

# Desafios da Administração Pública na Gestão de Pessoas

Keila Faria Ferreira<sup>1</sup>

## Resumo

Através deste artigo, pretende-se refletir sobre a aplicação dos modelos de gestão adotados, pela administração, pública no Brasil nas últimas décadas, o enfoque será o modelo gerencialista e a sua influência nos resultados apresentados na gestão de pessoas. O objetivo deste artigo é a análise das práticas de gestão adotadas pela administração pública brasileira e a apreensão dos impactos provenientes das escolhas feitas em relação ao modelo de administração utilizado. Buscando também, conhecer e entender os desafios enfrentados na Gestão de Pessoas dentro da Administração Pública, ele Aborda os aspectos positivos e os aspectos negativos da estabilidade dos servidores no serviço público, assim como, sua influência na administração dos Recursos Humanos. Esse texto traz, também, os conceitos dos modelos de Estado patrimonial e oligárquico e suas características que, ainda hoje, influenciam o modelo gerencial. Estuda-se o desafio dos gestores público que têm sua atuação limitada pelo princípio da legalidade. A metodologia utilizada neste artigo foi a pesquisa bibliográfica. Por meio da revisão narrativa, essa pesquisa foi realizada através de consulta a várias fontes, dentre elas, a opinião de diversos autores, além da Doutrina, da Constituição Federal e da legislação infraconstitucional.

Palavras-chave: Gestão, Pessoas, Administração, Pública, Desafios

## 1. Introdução

Este Artigo inicia discorrendo sobre o ambiente de atuação do Servidor Público, assim como faz um breve resumo da evolução dos modelos de gestão pública no Brasil. Primeiro, apresenta o conceito de Administração Pública e os dois sentidos mais comuns apresentado pela doutrina: o sentido objetivo (material ou funcional) e o sentido subjetivo (formal ou orgânico). Em seguida, mostra como o Estado brasileiro evoluiu em seus modelos de gestão no decorrer do último século.

---

<sup>1</sup> Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Estácio de Sá. E-mail: keial.faria@hotmail.com

Em seguida, mostra a evolução da Gestão de Pessoas nas organizações desde o começo do século XX, influenciada pela Teoria Clássica da Administração na qual o empregado é visto apenas como força de trabalho, até o modelo gerencial, onde a gestão de pessoas, antes, relacionada apenas ao setor de recursos humanos passa a ser compartilhada entre todos os gestores.

Com objetivo de compreender melhor como funciona a Gestão de Pessoas no âmbito público, conceitua alguns elementos que exercem importantes papéis nesse cenário, tais como: os Servidores Públicos, a diferença entre cargos e funções, a carreira e as formas de provimento em um cargo público e a estabilidade.

Sobre a Estabilidade é realizada uma análise dos seus prós e contras e de como esses fatores influenciam na Gestão de pessoal. No final dessa análise é possível ver como pode-se minimizar os aspectos negativos da estabilidade no serviço público distribuindo lotando os servidores com base em seu perfil e em suas habilidades, realizando uma efetiva identificação de suas capacidades, proporcionando constantes reciclagens e treinamentos para melhorar e atualizar suas habilidades dentro da Administração Pública.

A análise realizada com vistas a demonstrar os desafios enfrentados pela Administração Pública na gestão de pessoas, mostra histórica falta de planejamento da Administração Pública e como esse cenário foi alterado pelo Plano Plurianual – PPA, que minimizou o impacto das constantes mudanças de governo na gestão.

Por fim, é possível verificar que, apesar das organizações públicas e privadas serem diferentes em vários aspectos, em outros pontos possuem semelhanças, principalmente na área de gestão de recursos humanos e que nos dois casos é necessário ter profissionais qualificados para contribuir para o sucesso das organizações.

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho a revisão bibliográfica. Por meio da revisão narrativa que é um dos tipos de revisão de literatura, com acesso às experiências de autores que já pesquisaram sobre o tema, segundo Silva et al. (2002), a revisão narrativa não é imparcial porque permite a análise de diversos trabalhos, a partir da compreensão do pesquisador sobre como os outros escreveram.

A revisão bibliográfica, ou revisão da literatura, foi descrita por Trentini e Paim (1999) com a análise crítica, meticulosa e ampla das publicações existentes em uma determinada área do conhecimento. Já na visão de Marconi e Lakatos (2007) Este

tipo de pesquisa tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, filmado ou falado sobre determinado assunto.

Na elaboração deste artigo foi feita uma revisão narrativa da literatura a respeito do tema escolhido com o objetivo de conhecer as pesquisas já realizadas e, assim, chegar as conclusões por meio de uma visão crítica do material estudado. Isso vem de encontro a descrição sobre revisão literária de Gil (2004). Conforme esse autor a revisão literária é uma **ação** “grifo nosso” sobre material já produzido.

Em suma, essa pesquisa foi realizada por meio de diversas fontes, com base na opinião de diversos autores, além da Doutrina, da Constituição Federal e da legislação infraconstitucional.

## **2. Conceito de Administração Pública**

A Administração Pública não apresenta um único sentido, pois pode ser definida em diferentes enfoques. Dentre os vários sentidos que podem ser atribuídos a ela, existem dois que são mais consagrados pela doutrina: o sentido objetivo (material ou funcional) e o sentido subjetivo (formal ou orgânico). Meirelles descreve de maneira clara esses sentidos:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 2003, p. 63).

Diferente disso, a Professora Maria Sylvia Zanella di Pietro afirma que Administração Pública se divide em três aspectos (subjetivo, objetivo e formal):

Sob o aspecto subjetivo, a Administração Pública é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas; sob o aspecto objetivo, compreende as atividades do

Estado destinadas à satisfação concreta e imediata dos interesses públicos; e, sob o aspecto formal, é a manifestação do poder público decomposta em atos jurídico-administrativos dotados da propriedade da auto-executoriedade, ainda que de caráter provisório (DI PIETRO, 2003, p. 46)

Assim, a Administração Pública em sentido material significa administrar os interesses da coletividade, já no sentido formal é o conjunto de entidades, órgãos e agentes que executam a função administrativa do Estado. A administração tem como objetivo principal o interesse público, e para atingi-lo ela deve se nortear pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

### **3. Os modelos de gestão pública no Brasil**

O Estado brasileiro, no decorrer do último século, observou uma evolução vertiginosa em seus modelos de gestão. Rumou-se de um Estado patrimonial e oligárquico<sup>2</sup>, no começo do século XX, para um Estado gerencial, no fim do século XX e começo do XXI.

Obviamente, esta evolução não ocorreu apenas no contexto administrativo, mas foi acompanhada de mudanças significativas em termos políticos e econômicos. A política de elites característica do início do século passado evoluiu em direção a uma democracia de sociedade civil, ao mesmo tempo que economia agrícola mercantil de antes deu lugar a uma economia capitalista globalizada.

Essa evolução aconteceu em três modelos/estágios de evolução administrativa, assim ordenados em ordem cronológica: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

No primeiro modelo, as principais características são: Ausência de divisão entre propriedade pública e propriedade privada; nepotismo, corrupção, clientelismo (troca de favores); decisões arbitrárias; indiferença pelas demandas sociais; desorganização administrativa do Estado e ausência de carreiras administrativas.

---

<sup>2</sup> Oligarquia é uma forma de governo na qual o poder político está concentrado em um pequeno número de pessoas, usualmente constantes de famílias que detêm o poder e que o passam ao longo de gerações.

O segundo modelo, surgiu com a necessidade de substituir a arbitrariedade por regras racionais e bem estruturadas. Ele é marcado pela impessoalidade na Administração Pública, especialização, meritocracia, padronização de procedimentos (falta de flexibilidade), divisão racional do trabalho, Estado centralizador e foco nas rotinas.

O último e atual modelo em vigor, é a Administração Pública gerencial, em que se prioriza a eficiência na atuação administrativa, assim como a eficácia na gestão focada em resultados. Suas principais características são: qualidade dos serviços prestados ao cidadão, descentralização administrativa, emprego de técnicas de gestão típicas da administração privada, descentralização política, fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal, terceirização de atividades auxiliares e de apoio e orientação para a obtenção de resultados.

A administração gerencial no Brasil teve início no ano de 1995, quando no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), e o então ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira interessou-se pelas experiências gerencialistas. (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Conforme o ministro supramencionado, o processo de reforma do Estado se daria pela transformação da cultura organizacional, que mudaria da burocrática para gerencial e através da mudança na gestão na qual se colocariam práticas ideias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado, ajustadas à realidade setor público, tais como os programas de qualidade e a reengenharia organizacional. Um outro fator que seria essencial para a caracterização do modelo de administração gerencialista era o modelo econômico em que se reduz a participação e o controle do Estado.

O modelo gerencialista, está sendo implantando de forma gradual nos processos de gestão no setor público, visto que a sua implantação, assim como nos modelos anteriores a ele, depende de questões inerentes a mudança de cultura organizacional. Essa cultura é construída a longo prazo dentro da organização e os conceitos dela estão arraigados nos gestores e servidores da organização, por isso sua mudança exige esforços de médio à longo prazo.

Concluindo, é importante salientar que não existe um “modelo puro” de administração vigente no Brasil. O que existe é uma mistura dos modelos supramencionados. Até este momento existem características significativas do patrimonialismo, como a corrupção, o clientelismo e a mistura da propriedade pública com a propriedade privada.

#### **4. Evolução da Gestão de Pessoas**

Para entender o conceito Gestão de Pessoas é preciso analisar sua evolução histórica, visto que o termo foi conceitualmente evoluindo ao longo do tempo. No início, surgiu como uma função operacional na qual cabia ao chefe de pessoal a elaboração da folha de pagamento e ações que instituíssem ordem e disciplina na execução das atividades organizacionais. No começo do século XX, ela foi influenciada pela Teoria Clássica da Administração na qual o empregado é visto apenas como força de trabalho. Acreditava-se que para uma eficiente atuação do empregado era suficiente a garantia das condições materiais de trabalho.

Á partir da década de 80, aconteceram significativas mudanças, tanto no olhar para administração empresarial, quanto para a área de Gestão de Recursos Humanos. A Gestão de pessoas conservadora e burocrática começou a dar espaço para uma visão de administração mais moderna e voltada para a valorização da força de trabalho.

Isso foi bem descrito por Fischer (2002), os modelos originaram-se com uma administração controladora e burocrática, executada pelos Departamentos de Pessoal. Mais adiante, a psicologia e o estudo do comportamento humano foram incorporados nas práticas de gestão, aspirando melhorar a produtividade dos trabalhadores por meio da liderança e da motivação.

A partir de 1980 até os dias atuais, o modelo usado na Gestão de Pessoas é o estratégico. Esse modelo busca o maior alinhamento possível entre as políticas organizacionais e os fatores ambientais. A gestão de pessoas, antes, relacionada apenas ao setor de recursos humanos, no atual modelo ela passa a ser dividida entre todos os gestores. As organizações começam a se preocupar com os seus empregados não apenas a curto, mas também a longo prazo.

#### **5. Gestão de Pessoas na Administração Pública**

Historicamente, a gestão de pessoas na Administração Pública no Brasil é caracterizada por dificuldades significativas. No que tange à estruturação dos seus sistemas. Somente, na década de 1930, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento do Serviço Público – DASP, houve a primeira tentativa efetiva para construção de um serviço público profissional no País. Para Pires et al. (2009), instituir um órgão central para política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de norma para profissionalização dos servidores e a implantação de um plano de carreiras baseado na meritocracia são as medidas mais importantes desse período.

Segundo Pires et al. (2009), a edição do Decreto-Lei 1713 de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União foi a primeira tentativa de regulamentação das relações entre Estado e Servidores. Com extenso debate no Congresso Nacional, houve a adoção do Regime Jurídico Único para toda a Administração direta, autárquica e fundacional, ou seja, a criação da Lei nº. 8112/90 que ainda hoje, regula a relação dos Servidores Públicos Federais com o Estado.

Contudo, a despeito da evolução que ocorreu na legislação dos Servidores Públicos, Chiavenato (2008), considera a Legislação que regula as relações de trabalho no setor público inadequada, devido ao caráter protecionista e inibidor do empreendedorismo. Para ele, o instituto da estabilidade dos servidores públicos e o critério rigoroso de seleção e contratação de pessoas, impossibilita o recrutamento direto no mercado, prejudicando a contratação do perfil mais adequado ao cargo (competência). Ele explica que a Constituição Federal de 1988 ao institucionalizar o Regime Jurídico Único, iniciou o processo de uniformização do tratamento de todos os servidores da Administração direta e indireta.

Para a visão desse autor sobre à adoção desse Regime Jurídico, é importante destacar que o supracitado autor, questiona o ingresso a cargos públicos apenas por meio de concursos públicos que na maior parte das vezes são realizados sem avaliar a necessidade real do quadro de pessoas, levando a contratação de um número excessivo de candidatos seguidos de longos períodos sem uma nova seleção, inviabilizando, desse modo, verdadeiras carreiras. (CHIAVENATO, 2008)

Para entender melhor como funciona a Gestão de Pessoas no âmbito público faz-se necessário discorrer mais sobre alguns elementos que exercem importantes

papéis nesse cenário, tais como: os Servidores Públicos, a diferença entre cargos e funções, a carreira e as formas de provimento em um cargo público e a estabilidade.

Os Servidores Públicos são aqueles que mantêm vínculo de trabalho profissional com os órgãos e entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos de qualquer delas: União, Estados, Distrito Federal, Municípios e suas respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Em suma, é o ocupante de cargo público na administração direta e indireta.

Meirelles (2003), os define como os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.

Conforme descrito acima, o Servidor é o ocupante de um cargo público. Assim é importante saber a distinção entre cargos e funções para que se compreenda o processo decisório dos gestores de recursos humanos. Para o autor supracitado, Cargo Público é o local na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido por um titular, na forma estabelecida em lei. Já função, para ele, é a atribuição ou conjunto de atribuições que podem ou não estarem ligadas ao cargo. Assim, conclui-se que todo cargo tem função, contudo, nem toda função possui cargo.

Ainda sob a ótica de Meirelles (2003), pode-se dizer que o provimento em cargo público pode ser feito de diversas maneiras, mas a mais usual é por meio de concurso público que o autor denomina de provimento inicial. Além do provimento inicial, há também o provimento derivado que, de acordo com ele, caracteriza-se pela transferência, promoção, remoção, acesso, reintegração, readmissão, enquadramento, aproveitamento ou reversão.

Por último, o instituto da estabilidade previsto na Constituição de 1988 e regulamentada na lei 8.112/990. Esse instituto interfere muito na administração de pessoas no âmbito da Administração Pública, uma vez que, significa a garantia de permanência no serviço público, após o exercício da função pelo período de três anos, em cargo efetivo, logo, preenchido por meio de concurso público.

Sobre esse assunto a Professora Maria Sylvia Zanella Di Pietro (Pietro, 2003) diz que a estabilidade é a garantia de permanência no serviço público garantida, após dois anos de exercício, ao servidor público nomeado por concurso, que apenas pode perder o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou por processo

administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa. Esse instituto será melhor detalhado no item seguinte.

## **6. Prós e contras da Estabilidade**

Prevista no art. 41 da Constituição, a estabilidade somente beneficiará o Servidor Público estatutário, ou seja, aquele investido em cargo. O dispositivo, no caput do referido artigo diz que “são estáveis, após três anos de efetivo exercício, os servidores nomeados em virtude de concurso público”. No que diz respeito a perda do cargo, o § 1º desse artigo traz três possibilidades, “o servidor público estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado, mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa ou mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa”.

A estabilidade do funcionalismo público por meio de concurso público foi um avanço significativo na gestão de pessoas na Administração Pública. Contudo, existem pontos positivos e negativos neste avanço. Para o Administrador Kawasaki (2018), a estabilidade tem seus aspectos positivos e negativos. Os aspectos positivos são: a profissionalização do servidor público, valorizando o conhecimento técnico em detrimento de ideologias políticas; segurança para o profissional exercer suas funções, eliminando as influências de pressões políticas e atratividade para novos talentos para a gestão pública.

Por outro lado, ele destaca os seguintes aspectos negativos: ausência de um plano de carreira de longo prazo, que dificulta a motivação dos profissionais; Presença dos maus profissionais, que se acomodam no cargo onde não realizam suas funções eficientemente, além de contaminarem o ambiente de trabalho desmotivando os bons profissionais e modernização constante da legislação e dos instrumentos de gestão, que encontram forte resistência nos servidores acomodados com o modelo burocrático (modelo antigo) do serviço público.

Enfim, é possível minimizar os aspectos negativos da estabilidade no serviço público. Para que isso aconteça é necessário garantir um plano de carreira de longo prazo a todos os cargos. Além de, valorizar os salários para diminuir a rotatividade nos cargos. Além de, distribuir (lotar) os servidores baseados em seu perfil e em suas

habilidades, realizando uma efetiva identificação de suas capacidades, proporcionando constantes reciclagens e treinamentos para melhorar e atualizar suas habilidades.

## **7. Desafios da Administração Pública na Gestão de Pessoas**

Um dos principais desafios da gestão de pessoas é propiciar à organização profissionais mais capacitados, motivados e responsáveis, contribuindo por meio de uma cultura de alta performance, além de atuar diretrizes da organização.

Na esfera pública, as organizações têm natureza permanente, porém, sempre estiveram sujeitas a constantes alterações decorrentes das mudanças de governo. Antes da Constituição Federal de 1998 a Administração Pública era mais vulnerável a essas mudanças políticas. Mas, com a implantação do Plano Plurianual – PPA (plano de médio prazo, que estabelece as diretrizes, objetivos e metas a serem seguidos pelo Governo Federal, Estadual ou Municipal ao longo de um período de quatro anos). Com a finalidade estabelecer objetivos e metas que obrigam o governo a dar continuidade aos programas, o PPA vincula o orçamento anual que precisa ser compatível com ele. Isso diminuiu muito os impactos causados pelas mudanças políticas, trazendo mais estabilidade à Administração.

A despeito das organizações públicas e privadas serem diferentes em vários aspectos, em outros pontos possuem semelhanças, principalmente na área de gestão de recursos humanos. Nos dois casos é necessário ter profissionais qualificados para contribuir para o sucesso das organizações.

Na administração de pessoas é tão necessário conhecer processos estratégicos, quanto processos operacionais e pessoais.

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência de definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral, acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como

definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano. (DUTRA, 2009, p. 38)

A Gestão de Pessoas na Administração Pública, apesar de atualmente estar no estágio gerencial, ainda apresenta muitos traços do modelo burocrático e ainda resquícios do modelo patrimonialista. Contudo, é possível aperfeiçoar a Administração Pública na Gestão de Pessoas e isso se verifica pelos inúmeros esforços desenvolvidos, nas duas últimas décadas, para torná-la eficiente e eficaz. Um exemplo disso é o Decreto nº 5.707/06, que instituiu políticas e traçou um direcionamento voltado a desenvolver os recursos humanos da Administração Pública Federal.

Esse Decreto tem como base o desenvolvimento das competências individuais e institucionais, o compromisso da Administração Pública em tornar acessível a educação contínua e o desenvolvimento das competências dos servidores, assim como qualificar líderes e gestores da Administração Pública.

Apesar dos avanços disposto nesse Decreto, verifica-se ainda a grande complexidade da Gestão de Pessoas na Administração Pública, além do grande desafio na implementação de projetos nessa área, em decorrência da existência de critérios políticos na tomada de decisões, levando ao desvio do fim público (objetivo da Administração Pública). As instituições públicas se prestam a objetivos diversos das instituições privadas, uma vez que para a iniciativa pública a eficiência relaciona-se ao pronto atendimento das demandas da sociedade e, na iniciativa privada, a eficiência associa-se claramente a demandas vinculadas à maior lucratividade adquirida com os seus negócios.

Como em qualquer outra organização, os resultados na gestão pública dependem das pessoas que nela trabalham. Por esse motivo, investir em um conjunto de mecanismos de direcionamento, avaliação e monitoramento da gestão de pessoas, significa investir em capital humano e agregar valor à organização. Existem várias práticas de gestão de pessoas que podem ser aplicadas na administração pública. Seja por meio de desenvolvimento gerencial, avaliação de desempenho individual, competências e gestão de conhecimento, entre outras. Para que essas práticas possam ser implantadas, mudanças são necessárias na área de recursos humanos, com planejamento estratégico e transparência.

Paulo Marques<sup>3</sup>, reforça a necessidade de gestão de conhecimento dos servidores quando diz que:

“...é preciso discutir os desafios que envolvem o desenvolvimento dos servidores, a fim de se promover uma administração pública mais moderna, menos burocrática e que estabeleça um diálogo entre os servidores e os cidadãos. As instituições precisam ter seus objetivos estratégicos muito bem definidos, para direcionar as oportunidades de aperfeiçoamento e de capacitação dos seus servidores” (Paulo Marques, 2015).

Concluindo, para modernizar a administração é preciso proporcionar aos servidores um cenário onde haja um rompimento com o papel herdado pela organização tradicional do serviço público. É necessário, assumir um novo papel, onde os servidores serão integrantes de um coletivo, trabalhando em equipe, participando democraticamente na tomada de decisões, sendo responsáveis pela melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade e aos cidadãos.

## **8. Análise dos resultados**

Após a pesquisa e a coleta dos dados, foi realizada uma leitura dos tópicos referentes ao tema e, ao mesmo tempo um resumo dos das partes mais importantes. Durante a elaboração do resumo foram feitas anotações das referências bibliográficas referentes ao conteúdo. Em seguida, as informações foram transcritas para este documento e, junto ao conteúdo dos outros autores, foram acrescentadas a visão crítica deste aluno. Por último o documento foi formatado conforme as regras da ABNT e revisto.

## **9. Conclusões**

Esse artigo abordou a evolução da Administração de Pessoas na esfera privada e principalmente na esfera pública. Esse estudo realizado pela ótica de vários

---

<sup>3</sup> Paulo Marques, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e, então diretor de Desenvolvimento Gerencial da Enap.

autores, assim como a constituição e as normas vigentes, possibilitou analisar as estratégias da gestão de pessoas no setor público, especialmente em relação aos desafios enfrentados em decorrência dos resquícios da visão burocrática deixados ao longo da evolução administrativa.

Dentre os desafios enfrentados na Gestão de Pessoas, foram abordados os aspectos positivos e negativos da estabilidade dos servidores no serviço público. Bem como, esse instituto interfere na administração de pessoas. Mas, apesar de seus pontos negativos, ficou demonstrado que é possível se beneficiar da estabilidade buscando a melhoria contínua dos serviços públicos, valorizando os servidores e mudando a visão da sociedade quanto à eficiência do servidor público, adotando as medidas necessárias para que isso ocorra.

Os gestores públicos têm sua capacidade de atuação limitada por diversos princípios, dentre eles o da legalidade (restringe sua atuação a aquilo que é previsto por lei), diferente dos gestores da iniciativa privada, que podem fazer tudo o que a lei não proíbe. Isso é um dos desafios da Administração Pública na Gestão de Recursos Humanos. Contudo, existem alguns princípios constitucionais que norteiam a Administração Pública em busca da eficiência e transparência em suas ações, em defesa da sociedade.

Concluindo, para obter uma administração de qualidade é importante que a gestão de pessoas trabalhe como facilitador entre os gestores e os servidores. É necessário que os gestores promovam a integração em todas as áreas existentes na empresa pública, procurando orientar o desenvolvimento de competências, além do constante aprimoramento do conhecimento e das habilidades.

## Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 48. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015.

BRASIL. **Decreto n. 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)>. Acesso em: 24 jan. 2018.

BRASIL. **Lei 8.122**, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 24 jan. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

DUTRA, Ademar. **Curso de especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

Kawasaki, Deivy Tadashi. **Estabilidade no Serviço Público: Prós e Contras**. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/estabilidade-no-servico-publico-pros-e-contras>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. xx. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MARQUES, Paulo. Desafios da Gestão de pessoas nas organizações públicas. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/web/pt-br/noticias/-/asset\\_publisher/LviHFVBrASPU/content/desafios-da-gestao-de-pessoas-nas-organizacoes-publicas-foi-tema-de-palestra-na-](http://www.enap.gov.br/web/pt-br/noticias/-/asset_publisher/LviHFVBrASPU/content/desafios-da-gestao-de-pessoas-nas-organizacoes-publicas-foi-tema-de-palestra-na-)>

enap;jsessionid=B287F80286D9CE240F4384216B496ED3>. Acesso em: 20 jan. 2018.

PIRES et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/web/pt-br/livros/-/asset\\_publisher/pUSHqkxzYHsx/content/gestao-por-competencias-em-organizacoes-de-governo/586010;jsessionid=4ED4C0E313E61663A0BAF43D9097F5D4](http://www.enap.gov.br/web/pt-br/livros/-/asset_publisher/pUSHqkxzYHsx/content/gestao-por-competencias-em-organizacoes-de-governo/586010;jsessionid=4ED4C0E313E61663A0BAF43D9097F5D4)> Acesso em: 21 jan. 2018.

SILVA, Denise Guerreiro Vieira da; TRENTINI, Mercedes. **Narrativas como técnica de pesquisa em enfermagem**. Revista Latino-Am. de Enfermagem. Maio/Jun. 2002.

TRENTINI, M.; PAIM, L. **Pesquisa em Enfermagem. Uma modalidade convergente-assistencial**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: atlas, 2004.