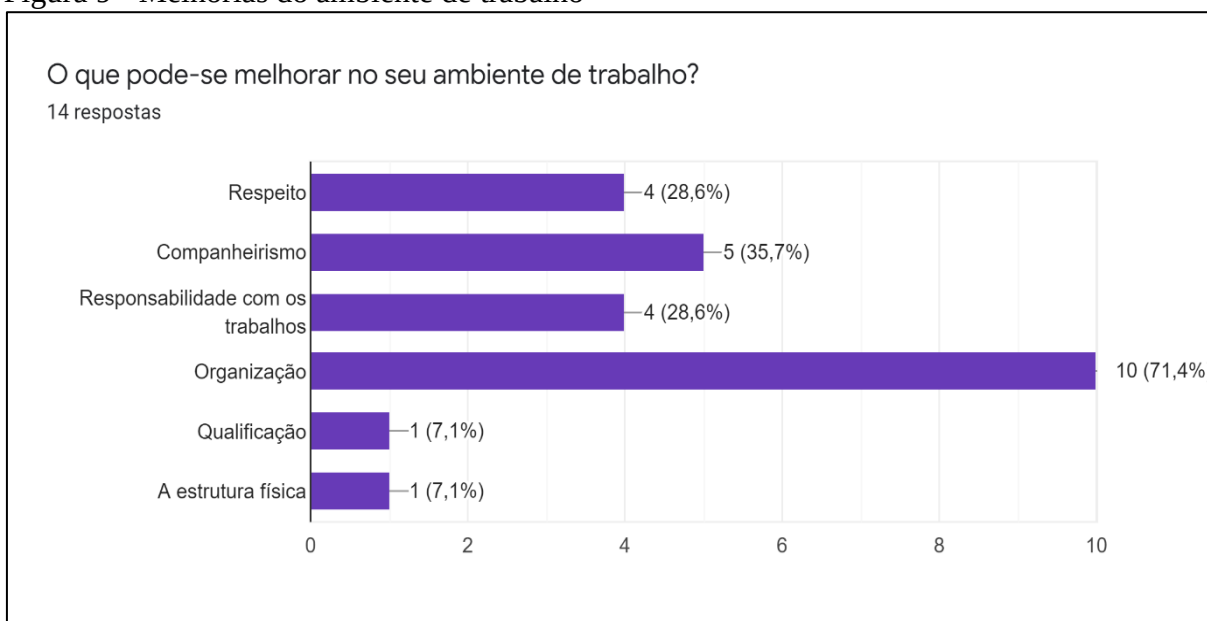
Fonte: dados da pesquisa (2019).

No que se refere as melhorias do ambiente de trabalho, 71,4% os servidores consideram que, o que mais necessita de melhoria é a organização. Segundo Chiavenato (2004) esse fato envolve as dimensões de jornada de trabalho e o ambiente físico que precisa estar adequado para uma boa saúde do trabalhador, proporcionando seu bem-estar. O ambiente de trabalho precisa oferecer conforto pessoa para facilitar a realização de um bom trabalho, um ambiente

que forneça organização, limpeza, equipamentos e ferramentas adequadas. (CHIAVENATO, 2004).

Em seguida, 35,7% responderam que ainda existe muita falta de companheirismo entre os colegas, o que pode provocar ruídos internos e um ambiente hostil para os colaboradores. Com 28,6% os servidores ressaltaram o respeito e a responsabilidade com os trabalhos. Por fim, como apresenta a figura 09, foi ressaltado com 7,1% a baixa qualificação e a estrutura física do local de trabalho.

Figura 9 - Melhorias do ambiente de trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2019).

De acordo com a figura 10, 92,9% dos servidores entrevistados, não existe nenhum tipo de pesquisa de satisfação e/ou de clima organizacional no setor em que atuam e, apenas 7,1% afirmaram ocorre algum tipo de pesquisa. É notório que, a pesquisa de clima organizacional e satisfação influencia muito na motivação dos colaboradores, pois, quando o colaborador está em um ambiente motivador, consequentemente aumenta sua produtividade, mas, quando ocorre a desmotivação no trabalho, pode acontecer de os colaboradores se revoltarem contra a organização.

Maximiano (1997) acredita que a pesquisa do clima da organização é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seu trabalho. De acordo com Bergamini e Coda (1997),

A pesquisa de clima é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consistente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização. (BERGAMINI E CODA 1999, p. 99).

Figura 10 - Pesquisa de satisfação e clima organizacional

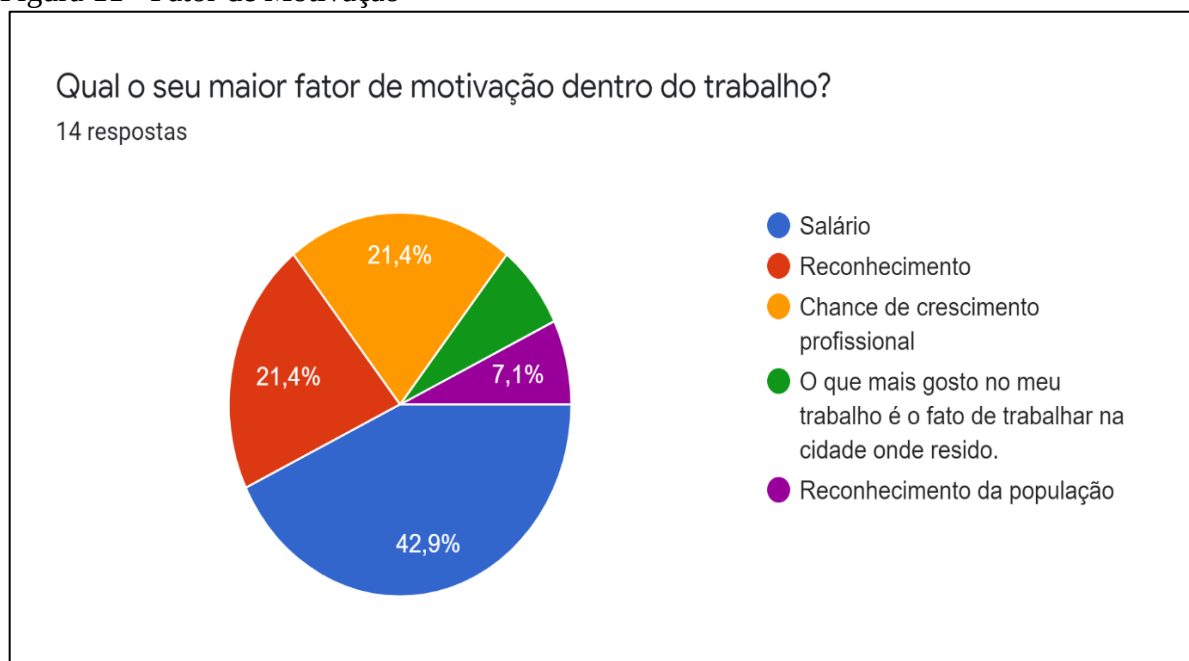


Fonte: dados da pesquisa (2019).

De acordo com a figura 11, o maior fator de motivação dos servidores da educação dentro do trabalho é o salário, com 42,9% das respostas. Dutra (2002) afirma que a valorização é consolidada através de recompensas adquiridas por pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essa recompensa citada pode ser compreendida como as expectativas e necessidades, tais como: crescimento profissional, qualificação, projeção social, reconhecimento, recompensa salarial, incentivos entre outros.

Em seguida está o reconhecimento do trabalho, com 21,4% e a hipótese de crescimento profissional com também 21,4%. Com 7,1% das respostas está o fato de o servidor trabalhar na mesma cidade onde reside, e também o reconhecimento da população, com 7,1% das respostas. Através de um bom salário, do reconhecimento do trabalho e das chances de crescimento profissional, os servidores apontam que, as tarefas poderiam ser melhor desenvolvidas.

Figura 11 - Fator de Motivação



Fonte: dados da pesquisa (2019).

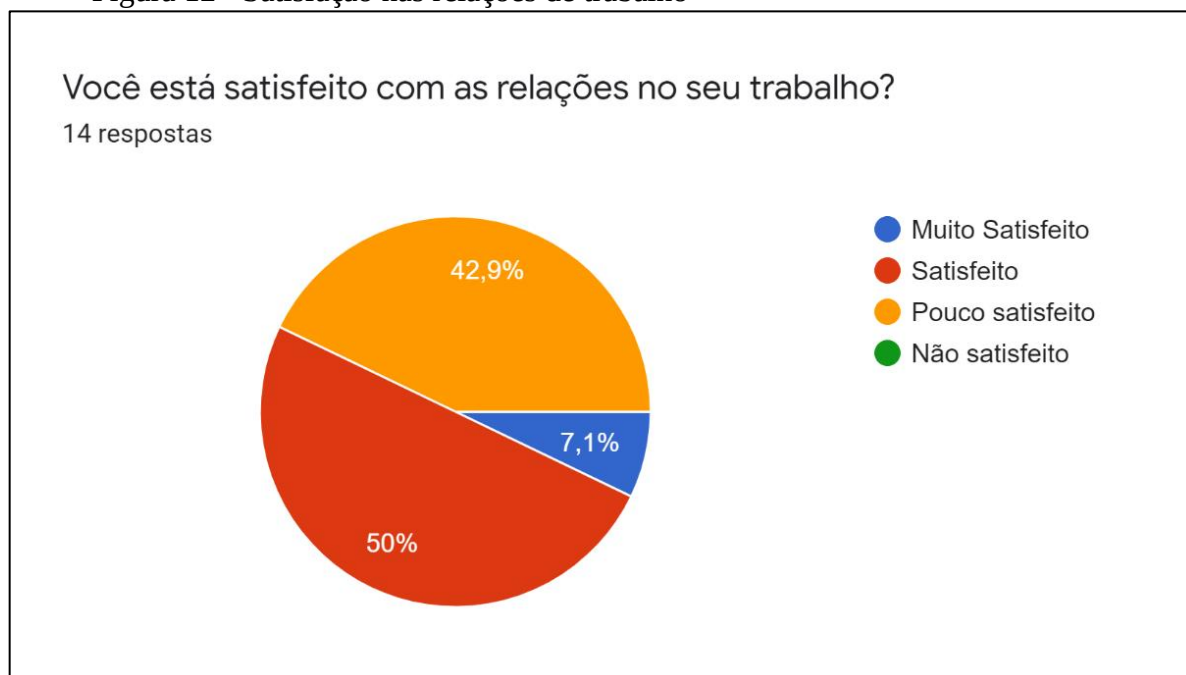
Na figura 12 está evidenciado que, 50% dos servidores de um setor da educação se encontram satisfeitos com as atividades que atuam, e com as relações no trabalho, mesmo diante de diversos problemas. 42,9% dos entrevistados afirmaram que estão pouco satisfeitos com as relações no seu ambiente de trabalho, e apenas 7,1% dos entrevistados apresentaram estar muito satisfeitos com as relações de trabalho.

Locke (1976) define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Ainda segundo o autor, a satisfação no trabalho é um estado emocional, porque a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo, e por tratar-se de um estado emocional, a satisfação possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação).

Apesar de Locke (1976) relatar que a satisfação no trabalho é um fenômeno individual, ele também ressalta que, os fatores causais podem ser classificados em dois grandes grupos: eventos e condições do trabalho (trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e agentes do trabalho (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização), assinalando que os fatores causais devem ser analisados em suas inter-relações.

Locke (1976) ainda afirma que, a satisfação no trabalho pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando aspectos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador.

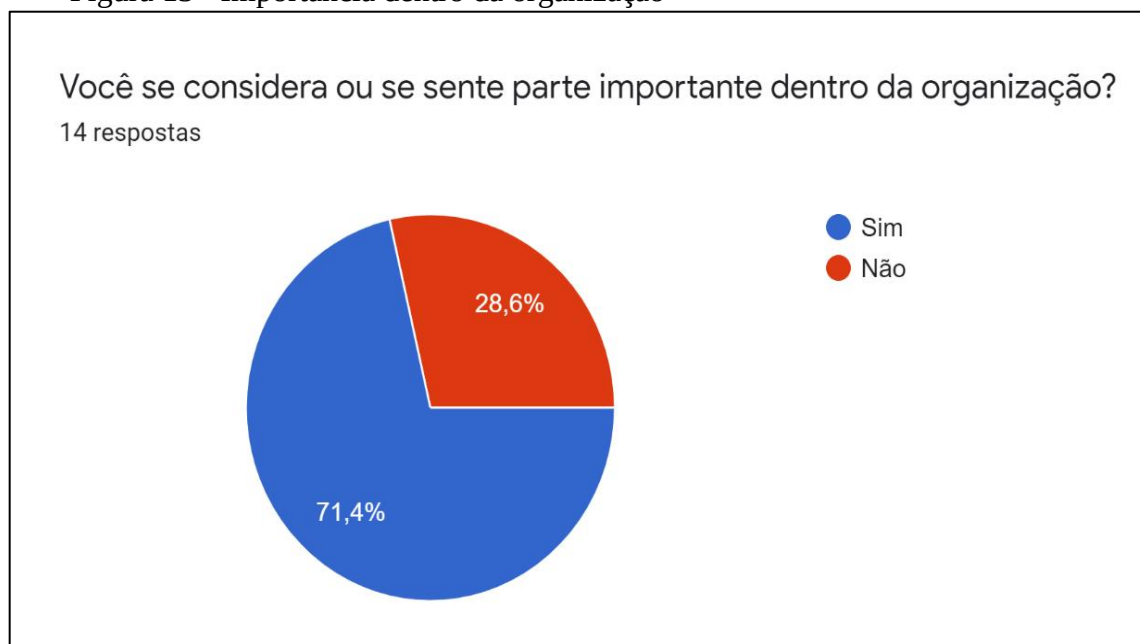
Figura 12 - Satisfação nas relações de trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Conforme apresentado na figura 12, 71,4% dos servidores entrevistados que atuam na área da educação, se consideram parte importante dentro da organização em que atuam. A união dos colaboradores é extremamente importante para que a organização obtenha sucesso, afinal, as organizações só persistem quando existem pessoas capazes de contribuir com ações e dispostas a cumprirem um propósito em comum. Somente 28,6% dos entrevistados disseram não se sentirem parte importante do órgão em que atuam, porém, esse fato pode ser muito relativo, e depender bastante do cargo e/ou função em que atuam.

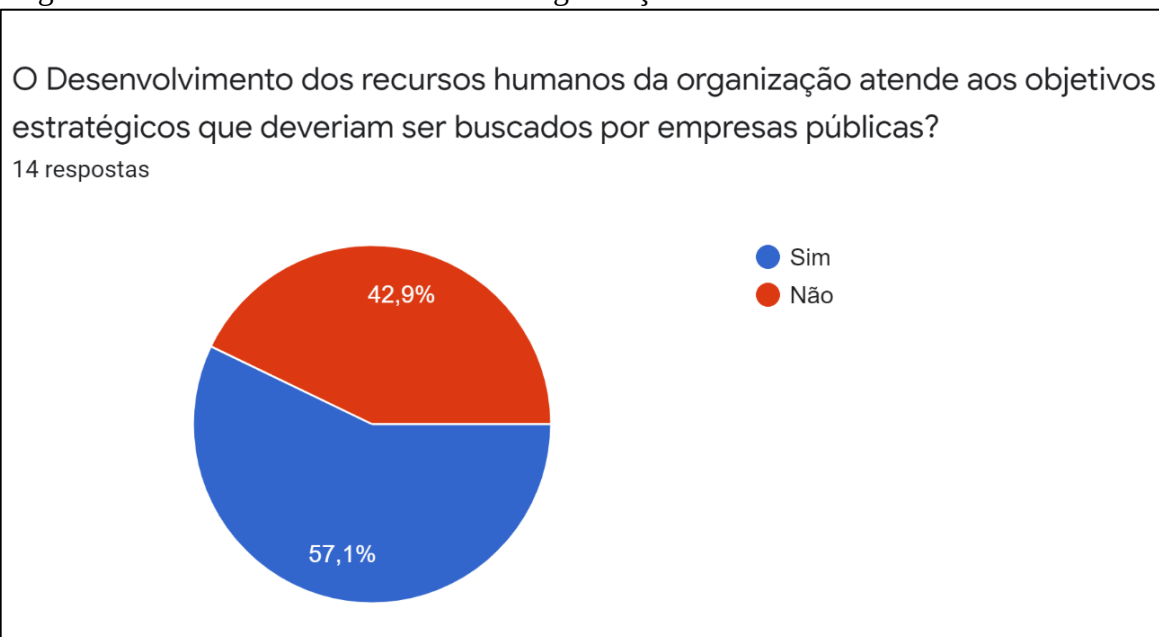
Figura 13 - Importância dentro da organização



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Conforme a figura 14, 57,1% dos servidores do setor da educação responderam que o desenvolvimento dos recursos humanos da organização em que atuam atende aos objetivos estratégicos que deveriam ser buscados por empresas públicas. Isto é, os servidores estão qualificados para prestar atendimentos de qualidades, e muitas vezes estão aptos a adotar tecnologias que facilitem o desempenho das tarefas. Já 42,9% afirmaram que o desenvolvimento de RH do local onde atuam não atende aos objetivos estratégicos que deveriam ser buscados nas empresas públicas. Ou seja, muitas vezes isso pode acontecer por falta de qualificação, por falta de gerenciamento no princípio das economicidades e vários outros problemas que podem ser assuntos para novos estudos.

Figura 14 - Desenvolvimento do RH da organização



Fonte: dados da pesquisa (2019).

A partir dos resultados apresentados na pesquisa, é válido ressaltar que, a análise da gestão de pessoas no serviço público no setor da educação do DF ainda não é o ideal. Afinal, administrar pessoas tem a ver com o desenvolvimento delas, envolve a prática de ações de planejar, organizar, liderar, coordenar, e controlar as atividades dos servidores públicos, sendo que, quando essas atribuições são desempenhadas com qualidade, é possível chegar ao resultado ansiado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diversas mudanças que ocorrem atualmente, principalmente as que decorrem do processo de globalização, causaram diversas transformações nas organizações, e com isso surgiu a necessidade de educar novamente as pessoas para novos perfis profissionais. A reeducação dos servidores públicos engloba vários processos de formação, incluindo as tecnologias e aprender a lidar com informações provenientes deste novo tipo de saber.

As organizações estão cada dia mais em busca de capacitações, inovações e qualificações das pessoas com a cultura organizacional de aprendizagem contínua, afinal, o servidor público é parte importante da sociedade atual. Discutir sobre motivação e satisfação na administração pública, está ligado a gestão de pessoas e as formas de ação no trabalho, sendo que é um desafio muito importante lidar com a complexidade que envolve este tema.

A administração pública detém de princípios constitucionais que procuram assegurar a clareza e eficiência das ações, em assistência da sociedade. Porém, a Administração de

Recursos Humanos no serviço público, desde o início, trabalha em prol dos serviços operacionais, não se atentando com relações humanas do ambiente de trabalho. Dado que, podem ocorrer falta de interesses, falta de clareza nas diretrizes e erros no planejamento.

As referências bibliográficas que se encontram no presente trabalho apresentam a necessidade de uma formação e gestão pública de qualidade, que seja compenetrada no indivíduo, valorize a capacitação e o reconhecimento, e relacione o ambiente público com o sistema gerencial.

É notório que, várias políticas de Recursos Humanos estão sendo implantadas no serviço público em todo o país. Isso evidencia que, a eficácia, efetividade e eficiência estão ligadas à necessidade de uma colocação correta dos profissionais capacitados.

Para entender a gestão de pessoas no serviço público, buscou-se realizar uma pesquisa em uma organização de serviço público do setor da educação do Distrito Federal.

Através dos resultados da pesquisa, nota-se que os maiores problemas estão relacionados ao desempenho na execução de tarefas dos servidores públicos da educação do Distrito Federal. Esses problemas ocorrem na maioria das vezes por falta de reconhecimento, de informações, diálogos entre colaborador e organização, e falta de participação.

A maioria dos servidores públicos da área da educação, que participaram da pesquisa possuem ensino superior, e apesar de a preocupação com a capacitação ser grande, como apresenta os resultados da pesquisa, a preocupação com qualificação como pós-graduação, mestrado, doutorado é muito pequena, e muitas das vezes isso acontece por falta de incentivos tanto dos setores onde atuam, como das organizações em si.

São oferecidos frequentemente cursos e capacitações para a qualificação para a maioria dos servidores entrevistados, porém, muitos deles ao ingressarem a carreira de servidores não receberam nenhum tipo de curso de treinamento. A maioria relatou que possuem um gestor que acompanha e soluciona os problemas que ocorrem entre os colaboradores. Porém, o que os servidores mais relataram na pesquisa, principalmente no quesito de melhorias do ambiente de trabalho foi a questão da falta de organização, que é de suma importância. A organização pode afetar principalmente no rendimento das atividades a serem desenvolvidas, afinal, quando se trabalha em um lugar organizado, as pessoas trabalham até mais felizes.

Outro ponto extremamente importante, e que apresentou um grande índice de respostas negativas foi a falta de realização de pesquisas de satisfação ou de clima organizacional no setor em que os servidores públicos da educação atuam. Isso interfere muito no desenvolvimento dos servidores públicos, pelo fato de que, sem análise interna das opiniões dos servidores,

principalmente no que tange as opiniões para melhorias na execução das tarefas, é difícil saber o que é necessário mudar, e as dificuldades em acompanhamento de conflitos, por exemplo, podem aumentar.

Para alcançar uma administração pública mais qualificada, é necessário que a gestão de pessoas seja uma facilitadora entre os servidores e gestores. É irrefutável que, os gestores exerçam o papel de intermediador das áreas que existem em um órgão público, e que oriente no desenvolvimento de competências, além do constante aprimoramento de habilidades, conhecimentos e de valorização de servidores públicos.

É necessário enfatizar que, apesar de grandes esforços para realizar uma pesquisa aprofundada sobre a gestão de pessoas no serviço público do setor da educação do Distrito Federal, ocorreram grandes dificuldades na aplicação do questionário, pois, muitos dos servidores tiveram receio em responder à pesquisa e, por conta disso, o quantitativo de respostas foi muito abaixo do esperado.

Como sugestão de continuidade dessa proposta de trabalho, recomenda-se realizar a atualização da pesquisa ao longo do tempo, para que assim se tenha continuidade no acompanhamento da gestão de pessoas no serviço público do setor da educação do Distrito Federal.

PEOPLE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE: A STUDY ON FEDERAL DISTRICT SERVERS (DF)

Rita Lauane Alves Rodrigues*

João Francisco Sarno Carvalho**

ABSTRACT

With the phenomena and advances of the last decades, it is noticeable that organizations, both private and public, are increasingly looking for new forms of management to achieve satisfactory results, achieve the institutional mission and in order to improve performance for the public. meeting the needs of quality customers. It is remarkable that to achieve the success of modern organizations, it takes a lot of investment in people, with the harnessing and development of intellectual capital. In the public service, people management seeks to adapt administration to the reality of public servants. The main objective of this research is to analyze the management of people in the public service in an education sector organization located in the Federal District. As a methodology, the qualitative research was used, where after the research was performed the data were analyzed and analyzed. To perform the research the questionnaire method was used. Nowadays, the need and obtaining of well trained, trained and motivated servants is essential for the agencies, because there is a great demand regarding their efficiency for a society that is increasingly aware of the role of the State.

Key-words: Organizations. Public service. People management.

REFERÊNCIAS

- BARZELAY, Michael. **Gestão pública na prática**. Entrevista. sp.gov (versão eletrônica), São Paulo, n. 6, set. 2005. Disponível em: <http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista6/paginas/6entrevista.htm>. Acesso em: 15 de set. 2019.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.
- _____. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.
- BERGAMINI, Cecilia; CODA, Roberto. **Motivação e Liderança nas Organizações**. L.E.D. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. São Paulo: Campus, 2002.
- CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- _____. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.
- COSTA, Carlos Eduardo da. **Os processos de gestão de pessoas**. 2009. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/os_processos_de_gestao_de_pessoas/21325 . Acesso em 23 de nov. de 2019 às 14h52.
- DE MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Curso de Direito Administrativo**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

DE PAULA, Vilson Vieira; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização.** XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016. Disponível em: < http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>. Acesso em: 16 de out. de 2019.

DUTRA, Joel Souza, **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**, São Paulo: Atlas, 2002;

FERRAREZI, Elisabete; TOMACHESKI, João A. **Mapeamento da oferta de capacitação nas escolas de governo no Brasil: gestão da informação para fortalecimento da gestão pública.** *Revista do Serviço Público*, v. 61, n. 3, p. 287-303, 2010.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** 7ª ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

FREITAS, J. C. T. **Estratégia Organizacional: Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva.** IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba: Ibplex, 2008.

LOCKE, E. A. **A natureza e as causas da satisfação no trabalho.** In: DUNNETTE M. D. (ed.). *Manual de psicologia industrial e organizacional*. Chicago: Rand McNally, 1976

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2003. 5ª ed.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

SANTOS, Deisy Raianny Cruz dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing) –Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009.

SANTOS, V. D.; CANDELORO, R. J. **Trabalhos Acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre/RS: AGE Ltda, 2006.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAZ, Sulamita Poloniato. **Moderna Gestão de Pessoas: Executive coaching como ferramenta dentro do planejamento estratégico**. Revista científica facmais, volume IX, número II, 2017/1º semestre. 2017.

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