

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
COMPORTAMENTO, APRENDIZAGEM E GESTÃO DE PESSOAS

EVANDRO JOSÉ BILYCZ DE CAMARGO

**OS DESAFIOS PARA A CONCEPÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS
HUMANIZADA: O CASO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE PASSO FUNDO RS**

PASSO FUNDO

2017

EVANDRO JOSÉ BILYCZ DE CAMARGO

**OS DESAFIOS PARA A CONCEPÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS
HUMANIZADA: O CASO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE PASSO FUNDO RS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André da Silva Pereira
Co-orientadora: Profa. Dra. Janaína Rigo Santin

PASSO FUNDO

2017

EVANDRO JOSÉ BILYCZ DE CAMARGO

**OS DESAFIOS PARA A CONCEPÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS
HUMANIZADA: O CASO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE PASSO FUNDO RS**

Dissertação de Mestrado aprovada em ____ de _____ de 2017, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo do Estado do Rio Grande do Sul, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Dr. André da Silva Pereira – Orientador – UPF

Profa. Dra. Janaína Rigo Santin – Co-orientadora – UPF

Prof. Dr. Rodrigo Angonese – UPF

Profa. Dra. Tanice Andreatta – Externo

PASSO FUNDO

2017

Dedico este trabalho a minha família, por ter sempre estado ao meu lado, em todos os momentos. A meus Pais Antenor de Camargo (in memoriam) e Olga Bilycz de Camargo. A meus irmãos. A minha esposa, Claudete Carboni de Camargo. A meus filhos, Felipe Carboni de Camargo, Henrique Carboni de Camargo (in memoriam) e Júlia Carboni de Camargo. A meu tio, Jucelino Pereira Alves, a quem muito me ajudou, nesse caminho de tantas dificuldades. Ao Dr. Daniel Navarini, um profissional que com sua dedicação e atenção, foi fundamental, para que minha vida tivesse prosseguimento e a todos os Profissionais do Posto 20, do Hospital da Cidade de Passo Fundo, Médicos, Enfermeiras, Técnicos de Enfermagem e demais pessoas que fazem um trabalho maravilhoso, para quem precisa de cuidados do Câncer.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por ter me proporcionado força e saúde, para que pudesse chegar a esse momento. Foram dias difíceis, em que, apenas por um poder maior, tenha eu conseguido estar aqui. A minha família, meus Pais, por terem me ensinado o valor do caráter e da responsabilidade, requisitos fundamentais para que, a vida me presenteasse com tão dignas figuras. Aos meus irmãos e irmã, sobrinhos e sobrinhas, por serem amigos, parceiros e cúmplices, de uma trajetória de respeito, carinho e solidariedade. E as minhas cunhadas e cunhados, em especial a meu sogro Nelson Carboni e sogra, Zélide Benedetti Carboni, pelas orações, pelas palavras, pelo afeto e por estarem sempre ao meu lado.

Agradeço de maneira especial, a minha esposa, Claudete Carboni de Camargo, a quem dedico todo meu amor e carinho, por ser uma companheira de todas as horas, sem nunca ter desistido de mim. Um obrigado a meus filhos, Felipe Carboni de Camargo, Júlia Carboni de Camargo e Henrique Carboni de Camargo (*In Memoriam*), pois jamais esqueçam, vocês são a razão de eu estar aqui e de continuar lutando.

Agradeço a meu Orientador, Professor Doutor, André da Silva Pereira, um mestre, um amigo, um irmão, alguém que foi fundamental, nos maus e bons momentos, me incentivando, me cobrando, me fazendo ver a importância de não desistir. Um obrigado também a Professora Doutora e minha Co-Orientadora, Janaína Rigo Santin, a quem encontrei pelo caminho e a quem devo muito, pelas palavras e ternura demonstrada em cada manifestação.

Agradeço aos Profissionais da saúde, que de uma forma ou de outra, me trouxeram o carinho necessário, para que pudesse enfrentar tão doloroso momento. A Universidade de Passo Fundo (UPF), pela oportunidade de estar em um ambiente acadêmico de qualidade e a todos os Professores, Funcionários e demais pessoas, que junto a FEAC, muito me ajudaram.

Agradeço ao PPGADM, em especial a Coordenação, pela maneira de tratamento, pelo respeito e auxílio, nos momentos de maior dificuldade e de forma especial a CAPES, pelo incentivo e consideração, a mim deferida. Aos colegas de Mestrado, em nome de Daiane Faoro e Elisangela Nicoloso Brandli, que me mostraram o significado do amor amigo e a Prefeitura Municipal de Passo Fundo, na pessoa do Senhor Prefeito Luciano Palma de Azevedo.

Por fim, quero agradecer a todos os meus amigos, os que efetivamente estiveram ao meu lado, entendendo meu momento de maior dor, minha luta e até minhas crises. A todos você meu muito obrigado!

A CIDADE

Poema vencedor 3º Edição Concurso: Poemas nos Ônibus - Coleurb
Do Livro Coletânea de Poemas 2011.

Ando pela cidade contando os dias,
Os medos, os erros, também a idade
De uma certeza que ficou pra trás.

Nas ruas de minha cidade
Abraço o sol, beijo a lua
E tenho na Gare o caminho que passo,
Um fundo de cor, num sorriso que brilha.

E nas praças, nos bancos das praças,
Namoros que vem enamorados que vão,
Um sorriso da eternidade.

Sigo então meu caminho,
Neste chão que adoro
Um poema decoro e vou cantar,
Cidade, tão linda cidade, que quero abraçar.

Evandro José Bilycz de Camargo

RESUMO

CAMARGO, Evandro José Bilycz de. **Os desafios para a concepção da política de gestão de pessoas humanizada: o caso da Administração Pública de Passo Fundo RS.** Passo Fundo, 2017. 124 f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Administração). UPF, 2017.

A procura constante por processos, ferramentas, políticas e práticas contemporâneas que possibilitem um universo de maior interatividade, respeito e responsabilidade junto à gestão de pessoas e que levem à humanização no setor público parecem ser cada vez mais relevantes. A percepção dos gestores, ainda que considerando os preceitos constitucionais, econômico-financeiros e fiscais, tende a encontrar nos meios sociais as razões para que se consiga atingir objetivos orientados pela eficiência, pela eficácia e pela efetividade dos servidores. Com relação a isso, quando se determina a consciência de uma excelente prestação de serviços à sociedade, parece ser imprescindível que a gestão venha a disponibilizar políticas e práticas que considerem as pessoas como atores principais, capacitando, treinando, motivando, profissionalizando e proporcionando qualidade de vida a todos. Baseado nisso, este estudo se propôs, por meio de uma pesquisa de estudo de caso e análise de conteúdo, com cunho bibliográfico, descritivo, documental e qualitativo, a apresentar a realidade percebida junto ao município de Passo Fundo RS, no que se refere ao universo de sentimentos e sensações dos gestores e dos servidores em geral na sua atividade cotidiana. Isso foi realizado no período entre 01 de agosto de 2016 e 01 de novembro de 2016, por meio de entrevistas com oito secretários e o prefeito municipal e um questionário aplicado no universo de oitenta servidores. Tais observações buscaram compreender como estão as pessoas e como percebem o que está acontecendo em termos de trabalho e reconhecimento. Com isso, pode concluir que a administração municipal, ainda que tenha procurado atender algumas demandas, no que tange aos requisitos de atendimento aos seus servidores, não parece atender à grande parte dos seus anseios em termos administrativos. E isso ocorre pela ausência de políticas e práticas de gestão de pessoas, além de não ser identificado quase nada no que refere aos ideais de humanização, bem como, uma ausência total de qualquer estrutura ou processo que permita identificar uma gestão estratégica. O que tende a determinar por intermédio da pesquisa, que poucas ações ou projetos, orientados para o atendimento das necessidades dos servidores, podem ser identificados. Portanto, com o decorrer deste estudo e abalizados pelas várias literaturas pertinentes, ao final, é apresentado como sugestão, um modelo de clima organizacional. E isso, tem o intuito de buscar auxiliar a gestão municipal, para que a mesma possa tentar reproduzir, o que parece ser uma premissa fundamental quando se determina uma organização modernizada e que preconiza atender aos anseios da sociedade como um todo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Humanização. Políticas e Práticas de Gestão. Servidores.

ABSTRACT

The constant search for contemporary processes, tools, policies and practices that allow a universe of greater interactivity, respect and responsibility with the management of people and that lead to humanization in the public sector seem to be increasingly relevant. The perception of managers, although considering the constitutional, economic-financial and fiscal precepts, tends to find in the social circles the reasons for achieving goals oriented by the efficiency, effectiveness and effectiveness of the employees. In relation to this, when it is determined the awareness of an excellent service delivery to society, it seems essential that the management will provide policies and practices that consider people as main actors, enabling, training, motivating, professionalizing and providing quality of Life to all. Based on this, this study proposed, through a case study research and content analysis, with a bibliographical, descriptive, documentary and qualitative character, to present the reality perceived in the city of Passo Fundo RS, with regard to the Universe of feelings and feelings of managers and servers in general in their daily activity. This was done in the period between August 1, 2016 and November 1, 2016, through interviews with eight secretaries and the mayor and a questionnaire applied in the universe of eighty servers. These observations sought to understand how people are and how they perceive what is happening in terms of work and recognition. With this, it can conclude that the municipal administration, although it has tried to meet some demands, regarding the requirements of attendance to its servants, does not seem to meet the great part of its anxieties in administrative terms. And this is due to the absence of policies and practices of people management, in addition to being identified almost nothing with regard to the ideals of humanization, as well as, a total absence of any structure or process that allows identifying strategic management. What tends to determine through the research, that few actions or projects, oriented to the attendance of the needs of the servers, can be identified. Therefore, with the course of this study and supported by the various relevant literature, at the end, it is presented as a suggestion, an organizational climate model. And this is intended to help municipal management, so that it can try to reproduce, which seems to be a fundamental premise when a modernized organization is determined and which advocates meeting the aspirations of society as a whole.

Keywords: People management. Humanization. Management Policies and Practices. Servers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelos da Nova Administração Pública	32
Figura 2 – Pirâmide das Necessidades Humanas	52
Figura 3 – Sistema Integrado de Gestão de RH	60
Figura 4 – Etapas do Desenvolvimento da Pesquisa.	75
Figura 5 – Proposta de Modelo de Clima Organizacional.....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de uma Administração Pública Democrática.	24
Quadro 2 – Conceitos de Eficiência e Eficácia	25
Quadro 3 – Reforma do Governo FHC	28
Quadro 4 – Cadernos MARE	29
Quadro 5 – Dificuldades na Implementação das Reformas Administrativas Brasileiras.	30
Quadro 6 - Principais Orientações Reformistas compostas pela NPM ou NAP.....	32
Quadro 7 – Modelo Conceitual da NPM.	33
Quadro 8 – Princípios da Administração Pública Gerencial.	34
Quadro 9 – Características do Modelo Gerencial.....	37
Quadro 10 – Modelo Administrativo Gerencial	37
Quadro 11 – Tipos Motivacionais de Valores Pessoais	45
Quadro 12 – Políticas de GP.....	47
Quadro 13 – Práticas de GP.....	48
Quadro 14 –16 Práticas de GP.....	49
Quadro 15 – Características Profissionais	54
Quadro 16 – Resultados Eficazes da Organização	58
Quadro 17 – Objetivos da Pesquisa de Clima Organizacional	58
Quadro 18 – Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público.....	61
Quadro 19 - Fatores Higiênicos e Motivacionais	65
Quadro 20 – Paralelo entre Fatores Desmotivadores e Fatores Motivadores no Setor Público	67
Quadro 21 – Tendências Contemporâneas da Humanização.....	68
Quadro 22 – Tipos de <i>Accountability</i>	70
Quadro 23 – Valor Político e Formas de Avaliação da <i>Accountability</i> na Administração Pública	71
Quadro 24 – Sujeitos da Pesquisa (Secretários)	76
Quadro 25 – Sujeitos da Pesquisa (Servidores).....	77
Quadro 26 – Perfil dos Respondentes (Secretários).....	82
Quadro 27 – Perfil dos Respondentes (Servidores).....	83
Quadro 28 – Resultados da Pesquisa.....	86

Quadro 29 – Políticas e Práticas de GP Pesquisadas.....	90
Quadro 30 - Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais Identificados na Pesquisa.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANNEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANP	Agência Nacional do Petróleo
ANS	Agência Nacional da Saúde Suplementar
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CLAD	Conselho Científico do Centro Latino-americano de Administração para o Desenvolvimento
CRH	Coordenadora de Recursos Humanos
EC	Emenda Constitucional
FHC	Fernando Henrique Cardoso
GP	Gestão de Pessoas
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MARE	Ministério de Administração e Reforma do Estado
NAP	Nova Administração Pública
NGP	Nova Gerência Pública
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PGE	Procuradoria Geral do Estado
PMPF	Prefeitura Municipal de Passo Fundo
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
SDE	Secretaria de Desenvolvimento
SEAD	Secretaria de Administração
SEF	Secretaria de Finanças
SEPLAN	Secretaria de Planejamento
SG	Secretaria de Gestão
SIC	Sistema de Informação ao Cidadão
SMO	Secretaria Municipal de Obras
SMS	Secretaria Municipal de Saúde
TCE	Tribunal de Contas do Estado
UPF	Universidade de Passo Fundo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2	JUSTIFICATIVA.....	18
1.3	OBJETIVOS.....	19
1.3.1	Objetivo Geral	19
1.3.2	Objetivos Específicos	20
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.2	A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	26
2.3	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E SEUS MODELOS	33
2.4	A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	40
2.4.1	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	444
2.5	OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS E O PAPEL DO LÍDER	50
2.6	O CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO	55
2.7	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO	59
2.8	A HUMANIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E OS MEIOS DE CONTROLE.....	62
2.9	A ACCOUNTABILITY COMO MEIO DE CONTROLE.....	69
3	METODOLOGIA	73
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	73
3.2	OBJETO DE ESTUDO	76
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	76
3.4	COLETA DE DADOS.....	78
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	78
3.6	PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	79
3.7	OBSERVAÇÃO DOS RESULTADOS.....	80
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	81
4.1	ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL NA PREFEITURA DE PASSO FUNDO RS ..	81
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES	82
4.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	84
4.4	SUGESTÕES	91

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICE A – Pesquisa de percepção dos secretários sobre a gestão de pessoas e a humanização no município de Passo Fundo RS.....	115
	APÊNDICE B - Questionário referente à percepção dos servidores sobre a gestão de pessoas e a humanização no município de Passo Fundo RS	117

1 INTRODUÇÃO

Os aspectos e os processos contemporâneos junto ao viés administrativo parecem ocasionar a presença de um Estado em que a gestão deva ser voltada para o atendimento da sociedade. Para isso aconteça, é necessária a utilização de ferramentas como a gestão estratégica de pessoas e de uma visão mais humanizada da Administração Pública. Aliado a isso, parece ser evidente buscar um direcionamento que possa estabelecer um diálogo permanente com a comunidade, em um contexto no qual o atendimento das necessidades dos indivíduos seja o foco principal.

Buscando compreender essas percepções, o que aparece como essencial quando o destaque é o bem público é que a gestão pública deva ser um dos grandes motivos para que os gestores se sintam permanentemente motivados para desempenhar a governabilidade. Isso também aparece quando são observadas as políticas públicas e suas relações identificadas com o viés administrativo, econômico-financeiro, fiscal, cultural e social.

Nesse sentido, ao evidenciar os momentos vividos pelo Brasil nos últimos 30 anos¹, em especial aqueles advindos após o lançamento do Plano Real em 1994² (BRASIL, 2016), se pode inferir que se tenha procurado encontrar um maior controle dos gastos públicos. Juntamente a isso, questões como o ajuste fiscal, a preocupação com a inflação, os gastos públicos e os controles governamentais parecem ter recebido especial atenção. Conforme Brasil (2016), isso aparece a partir do surgimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)³, que, em essência, apresentou uma série de significativas e importantes conquistas, tais como um maior controle dos gastos, bem como a busca por maior transparência junto às gestões de um modo em geral.

Especialmente no que refere à transparência, pode identificar os ensinamentos de Guerra (2003, p. 91), que infere ser “[...] Importante notar que a transparência aparece na lei como mecanismo mais amplo que o já previsto princípio da publicidade”. Para o autor, isso

¹ O destaque acerca do período referente aos últimos 30 anos justifica-se por estarem, nesse tempo, os primeiros sinais de que a gestão pública brasileira estaria passando de um modelo já completamente ultrapassado (no qual a burocracia dominava) para um modelo mais gerencial, especialmente no que se refere às questões ligadas à gestão de pessoas, conforme será possível constatar nos tópicos a seguir.

² Implantado em 1994 no governo de Itamar Franco, o principal objetivo do Plano Real era a redução e o controle da inflação. Caracteriza-se pelo aumento continuado e generalizado dos preços de bens e serviços. Como resultado, observa-se uma diminuição do poder de aquisição de uma moeda. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/cotidiano/plano-real-22-anos-de-controle-inflacionario/112139/>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

³ Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 - Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 08 jan. 2016.

quer representar, dentre outros aspectos, “[...] a necessidade de divulgação das ações governamentais”, o que evidentemente pode ocorrer por meio de algumas ações, como a divulgação e o esclarecimento à sociedade em geral, do que se esteja fazendo e o que esteja ocorrendo junto às gestões.

A partir disso, quando se visualizam os modelos administrativos, essencialmente aqueles que foram notabilizados em face do aparecimento de novos paradigmas econômicos, fiscais e de gestão, se pode caracterizar que o Estado como um todo buscou ser mais eficiente e eficaz. Tais convicções parecem justificar o reconhecimento e a importância da sociedade, das instituições e das pessoas, que, com isso, foram chamadas a ter maior participação junto às ações públicas, para que tivessem a possibilidade de auferir um atendimento mais efetivo e presente (MARTINS, 1997; MARINI, 2002; BRESSER PEREIRA, 2006).

Tudo isso confirma a contemporaneidade destacada por Chanlat (1994), cujos estudos apontam para contextos de transformações, em especial as identificadas com políticas de gestão de pessoas (GP), efetivamente importantes. Esse contexto tem sua importância justificada pela necessidade de aliar as práticas e as políticas administrativas a excelência organizacional. Aliado a isso, relevante destacar, há que preconizar ser necessário encontrar razões e motivações que possibilitem atender às necessidades dos indivíduos, aos processos da organização, aos ideais administrativos e à personalização do trabalho, de acordo com características e necessidades próprias (DE PAULA, 2005; MORAES, 2012).

Nesse contexto, buscando comungar com as ideias encontradas na literatura especializada, mostra-se necessário compreender o que seja a GP para a administração pública. A busca por novos desafios, os cuidados com as ações e processos organizacionais e o atendimento às necessidades das pessoas, proporcionando-lhes a sensação de satisfação e de reconhecimento, tendem a ser fundamental (SANT’ANNA; KILIMINIK; MORAES, 2011; OLIVEIRA, 2014). Assim, nesse trabalho propõe-se a estudar a realidade local, ou seja, o município de Passo Fundo/RS, no que se refere à GP e à humanização no serviço público.

Para isso, se projeta encontrar, com esta pesquisa, uma discussão propositiva para a busca de conhecer o que esteja acontecendo na prática dentro da administração pública de um modo em geral e o que de fato esteja sendo aplicado na gestão local. Tais conceitos têm sua importância justificada a medida em que se confirma a necessidade de encontrar uma gestão que seja voltada às pessoas, aos resultados e às melhores tomadas de decisão, que, por sua vez, tendem a consolidar a partir da aplicabilidade de suas políticas públicas, da maior segurança e da comodidade no atendimento da sociedade (AKTOUF, 1981; CHANLAT, 1994).

Diante disso, há de constatar que a administração pública, de um modo em geral, pode ser considerada como parte fundamental para o desenvolvimento socioeconômico do município. E isso parece ser notado a partir de alguns processos, tais como aqueles que concebem as condições para que, tanto o setor de serviço quanto os de comércio, cultura, finanças e social, dentre outros, sejam atendidos. Por isso, parece ser determinante que a gestão deve zelar pela transparência, pela visibilidade e pela funcionalidade (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Com isso, ao observar os pressupostos da contemporaneidade (CHANLAT, 1994), nos quais tem relevo a primazia pelos atos de confiança e o respeito pelo contribuinte, o destaque parece ser também os objetivos finais da administração pública. Ou seja, para aqueles que, estão voltados à sua existência em si, particularmente quando identifica que essa administração, em decorrência da troca de governos, nem sempre tem continuidade em suas políticas.

Nesse contexto, quando se volta o olhar ao natural processo de ampliação das necessidades humanas, o que aparece como urgente e justificável ganha evidência no atendimento para com a sociedade, o que pode ser impulsionado pela modernização da gestão de um modo em geral. E quando se requer compreender esse processo, tem-se a percepção de que poderão ser utilizadas ferramentas voltadas à garantia do bem-estar, a qualidade de vida e da satisfação para todos os agentes envolvidos (ARAÚJO, 2006; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; FRANÇA, 2009; HACKMAN; OLDHAM, 2010).

Dentro desses atributos, a identificação do administrador e da gestão humana traz autores como Chirkov, Ryan e Chelsea (2005), Gaulejac (2007), Aktouf (2009), Bermudez (2010, 2011), Alfalla-Luque, Martin-Garcia e Medina-López (2012), Crane (2013) e Demerouti, Bakker e Leiter (2014). Por outro lado, no que concerne aos aspectos referentes à gestão, à organização e ao viés público, se destacam as leituras de autores como Mintrom (1997), Barzelay (2001), Gaetani (2005), Moynihan (2008), França (2009), Closs e Antonello (2010), Majeed (2012), Capella (2012), Oliveira (2014) e Ospina (2015), dentre outros.

Importante destacar, nesse universo, que conhecer e compreender uma gestão que deve ser mais humanizada (CHIRKOV; RYAN; CHELSEA, 2005; BERMUDEZ, 2010, 2011; MARTIN-GARCIA; MEDINA-LÓPES, 2012) ou que requeira encontrar nas pessoas seu bem maior consiste em ação primordial da administração como um todo. E isso tende a ser mais efetivamente identificado quando a observação por uma organização pública apresente razões

e motivos para se destacar como um diferencial, especialmente no trato com a comunidade (GAETANI, 2005; MOYNIHAN, 2008; MAJEED, 2012; OLIVEIRA, 2014; OSPINA, 2015).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O que se destaca junto aos conceitos GP em termos da visão da administração pública, parecem ser os anseios de que se possam atender as necessidades da sociedade, de um modo funcional e com maior agilidade, sobretudo com transparência. A isso, aparece o destaque do que seja a efetivação das mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas identificadas por Vergara e Branco (1995), quando parecem ir ao encontro do que se pretende visualizar ao enaltecer a importância da melhoria no padrão e na competitividade, identificada em todo o universo administrativo.

Neste sentido, possibilita observar que, existe um Estado que por muito tempo se constituiu sob o viés burocrático de Weber (1980) e que, parece ter trazido a gestão administrativa, um conceito administrativo muito burocratizado. Tais considerações tendem a identificar assim, a existência de gestões que eram demasiadamente lentas, ou ainda, traziam conceitos nem sempre condizentes com a necessidade de atendimento, de modo mais eficiente e eficaz.

O que parece constar nas ideias defendidas por Bresser-Pereira (2001; 2002; 2006), em suas várias manifestações, aonde o mesmo determinava que, o Estado precisava buscar um olhar mais gerencial em suas ações. A isso, permite admitir que, uma vez identificada à governabilidade e uma maneira mais politizada, junto à administração pública, também se possibilite, encontrar uma sinergia de atos, processos e ações, que venham prover a sustentabilidade governamental, buscando gerir conceitos de austeridade, aliados a eficiência e a eficácia do Estado como um todo.

Assim, alicerçadas nessas premissas, o que parece ser importante destacar nesse momento é o entendimento de como a gestão pública, a partir do enfrentamento das suas realidades econômicas e/ou financeiras, possa vir a atender de modo eficiente e eficaz, a necessidade e os desejos dos indivíduos em um órgão público municipal. Ou seja, como uma gestão precisa agir junto à sociedade, para que possa propiciar a mesma, os melhores resultados.

A constatação de que, existem problemas a serem tratados de forma conceitual e até no que refere as políticas a serem escolhidas, especialmente quando denota que a organização deve se preocupar com seus colaboradores, no sentido de trata-los de maneira mais digna,

proporcionando-lhes mais qualidade de vida, tende a ser fundamental. E isso parece convergir no sentido de que, oferecendo aos colaboradores, melhores condições de trabalho, mais qualificações e treinamentos, ou ainda maiores chances de se progredir e desenvolver junto à gestão, isso tende a efetivar-se como um grande desafio para a gestão.

Contudo, o que se percebe a partir da problematização aqui destacada, em muito se aproxima da seguinte questão: **de que forma a existência de uma gestão humanizada, pode vir a promover melhorias junto ao clima organizacional, proporcionando assim maior satisfação aos servidores públicos municipais? Ou ainda, quais são os desafios necessários para estabelecer esse processo, no sentido de que se contribua para uma gestão mais eficiente e eficaz, junto ao município de Passo Fundo RS?**

A resposta e/ou respostas a essas questões, serão buscadas nas literaturas referentes à GP e a administração pública, além de se analisar o ambiente interno e seus reflexos junto ao ambiente externo e suas consequências. Aliado a isso, se pode destacar que parece ser importante identificar os impactos de uma administração voltada para a gestão estratégica, a humanização e a potencialidade humana e profissional.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Ferreira (1996) o processo de reforma do aparelho estatal, em muito justifica o contexto de mudança que a gestão prescinde atingir. Isso, pois que, as práticas há muito defendidas por Max Weber (1980), quando se combatia o modelo patrimonialista, parecem ter perdido muito do seu sentido, diante do cenário atual. Tais considerações parecem comungar com o pensamento no qual a gestão precisa buscar uma metodologia que seja capaz de apresentar resultados mais eficientes e eficazes, sobretudo, no que trata os desejos e necessidades da sociedade.

A dimensão que atinge os conceitos abordados na literatura administrativa, tendem a buscar a concepção de que, seja necessária a existência de uma discussão acerca do que poderia representar uma solução junto a organização sobreviva. Para isso, questões como, flexibilização, competição, geração de resultados, tendem a encontrar de modo proativo, um sentido que complementa a ideia de estar no atendimento das necessidades das pessoas, uma das metas da gestão pública. O que em si, parece complementar a ideia de que, nenhuma organização poderá se manter ou alcançar a excelência sem a capacidade de renovação e que a idealização de uma GP, mais moderna, necessariamente decorre da existência de uma transformação organizacional e também pessoal (AKTOUF, 1996).

O universo administrativo vem ao longo dos anos, apresentando muitas mudanças e transformações. Esse é o mesmo sentimento que traz Di Biase e Rocha (2007) quando faz a constatação de que, os novos tempos apresentam uma ideia de extrema competição, de automação, de crises, de mudanças repentinas, que aliada à globalização da economia e também ao potencial cada vez maior do desenvolvimento humano, vem a promover maior inovação.

A percepção e constatação de que o Estado brasileiro por um longo período de tempo tenha vivenciado administrações burocratizadas, requer buscar o entendimento de que, a gestão como um todo, precisava encontrar um viés mais gerencial. Ou seja, que pudesse visualizar um ambiente aonde as transformações viessem no sentido de proporcionar, resultados mais orientados para o atendimento das pessoas. O que parece ser determinante para entender que, esse período de mudanças converge no sentido de destacar à realidade de um momento, onde a gestão busca empreender uma maior agilidade e funcionalidade e transparência, conforme a LRF (BRASIL, 2016).

Portanto, ao se observar essas perspectivas, esse estudo se justifica através do destaque acerca da importância da gestão do setor público orientada para as pessoas, uma vez em que, possa completar esse viés como um relevante fator organizacional. E isso de muitas formas, parece ser essencial, pois além de encontrar aspectos referentes à mudança e ao implemento de estratégias governamentais, tais ações podem vir, em prol do atendimento dos anseios administrativos, que nesse caso confere a percepção do que ocorre junto ao município de Passo Fundo/RS e que se observa através das contribuições bibliográficas, no que se refere a uma gestão de pessoas mais humanizada.

1.3 OBJETIVOS

A seguir, estão propostos o objetivo geral e os objetivos específicos que incidem sobre este estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os desafios de uma política de gestão de pessoas no setor público, que reflita em ações efetivas, de uma gestão humanizada junto aos servidores públicos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar quais sejam os desafios para a implementação de uma política de gestão de pessoas mais humanizada, a partir da visão dos gestores;
- b) Analisar como a gestão de pessoas esteja sendo aplicada na administração pública brasileira;
- c) Identificar como a gestão estratégica de pessoas pode vir a responder na aplicabilidade das técnicas de gestão junto aos servidores públicos municipais;
- d) Relacionar a política de pessoas existente no município de Passo Fundo/RS, identificada na pesquisa, com os padrões mínimos necessários exigidos, de humanização na administração pública;
- e) Analisar o clima organizacional na administração pública, segundo a percepção dos servidores do município de passo fundo e;
- f) Propor um “modelo”, a partir da pesquisa a ser aplicada, que busque aplicar as práticas e políticas de gestão e de humanização de pessoas, conforme a realidade local.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A partir disso, esse trabalho traz a seguinte sequência, no Capítulo 1, apresenta-se a introdução do tema, onde o mesmo é apresentado de forma pontual, juntamente com o problema de pesquisa e os objetivos, gerais e específicos; no Capítulo 2, se apresenta o referencial teórico, onde a essência da pesquisa em si é retratada, sendo o destaque para os títulos referente à administração pública, a gestão de pessoas e a humanização; o Capítulo 3, traz o método escolhido para o desenvolvimento do trabalho, no capítulo quatro é apresentado os resultados ora percebidos, bem como, a proposta de modelo, resultante da pesquisa aplicada, e na sequência, as considerações finais e por fim, as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A necessidade de atender aos anseios da sociedade como um todo, especialmente aqueles referentes à qualidade no atendimento, parece encontrar sentido a partir do momento em que se pode constatar que os servidores públicos, também precisam estar motivados e prestigiados, para desempenhar suas funções (MARRAS, 2010; WOOD JR; COOKE, 2011; MANZINI-COVRE, 2011). O que projeta assim, um cenário no qual pode de muitas maneiras, justificar o contentamento ou o contrário, dentro das relações existentes no ambiente interno de um órgão público (MAXIMIANO, 2004).

Isso então aparece como justificativa maior dentro dos objetivos desse estudo, na medida em que, se busca mensurar até que ponto isso seja realidade e quais sejam então os seus reflexos. O que parece ser imprescindível então, tanto para a sociedade, os servidores públicos, as organizações e o Estado de um modo em geral é o fato de que todos precisam perceber o sentimento de satisfação, junto as suas necessidades e demandas.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A percepção institucional e contemporânea, que identifica no Estado brasileiro e os diversos meios de governos, em qualquer de suas instâncias (federal, estadual, municipal), parece conferir a acuidade democrática ao auferir junto às organizações públicas, não apenas a sua complexidade, mas essencialmente sua relevância diante das peculiaridades humanas. O que se constata a partir da mensuração das práticas e de políticas de gestão brasileiras, quando as máximas identificavam um ente burocrático, obsoleto e letárgico, que na maioria das vezes, apresentava nos processos endêmicos, a sua desculpa para ser inoperante (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Baseadas nessas premissas se pode identificar que, a administração pública parece apresentar uma ênfase fundamental no que seja o papel das ideias e dos níveis de argumentos, especialmente no que se refere aos debates públicos (MAJONE, 1989; JOHN, 1999; KINGDON, 2003; GAETANI, 2005). A isso, aparece o destaque de que, ao fomentar os ideais de gestão pública, surjam os mais diversos e promissores processos políticos (CAPELLA, 2012) e que esses venham no sentido de construir assim, um rol expressivo de políticas públicas (ENGELBERT, 1977; ALTSHULER, 1990; LYNN, 1999; FARIA, 2003).

Neste sentido, a fim de que aconteça a determinação pela construção de um estudo direcionado a apresentação de abordagens referentes à administração pública, pode determinar

que a busca ocorra junto aos mais variados conceitos gerenciais. A esses se destacam, a transparência, a centralização, a descentralização, a objetividade e a subjetividade, além dos sentidos de eficiência e eficácia (HOLMES e SHAND, 1995; ROBBINS, 2000; BRESSER-PEREIRA, 2001; SECCHI, 2009; DAFT, 2010; SARLET, 2011; DI PIETRO, 2012). E isso, parece ser essencial, quando requer situar a gestão, diante das necessidades cada vez mais alinhadas com a sociedade.

Em complemento a isso, quando se observa a experiência brasileira, pode perceber que importantes ferramentas administrativas foram sendo incorporadas junto ao setor público, diante de um clima social e humano, contribuindo assim, para a colaboração e desempenho (AKTOUF, 2009). Com relação a essas percepções, o que aparece como relevante surge a partir do momento que identifica o auxílio para a retomada do crescimento social e econômico nacional, constatado quando da orientação para os resultados, aliado a busca pela descentralização, pela flexibilização e pela transparência, dentre outras (HOLMES e SHAND, 1995; MARTINS, 1997).

Diante da preconização do viés público, percebendo as concepções de gestão, o destaque aparece nos momentos mais significativos vivenciados pelos cidadãos brasileiros, nos quais percebe-se que as quebras de paradigmas ocorridas foram necessárias. Ou seja, as transformações e mudanças administrativas, de muitas formas, parecem refletir em questões econômico-financeiras, fiscais, culturais e, sobretudo, sociais. Isso em si, remete a ideia de que a administração pública aparece como um dos tantos processos nos quais se procura buscar evolução e também a inovação, especialmente quando se destaca a capacitação de pessoal, a criação de carreiras específicas e a elaboração do conceito de planejamento estratégico, dentre outras (MODESTO, 1997).

Segundo Pedde Jr. (1999, p. 7) administração pública é:

[...] gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias. [...] Traz em si conceito oposto ao de propriedade, indica a atividade daquele que gere interesses alheios, muito embora o proprietário seja, na maioria dos casos, o próprio gestor de seus bens e interesses.

Por outro lado, Marques (2008, p. 3) define que, a administração pública é, “[...] o instrumento de ação do Estado estabelecido com o propósito de possibilitar o cumprimento de suas funções básicas”. E complementa o autor, conceituando que isso ocorre, sobretudo na relação referente, “[...] à realização dos serviços indispensáveis à satisfação das necessidades coletivas”.

Em complemento a isso, Ribeiro (2006) conceitua que, a administração pública tem a ver com o governo, e este é o próprio centro formal da realidade política. Em sentido de que o administrador, seja definido por ele mesmo, como um agente de mudança. Ou seja, para Ribeiro, o que apresentam as melhores escolas brasileiras, parece derivar da capacitação que envolve esses agentes, através de instrumentos referentes às mudanças sociais e que possibilite perceber para que e por que, tais mudanças sejam necessárias na condução desses conceitos.

O que parece nesse ponto ser necessário apontar tende a residir no fato de que, ao se buscar entender a relação da administração pública para com a figura do administrador, se possa identificar o processo de sinergia existente entre a maneira de se administrar e como se pode fazer isso. E tais preceitos, parecem ficar evidentes, quando se notabiliza a existência de instrumentos, que viabilizem as referidas ações.

Por outro lado, Robbins (2000), Daft (2010) e Di Pietro (2012), apresentam uma visão de administração pública, onde se podem perceber o envolvimento de metas organizacionais, planejamento, organização e controle. Para esses autores, dentre outros, o que se conceitua é a necessidade de se obter através dessas ferramentas, percepções sobre a eficiência e a eficácia do setor público. De tal maneira que se observe aos preceitos onde se definem a subjetividade, a formalidade, a objetividade e/ou a materialidade, dentre seus pressupostos.

Autores como Carvalho Filho (2012) e Di Pietro (2012), admitem que a administração pública pode ser percebida através dos sentidos e critérios. Para os autores nesse momento o Estado aparece como um agente da ordem constitucional e formal, aonde a classificação significa o olhar subjetivo, formal ou orgânico, onde está à administração e sua função, as pessoas jurídicas e os agentes públicos. E finalizam os autores que, sob o ponto de vista objetivo, material ou funcional, está à categorização dos referidos entes.

O que ocorre, a partir da identificação dos pressupostos administrativos, os quais buscam o melhor desempenho em suas gestões, aparecem quando se visualiza a utilização de ferramentas e processos junto às organizações. E o entendimento de que, isso pode atender o viés público, parece ser observado quando, encontra os órgãos constitucionais (governos) e em suas funções políticas, a prerrogativa de ser funcional e executora, ou ainda, seja estrita através de sua subjetividade e objetividade (DI PIETRO, 2012).

Para Goodsell (1993) se pode determinar que, a definição de administração pública, possa ser tratada sob o sentido democrático. Conforme o autor há de se identificar alguns aspectos referentes à sua origem, de forma que, se possibilite perceber o envolvimento entre a administração e o governo. Tais constatações parecem ser indicativas de que, administrar e

governar, seja parte institucional onde gerir processos aparece como fundamental. E isso aparece no quadro a seguir.

Quadro 1 – Definições de uma Administração Pública Democrática.

DEFINIÇÕES DE UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DEMOCRÁTICA	
1) Através de seus representantes eleitos, os cidadãos, e não os empresários, devem estar a cargo do governo;	
2) A função de governo é servir o interesse público, não criar reservas de mercado ou alimentar “egos empresariais”;	
3) O governo tem que operar sob as regras da Constituição e das leis, e não a partir de missões comandadas por particulares;	
4) O governo pode entrar em associações com entidades privadas, sempre e quando for o sócio principal;	
5) O governo deve ser flexível e inovador, porém também deve ser suscetível à prestação de contas ao público;	
6) O governo deve buscar resultados, todavia sem atropelar aqueles que vão desempenhar as tarefas, ou seja, os funcionários públicos;	
7) No governo, a conduta dos gerentes deve se submeter ao ideal de igualdade de oportunidades;	
8) É importante simplificar regras, contanto que se respeite a integridade dos processos legais;	
9) A flexibilização orçamentária é aceitável, mas não a redução de controles destinados a proteger os recursos públicos;	
10) Os problemas políticos devem ser solucionados com criatividade, sem, no entanto dar vantagens a quem pode se beneficiar das mudanças.	

Fonte: Adaptado de Goodsell (1993).

Diante disso, há de destacar que os ideais de uma administração pública que venha abranger a sociedade e suas instituições (GOODSELL, 1993), prescindem apresentar dentre outros aspectos, as práticas e políticas bem definidas. A busca por resultados, a flexibilização, a inovação, os processos, o governo e as gestões de um modo em geral, parecem ter suas funções fortalecidas, quando se observa o reconhecimento do gestor, junto à importância da mudança (SOUZA; GARCIA, 2008; GONÇALVES, 2012).

Tais indicativos permitem justificar, a busca em determinar a relevância administrativa, junto à coisa pública. E isso, pode vir a se estabelecer, seja por meio dos conceitos de governo, seja por meio da significação do Estado. A visualização do governo junto à democracia tende a ser complementada pelos conceitos atendimento para com a sociedade. E quando se destaca os aspectos ligados à governabilidade, parece ser importante inferir os ideais institucionais (DI PIETRO, 2012).

Segundo Ribeiro (2005) parece ser relevante destacar aspectos referentes a governabilidade, mas também, cuidando do processo identificado através da globalização nos negócios. O que tende a ser possível, seja pelas tantas mudanças e transformações, seja por um determinado desenvolvimento tecnológico. E quando o autor cita esses aspectos, o mesmo também parece querer demonstrar que, questões como qualidade e produtividade, podem vir a se tornarem uma vantagem, um atributo para a competição entendida junto ao universo mercadológico e que, também possa ser estendido ao viés público e seus modelos.

Além disso, outros destaques podem ser percebidos junto aos governos, uma vez em que, se observa como um ponto a ser amplamente discutido, o fato de que, a eficiência, a eficácia e a efetividade, prescindem ser complementares, não excludentes. A partir do entendimento desses preceitos, o quadro a seguir apresenta o que seja o princípio da eficiência e também da eficácia.

Quadro 2 – Conceitos de Eficiência e Eficácia

PRINCÍPIOS	AUTORES	DEFINIÇÕES
EFICIÊNCIA	MEGGINSON <i>et al.</i> (1998)	Eficiência é a capacidade de ‘fazer as coisas direito’, é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (input e output). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. É quando se minimiza custos e maximiza resultados.
	GROTTI (2003)	Eficiência diz respeito ao cumprimento das finalidades do serviço público, de molde a satisfazer necessidades dos usuários, do modo menos oneroso possível, extraindo-se dos recursos empregados a maior qualidade na sua prestação.
	GASPARINI (2006)	O princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta e indireta a obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, além, por certo, de observar outras regras, a exemplo o princípio da legalidade. Pela Emenda Constitucional (EC) nº 19/98, que o acrescentou ao rol dos consignados no art. 37, esse princípio ganhou status constitucional.
EFICÁCIA	BERGUE (2010)	A eficácia proporciona a ênfase nos objetivos, ou seja, não está diretamente ligada aos meios nem à forma, mas sim à capacidade de atingir resultados que precisam ser atingidos.
	SARLET (2011)	A eficácia jurídica é definida como a possibilidade (no sentido de aptidão) de a norma vigente (juridicamente existente) ser aplicada aos casos concretos e de – na medida de sua aplicabilidade – gerar efeitos jurídicos.
	JACOBSEN (2012)	Eficácia significa atingir os objetivos planejados.

Fonte: Dados Compilados pelo Autor (2016).

Como destaque no que se refere ao quadro anterior, outra denominação existente e que merece consideração, aparece na definição do que seja, a efetividade, ou seja, (a eficácia social). Tais entendimentos tendem a buscar e encontrar sentido, especialmente quando observa Bulos (2009) ao inferir que, isso ocorre a partir do sucesso da constituição, na medida em que, nesse momento se afirma o cumprimento das normas, dos princípios e dos preceitos, de um Estado Democrático de Direito.

As considerações e constatações, que aparecem junto à concepção do viés constitucional parece se constituir, um resultado alinhado com o que a sociedade necessita, pois, quando o poder obedece às regras, a legalidade sobressai. E isso, também se assevera quando, ao evidenciar a efetividade, possa notar que os conceitos englobam tanto a decisão

ocorrida pela aplicabilidade da norma jurídica (eficaz), quanto o que decorre da concretização de seu resultado (SARLET, 2011).

2.2 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A identificação que compreende a existência de uma nova perspectiva sobre a administração pública, parece justificar o que está ocorrendo junto ao mundo organizacional e a esse apresenta tantas mudanças e transformações. O que se observa assim, é que os conceitos contemporâneos aparecem como imprescindíveis e necessários, uma vez que, queira e possa entender a gestão pública, como aquela que desempenha um papel muito importante, tanto para a sociedade, como para os contextos administrativos e organizacionais.

Baseados nesses pressupostos, a partir desse momento, este estudo busca apresentar um novo cenário, ou seja, aquele que refere à nova administração pública. Para isso, o destaque aparece por meio de três abordagens importantes, quais sejam, o papel das reformas institucionais no Brasil; o conceito de *New Public Management (NPM)* e os modelos de gestão (MARINI, 1999; FERLIE *et al.*, 1999; GAETANI, 2005 e POLLIT, VAN THIEL e HOMBURG, 2007).

Neste sentido, Majone (1989, p. 2) destaca com maior ênfase, o papel das ideias e dos argumentos de capital, no sentido de que a:

[...] Argumentation is the key process through which citizens and policymakers arrive at moral judgments and policy choices. Public discussion mobilizes the knowledge, experience, and interest of many people, while focusing their attention on a limited range of issues. Each participant is encouraged to adjust his view of reality, and even to change his values, as a result of the process of reciprocal persuasion. In this way, discussion can produce results that are beyond the capabilities of authoritarian or technocratic methods of policy-making.⁴

Em prosseguimento a isso, Gaetani (2005) completa que, tal processo que envolveu a referida reforma de 1995, tenha sido um grande exemplo de maturidade nacional, uma vez que, teve argumentação e um amplo debate institucional democrático. E ao compreender essa maturidade, pode também referendar que, o país já vivenciou outros movimentos nesse

⁴ Para Majone (1989, p. 2): Argumentação é o processo chave através do qual os cidadãos e os responsáveis políticos chegar a julgamentos morais e opções políticas. A discussão pública mobiliza o conhecimento, experiência e interesse de muitas pessoas, ao focalizar a sua atenção sobre uma gama limitada de questões. Cada participante é encorajado a ajustar sua visão da realidade, e até mesmo a mudar seus valores, como resultado do processo de persuasão recíproco. Desta forma, a discussão pode produzir resultados que estão além das capacidades de métodos autoritários ou tecnocráticos da elaboração de políticas.

sentido, mas que, por não estarem junto a regimes democráticos, se perderam em suas sínteses e sentidos.

O que permite então completar a partir da visão de Majone (1989) e também de Gaetani (2005), parece residir no fato de que, aspectos como cidadania, política, democracia e moralidade, dentre outros conceitos, prescindem ser mais discutidos. Os autores de maneira clara parecem convergir para uma determinação, onde a nova realidade institucional carece ser mais madura e que, venha a defender assim, os seus valores. E isso se observa, quando se percebe que a administração pública, em especial a brasileira, tenha se transformado com o passar dos anos (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Por outro lado, Abrúcio e Loureiro (2004, p. 92) destacam que, o Brasil, apresentava uma visão administrativa, “[...] altamente ineficiente, continha distorções fiscais e ainda estava impregnada de algumas práticas patrimonialistas e corporativistas”. Por isso, fora proposta uma ampla reforma, denominada de, “[...] Administração Pública Gerencial”. Para os autores, tal reforma trouxe a inspiração da Nova Gestão Pública, que era apresentada em vários países, proporcionando ideias de flexibilização, busca por resultados, uma administração mais voltada para o cidadão e também, o cuidado com a *accountability*/controle social.

Segundo Aktouf (1996), Bresser-Pereira (1996) e Menezes (2002), a razão para se estabelecer a importância de uma nova visão administrativa, se encontra nos aspectos diretos que envolvem a grande maioria dos novos processos empregados dentro da gestão pública brasileira. Assim, se pode perceber que, as questões mais identificadas com a qualidade na prestação dos serviços e também na expectativa de atender as pessoas, se definiram como, uma preocupação a mais para os gestores.

Para Bresser-Pereira (1998, p. 23) as principais medidas evidenciadas no âmbito da reforma institucional, anteriormente citadas, sugerem que:

[...] A Reforma do Estado e, particularmente, a Reforma Gerencial, é antes uma reforma institucional do que uma reforma de gestão. Está baseada na criação de instituições normativas e de instituições organizacionais que viabilizem a gestão. [...] Elas se manifestam de forma claríssima no instrumento legal básico da Reforma Gerencial de 1995 – na emenda constitucional que ficou chamada de “reforma administrativa” – no qual o governo propôs toda uma série de modificações nas normas de regulação do serviço público, a partir da flexibilização da estabilidade e do fim do Regime Jurídico Único. [...] A Reforma Gerencial cria novas instituições organizacionais, como as agências executivas e as organizações sociais, que se constituem em unidades descentralizadas de gestão. Dessa forma, estão sendo criadas as condições para a implantação de métodos de gestão moderna no Estado brasileiro.

Assim, ao se referir quanto à nova visão sobre a administração pública, advinda dos conceitos referentes a essa reforma brasileira, os mesmos podem ser visualizados a partir de uma série de contribuições alicerçadas, em novos balizamentos acerca da preocupação com as pessoas e os processos administrativos. E isso em si, aparece junto aos Cadernos Mare⁵ (BRASIL, 1997), quando se observa o novo olhar sobre os servidores públicos, pretendendo encontrar o atendimento as suas necessidades, bem como, a sua valorização.

Conforme Martins (2002) o que ocorreu foi uma reforma burocrática-fiscalista junto ao governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), que são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 3 – Reforma do Governo FHC

ATRIBUTOS	DEFINIÇÕES
REFORMA INSTITUCIONAL	Políticas públicas voltadas à melhoria da gestão, incluindo a reestruturação de ministérios e a implantação das Organizações Sociais e das Agências Executivas.
GESTÃO-MEIO	Relativo à implantação de políticas de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação. As soluções desta frente, consistiram no reordenamento jurídico do funcionalismo, na reorientação da política de recursos humanos, modernização dos sistemas centralizados de gestão de compras e implementação do governo eletrônico.
GESTÃO ESTRATÉGICA	Compreende os Estudos dos Eixos de Desenvolvimento e o Plano Plurianual.
APARATO REGULATÓRIO	Refere-se à construção de instituições regulatórias, representado pelas Agências Reguladoras como, Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e Agência Nacional do Petróleo (ANP), entre outras.
GESTÃO SOCIAL	Voltada à mobilização, capacitação e modelos de parceria com o terceiro setor, culminando na instituição da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Os valores chave desta frente são “parcerias, mobilização, articulação, aprendizado, desenvolvimento local sustentável e cidadania” e voltaram-se para o fortalecimento da sociedade civil inclusive para o estabelecimento de parcerias com o Poder público.
GESTÃO FISCAL	Conjunto de políticas nas áreas orçamentária, patrimonial e financeira. As principais medidas foram o processo de privatização, a renegociação da dívida dos estados e a promoção do ajuste fiscal por meio da redução de gastos, do aumento da receita e do estabelecimento de mecanismos de controle das finanças públicas nas três esferas.

Fonte: Adaptado de Martins (2002).

O que aparece na visualização do quadro anterior está no fato de que, as reformas propostas pelo governo FHC, parecem buscar nos aspectos relacionados à gestão, a implementação de novas políticas públicas. O exemplo disso aparece assim, em ações como, a

⁵ MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. O Plano Diretor da Reforma do Estado, publicado em 1995, pode ser considerado como marco da Reforma Gerencial do Estado Brasileiro. Esses cadernos marcaram os principais elementos do Novo Estado Brasileiro q buscaram a adequação da administração pública nacional a critérios da então moderna administração gerencial. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno01.pdf>>. Acesso em: 12 jun 2016.

criação de agências reguladoras, o reordenamento do funcionalismo e a preocupação com as áreas orçamentárias, financeira e fiscal. Além do fato de que, tais formas de gestão se propuseram a estabelecer, a implementação de novas ferramentas de gestão, a partir da necessidade de que, se encontre conceitos indicativos de uma visão mais fiscalizatória do Estado.

E isso em muitos sentidos, aparece, especialmente por meio de contribuições importantes, apresentadas no governo FHC, a partir das edições de um vasto material apresentado por Bresser-Pereira (2016)⁶, que aparecem identificados no quadro a seguir.

Quadro 4 – Cadernos MARE

CADERNOS	ANO	TÍTULOS
Caderno MARE n. 1	1997	A reforma do estado dos anos 90 lógica e mecanismos de controle
Caderno MARE n. 2	1997	Organizações Sociais
Caderno MARE n. 3	1997	Exposição no Senado sobre a reforma da administração pública
Caderno MARE n. 4	1997	Programa da qualidade e participação na administração pública
Caderno MARE n. 5	1997	Plano de reestruturação e melhoria da gestão do MARE
Caderno MARE n. 6	1997	A reforma do aparelho do estado e as mudanças constitucionais
Caderno MARE n. 7	1997	A reforma administrativa na imprensa
Caderno MARE n. 8	1997	O conselho de reforma do Estado
Caderno MARE n. 9	1998	Agências Executivas
Caderno MARE n. 10	1997	Questões sobre a reforma administrativa
Caderno MARE n. 14	1997	Regime jurídico único consolidado
Caderno MARE n. 15	1998	Os avanços da reforma na administração pública - 1996-1998
Caderno MARE n. 16	1998	Programa de modernização do poder executivo federal
Caderno MARE n. 17	1998	Serviço integrado de atendimento ao cidadão

Fonte: Adaptado de Bresser-Pereira (2016).

A partir do que traz o quadro anterior, a observação é a de que, os conceitos apresentados por Bresser-Pereira (2016), tenham proporcionado, a implementação de uma nova perspectiva de gestão, onde o foco impreterivelmente se afirmava pela defesa do bem público. Para isso, o autor parece ter concentrado maior ênfase nos aspectos referentes à visão social, a questão da qualidade na prestação do serviço e na atenção as pessoas.

Tais aspectos e processos, proporcionados por esse amplo material, se destacam especialmente no que tange ao regime e suas maneiras de encontrar os melhores serviços a serem ofertados a comunidade. Aliado a isso, se pode identificar também que, a busca por atender os contribuintes e a preocupação com as pessoas, estejam junto a esses processos,

⁶ Encontrado em: Bresser-Pereira (2016) – Reforma da Gestão Pública: Documentos e Trabalhos sobre a Reforma Gerencial do Estado Brasileiro. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/index.asp>>. Acesso em: 12 jun 2016.

contribuindo para que, se proporcione a todos os *stakeholders*, uma sensação e um sentimento de transparência, de responsabilização e de cidadania, principalmente.

Em síntese, o que traz o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1995) e os demais cadernos, aparece na proposta de implantação de um novo modelo de administração pública, a partir de um viés gerencial. A complementação desses conceitos sugere a adoção de uma série de princípios ligados a uma nova visão de gestão, onde se pode perceber outro foco, outra reorganização institucional. O que se denota como relevante, é o fato de que, esses novos conceitos possam inferir sobre o papel e o lugar dos gestores e dos servidores. E, além disso, vir a identificar os agentes públicos, bem como, o significado do Estado e sua concepção junto à nova forma de se administrar.

Para Rezende (2002) há de destacar que, as reformas administrativas, tenham sido responsáveis pela busca de performances voltadas às políticas públicas. Do mesmo modo que venha a perceber que, o novo cenário administrativo brasileiro, tenha se remodelado, ou seja, deixando para trás uma visão burocratizada, atrasada e de ineficiência do Estado, aonde o patrimonialismo e o corporativismo eram práticas usuais (SETTI, 2011).

Por outro lado, SKARICA (2012) indica que existiram alguns problemas pontuais, que trouxeram dificuldades para a implementação de uma reforma junto à administração pública brasileira. Para o autor, tais dificuldades aparecem por meio de uma forte influência do legado histórico, que mostrava ser um entrave bem importante. E isso aparece no quadro a seguir:

Quadro 5 – Dificuldades na Implementação das Reformas Administrativas Brasileiras.

DIFICULDADES	JUSTIFICATIVAS
Reformas pragmáticas, conduzidas por meio de formalidades.	A legislação se torna mais importante que a implementação, prioriza-se a legislação ao invés de práticas administrativas diárias. Percebe-se a ausência da vinculação da lei com a formulação das políticas públicas. Elabora-se lei em que não há o cumprimento, como o Art. 50, §3º da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), onde determina que “a administração pública manterá sistemas de custos que permita a avaliação e acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial”, mas que não consegue ser efetivado na prática.
Ausência da identificação das prioridades das reformas e das metas.	Alguns documentos estratégicos originados das reformas foram elaborados sem fornecer qualquer prazo para alcançar os objetivos propostos. Existência de documentos sem acompanhamentos de indicadores, números e <i>benchmarks</i> que pudessem servir de orientação para a implementação das metas.
Políticas de reformas sem transparência e fechadas.	As reformas devem envolver uma ampla gama de atores e enraizar principalmente nas mentes dos governantes e gestores. Mudar a cultura e mentalidade dos governantes e gestores, parece ser essencial. De nada adianta as reforma administrativas se os governantes e gestores não tiverem preparados para executá-las
Reformas descontínuas.	As melhorias incrementais diárias se tornam mais importante que as grandes revisões e reformas. Reformas que não incorporam às rotinas diárias se transformam em frustrações. Por conseguinte, necessita-se de propor um “padrão de reforma sequencial”.

Fonte: Adaptado de Skarica (2012).

Conforme visualizado no quadro anterior, Skarica (2012), destaca que, o Brasil, por ter seu passado agregado aos conceitos burocráticos, parece ter encontrado alguns problemas bem significativos, como pragmatismos e reformas descontínuas. A falta de cultura dos atores, a descontinuidade programática, a falta de dados e informações dentre outros, tende a se afirmar como fatores determinantes em meio a essas constatações.

Diante disso, Bresser-Pereira (2010a) e Brulon, Ohayon e Roserberg (2012) inferem que, aspectos referentes à eficiência, eficácia, busca pela prestação de serviços com maior qualidade e o choque de gestão, aparecem como sucesso e sejam modelos. Os autores ainda contextualizam que, o financiamento dos serviços sociais, culturais e científicos, aliados a qualidade na gestão como um todo, permite atestar que o país esteja na trajetória ideal, conforme configura os anseios administrativos contemporâneos.

Após a identificação dos fatores que possibilitaram a implementação da reforma brasileira, parece ser importante destacar o que seja a Nova Administração Pública (NAP) (MAJONE, 1989; FERLIE *et al*,1999; MARINI, 2002 e POLLIT, VAN THIEL e HOMBURG, 2007), dentre outros. Isso porque, nesse momento, parece ser necessário destacar qual a necessidade de se encontrar um melhor desempenho, onde os resultados tem foco no usuário/consumidor.

Considerando que, o país tenha como conceito buscar em outros exemplos internacionais, a implementação de um modelo que pudesse proporcionar melhorias a gestão, há de considerar o papel do Estado, como um agente não apenas regulador, mas também de mudanças. Observando a isso, aparece a NAP, em sua plataforma, que por meio de sua estratégia, adota uma forma de viabilizar um enfrentamento da crise do Estado, enfrentado por diversos países, de forma generalizada (MARINI 2002).

Segundo o Conselho Científico do Centro Latinoamericano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD, 2000, p. 28)⁷, a Nova Gestão Pública deveria basear-se:

[...] en la profesionalización contenida en el modelo burocrático, en diferentes técnicas gerenciales basadas en las ideas de flexibilidad administrativa. [...] control por resultados, contractualización, competencia administrada y, con mucho énfasis, en la transformación y ampliación del concepto de lo público, especialmente mediante mecanismos de responsabilización de la administración pública.

⁷ Para o CLAD, a Nova Gestão Pública deve se basear, [...] Na profissionalização contida no modelo burocrático em diferentes técnicas de gestão com base nas ideias de flexibilidade administrativa. [...] Os resultados de controle, contratualização, competição gerida, com muita ênfase na transformação e expansão do conceito do público, especialmente através de mecanismos de responsabilização da administração pública.

Por outro lado, Pollit, Van Thiel e Homburg (2007) conceituam que, a NPM ou NAP, pode apresentar aspectos reformistas e isso aparece no quadro a seguir.

Quadro 6 - Principais Orientações Reformistas compostas pela NPM ou NAP.

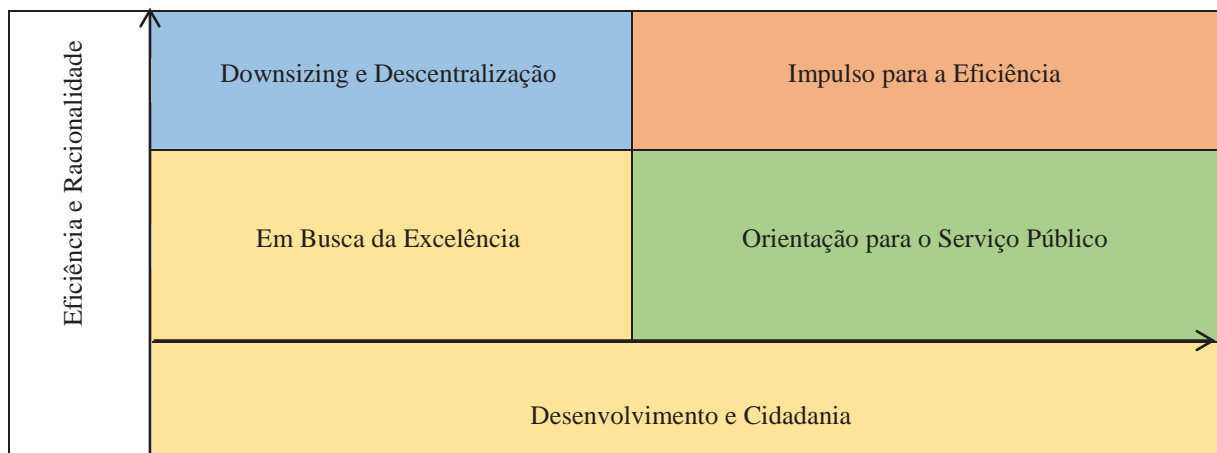
PRINCIPAIS ORIENTAÇÕES REFORMISTAS DA NPM ou NAP
– Uso de mecanismos típicos de mercado na provisão de serviços
– Implementação de estruturas mais enxutas e descentralizadas
– Uso de “divisões” como forma de quebrar grandes unidades burocráticas e aumento de parcerias com organizações do setor privado e da sociedade civil
– Ampla ênfase em relações contratuais, tanto nas relações com fornecedores externos quanto na própria provisão interna de serviços
– Maior atenção à gestão organizacional e às habilidades gerenciais dos servidores públicos. Isso inclui orientação para o consumidor e sistemas baseados na avaliação de performance
– Mudança no foco de gestão: de processo para resultados
– Ampliação do uso de medições e quantificações, em especial no que diz respeito à performance.

Fonte: Adaptado de Pollit, Van Thiel e Homburg (2007).

O que apresenta o quadro anterior parece estar na identificação das necessidades existentes junto à administração pública. Ou seja, a presença de ferramentas e processos que possam determinar o que seja a gestão, bem como, de que maneira a mesma possa se estabelecer e assim, ser um fator relevante. Isso em si, representa os processos, as performances, as relações, os serviços e demais aspectos e agentes, que completam as estruturas de gestão.

A partir da identificação da NAP, há de se destacar que a mesma apresenta alguns modelos de gestão. E esses aparecem nas contribuições de Ferlie *et al* (1999), que aparecem assim, na figura a seguir.

Figura 1 – Modelos da Nova Administração Pública



Fonte: Adaptado de Ferlie *et al* (1999).

Para Ferlie *et al* (1999), os destaques acerca dos referidos modelos parecem estar no fato de que, existe a necessidade de buscar junto a uma administração pública mais orientada para os cidadãos. Tais concepções surgem, quando se observa a disseminação de ideais, onde a prestação de serviços, tenha qualidade, seja eficiente, eficaz e efetiva, além de que, possua processos de racionalização, com uma nova gestão, onde existe a divisão de trabalho e competência, dentre outros aspectos (BARZELAY, 2001).

Assim, o quadro a seguir identifica o conceito de cada um desses modelos.

Quadro 7 – Modelo Conceitual da NPM.

MODELOS	CONCEITOS
DOWNSIZING E DESCENTRALIZAÇÃO	Esse modelo se associa as grandes corporações, sejam elas públicas, ou privadas, que se destacam pela rigidez quando da necessidade de reagir as mudanças. E assim, propõe ações de terceirização e diminuição da gestão, para se ter uma maior flexibilidade organizacional.
IMPULSO PARA A EFICIÊNCIA	Aproximação entre serviços públicos e serviços privados, preconizando a transformação do setor público através da introdução de padrões de eficiência desenvolvidos pelo setor privado
EM BUSCA DA EFICIÊNCIA	Baseado na Escola de Relações Humanas, com ênfase na “cultura organizacional”: modelo de orientação para o serviço público; até hoje este tem sido o padrão menos desenvolvido, fruto da fusão entre os modelos definidos pelos serviços públicos e privado, conferindo, ao primeiro, aspectos administrativos qualitativos presentes no segundo, incluindo-se a responsabilidade dos serviços com os usuários e os cidadãos, não mais considerados como meros consumidores ou simples usuários.
ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO	Introdução de sistemas de custos e auditorias – quanto aos aspectos financeiros e profissionais, poder outorgado à administração superior, com estabelecimento de objetivos claros, com monitoramento do desempenho e desregulamentação do mercado de trabalho

Fonte: Adaptado de Ferlie *et al* (1999).

Portanto, a partir do conhecimento e entendimento do que seja a nova administração pública, compreendida em termos nacionais, quando da implementação das reformas administrativas, um novo ponto parece ser importante a se destacar, ou seja, o significado dos anseios gerenciais. E isso aparece a seguir, quando se determina identificar os modelos administrativos, junto com a nova abordagem de gestão.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E SEUS MODELOS

A importância de conceituar o que seja a administração pública gerencial parece alcançar sentido e significado, quando postula entender e constatar aspectos como responsabilidade e transparência, dentre outros atributos. Neste sentido, pode destacar que esse capítulo se propõe a identificar uma visão da administração pública gerencial, alicerçada em dois tópicos principais, ou seja, a flexibilização (LEGGE, 1995; ORMOND e LÖFFER,

1999), dentre outros e na competência (WHIDDETT e HOLLYFORD, 1999). Além disso, se poderá também conceituar os princípios do modelo de gerenciamento, tais como a profissionalização, a transparência e responsabilização, a descentralização e os mecanismos de controle e resultados, dentre outros (MARINI, 2002).

Conforme a nova abordagem gerencial apresentada por Holmes e Shand (1995), Martins (1997), Modesto (1997), Bresser-Pereira (2001), Secchi (2009) e Closs e Antonello (2010), dentre outros, pode destacar que, a mesma preconiza um cenário cada vez mais voltado para as pessoas. E isso aparece quando da identificação da busca pela agilidade nas ações, pela responsabilidade, honestidade, transparência e competência. E assim, tais aspectos, parecem se justificar, quando possa entender que, a gestão pública, deve buscar o bem comum da sociedade.

Assim, a percepção é a de que, o viés público prescinde ser contemplado com alguns princípios. E isso aparece conforme o quadro a seguir.

Quadro 8 – Princípios da Administração Pública Gerencial.

PRINCÍPIOS	DEFINIÇÕES
FOCALIZAÇÃO DA AÇÃO DO ESTADO NO CIDADÃO	Significa o resgate da esfera pública como instrumento do exercício da cidadania. O Estado deve ser entendido como o fórum onde o cidadão exerce a cidadania, portanto todo e qualquer esforço de reforma deve ter como objetivos melhorar a qualidade da prestação do serviço público na perspectiva de quem o usa e possibilitar o aprendizado social de cidadania.
REORIENTAÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLE PARA RESULTADOS	Significa evoluir de uma lógica baseada tão somente no controle da legalidade e do cumprimento do rito burocrático para uma nova abordagem centrada no alcance de objetivos. Os mecanismos de controle, na perspectiva burocrática atual representam um entrave à ação eficiente e inovadora, ao invés de ajudar representam um obstáculo à ação.
FLEXIBILIDADE ADMINISTRATIVA	Permite que instituições e pessoas alcancem seus objetivos. Não se trata de outorgar autonomia pela autonomia, mas sim a necessária para o alcance dos resultados. Isto exigirá a delimitação dos espaços de atuação da máquina pública, a partir do fortalecimento dos papéis de formulação de políticas e regulação, gerando, como consequência, um tratamento sob medida da questão, já que o grau de flexibilidade depende da natureza da atividade a ser exercida. Hoje, notadamente na administração indireta, ocorre uma realidade no mínimo curiosa, o da autonomia invertida: as instituições são bastante autônomas para decidirem sobre os seus fins, mas quase nada no que diz respeito aos meios.
CONTROLE SOCIAL	Pretende desenhar mecanismos de prestação social de contas e avaliação de desempenho próximos da ação. Se o objetivo é o resgate da cidadania e a reorientação para resultados, este controle não pode se limitar apenas à dimensão interna, com base em quem presta o serviço. Tem que ser na perspectiva de quem usa ou se beneficia da prestação dos serviços públicos.
VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR	Representa, na verdade, a âncora do processo de construção coletiva do novo paradigma, orientado para o cidadão e realizado pelo conjunto dos servidores de forma participativa. Implantar o modelo de administração pública gerencial não significa mudar sistemas, organizações e legislação; muito mais do que isso, significa criar as condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas.

Fonte: Adaptado de Marini (1999).

As considerações identificadas por Marini (1999) aparecem no contexto de que, os princípios da administração pública gerencial, buscam em seus conceitos, encontrar mecanismos e identificações para a melhoria dos serviços ora ofertados a sociedade. Questões como o foco no cidadão, o controle social e a constatação de que se tenha uma maior valorização para com o servidor, aparece como um caminho a ser perseguido, desenvolvido e especialmente, implementado.

O momento onde se pode perceber a necessidade de mudanças parece ter sido fundamental, no sentido de que, a opção por novos modelos viessem acompanhados pela também, precisão de novas contribuições e atribuições. O que em si, tende a evidenciar, uma realidade, onde a governabilidade pudesse interagir com as relações interpessoais. Nesse especial sentido, a queda de paradigmas e o rompimento com as práticas burocráticas a partir de determinado momento histórico, parecem ter encontrado nova forma de governo, um novo tipo de administração. E se pode assim observar que, a essa se determinou chamar de modelo gerencial, algo que se parece mais aproximado do modelo privado (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Já Menezes (2002), complementa que, os pressupostos identificados a partir de um novo modelo organizacional, sugere um direcionamento para o viés público, que busca o foco na gestão de pessoas e na melhoria de processos. Para isso, o autor observa que, tende a ser relevante, a existência da mudança de modelo e que essa, assuma a condição de prover a busca pela alta qualidade e qualificação, além de maior capacidade em inovação e tecnologia, para assim, serem capazes de proporcionar novas oportunidades a gestão como um todo.

Neste sentido, partindo do pressuposto de que, a GP e as organizações públicas encontram nas práticas do setor privado, como o *benchmark*, autores como, Hays e Plagens (2002) contextualizam que, a utilização de estratégias reformistas, acabam em si, redefinindo o que seja a definição da administração pública. A perspectiva por um olhar mais gerencialista (BRESSER-PEREIRA, 2001), parece ter encontrado nesse momento, a sua maior precisão.

Segundo autores como, AUCOIN (1990), KOOIMAN (1993), HOOD (1995), RHODES (1997), POLLITT e BOUCKAERT (2002a), dentre outros, a modernização do serviço público e a aplicação de modelos gerenciais, apresentam a qualificação, o conhecimento, os valores, a dinâmica e a diversidade existente junto à sociedade contemporânea. O que conforme os autores, pode significar a justificativa de um procura pela implementação de novas práticas. E isso, aparece definido através de ações organizacionais junto aos entes nacionais, regionais e municipais (OLSEN, 2002; SUBIRATS e QUINTANA, 2005; RADAELLI, 2005).

O que parece ser necessário destacar é a existência de um modelo burocrático, que era amplamente aplicado à realidade nacional e se tornou alvo de inúmeras e substanciais críticas, tais como, sendo algo ineficiente e sob o ponto de vista institucional, um modelo que não atenderia mais as necessidades dos cidadãos (BARZELAY, 1992; OSBORN e GAEBLER, 1992; HOOD, 1995; POLLITT e BOUCKAERT, 2002a). A percepção por indicadores de processos como morosidade, ou ainda, pertinentes ao não atendimento do que traz a modernidade, em termos de busca pela percepção da qualidade dos serviços públicos, parecem ter sido decisivos para a procura de um modelo mais contemporâneo.

Para Bresser-Pereira (1996) se percebe a figura do Estado-Provedor de bens e serviços, ora chamado de Estado de Bem-Estar Social ou *Welfare State*, onde o grande desafio era correlacionar à expansão das funções estatais para com os ditames da Administração Pública. Isso se configura com maior importância segundo o autor, através da necessidade de se buscar novas alternativas, diante de um Estado envolvido em uma grave crise fiscal, além de se perceber envolvido em um processo de crescente endividamento público.

Ao se destacar a existência de uma nova percepção junto ao serviço público, autores como, McCubbins, Noll e Weingast (1989), Webber (1992), Hood (1995), Bresser-Pereira (1996), Mintrom (1997), Christensen, Lagreid e Wise (2002) e Kettl (2005), dentre outros, apresentam ideias importantes, que indicam a busca por um modelo gerencial eficiente. E isso parece estar nos ideais em que se observa a evolução de processos como, a hierarquia, a racionalidade, a descentralização, a eficiência na prestação de serviços e a qualificação, dentre tantas outras atribuições, políticas e práticas.

A identificação desses conceitos gerenciais tendem a inferir a existência de processos para atingir objetivos, ou arguir mais caminhos, todos eles, percebidos pelos anseios de uma gestão mais produtiva. Diante desses aspectos, o que se pode contextualizar, parece residir no fato de que, gerenciar, encontra muitos e importantes sentidos, na medida em que, todo o processo administrativo carece de trâmites, os mais corretos e visíveis (MEIRELLES, 2003; RIBEIRO, 2006).

Segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1995), o que se apresenta como foco são os conceitos de eficiência da administração pública. Ou seja, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços. Há de se observar que, a administração pública gerencial, ou o que se denomine como a nova forma de gestão, aparece como um modelo em que, as normas do período pós-burocrático, se estabelecem a partir da estruturação e também da gestão administrativa (SECCHI, 2009).

A partir disso, Bresser-Pereira (1996) conceitua que, o modelo gerencial na administração pública, tem as seguintes características conforme aparecem no quadro a seguir:

Quadro 9 – Características do Modelo Gerencial.

CARACTERISTICAS
Surgiu na Segunda metade do século XX;
É um modelo baseado na flexibilidade para combater a rigidez burocrática, na redução de custos através da qualidade x produtividade. Controle a posteriori (Ênfase nos resultados);
Os cargos são conseguidos por concurso público. Há sistema de planos de carreira, capacitação e avaliação de desempenho;
Autonomia do administrador com delegação de autoridade, fixação de metas e objetivos;
Utiliza de mecanismos de competição (Competição Administrada);
Descentralização;
Descontração e;
Concebido para ambientes instáveis.

Fonte: Adaptado de Bresser-Pereira (1996).

Quando o destaque é os novos conceitos de gestão (ROBBINS, 2006), a observação pela existência de uma administração de pessoas mais moderna (LACOMBE e ALBUQUERQUE, 2008), surge como essencial, especialmente quando aparece um viés eficiente e eficaz (MANZINI-COVRE, 2011). E isso parece representar, quais sejam os verdadeiros desejos e aspirações, de uma gestão onde a inovação e as transformações, sejam cada vez mais acertadas, ou seja, onde o foco esteja no aprimoramento de uma forma de administrar, mais transparente e profissional (WOOD Jr; TONELLI; COOKE, 2011).

Diante disso, Marini (2002) apresenta no quadro, o modelo administrativo gerencial.

Quadro 10 – Modelo Administrativo Gerencial

PRINCÍPIOS	DEFINIÇÕES
PROFISSIONALIZAÇÃO	Profissionalizar a alta burocracia, visando o fortalecimento das capacidades de formulação e avaliação de políticas públicas
FOCALIZAÇÃO	Foco no atendimento das demandas do cliente-cidadão
TRANSPARÊNCIA e RESPONSABILIZAÇÃO	De maneira democrática junto à administração pública
DESCENTRALIZAÇÃO	Através da execução dos serviços nos níveis subnacionais
DESCONCENTRAÇÃO ORGANIZACIONAL	Feita através da execução de funções do governo central para as agências especializadas
MECANISMOS DE CONTROLE DE RESULTADOS	Orientação baseada em indicadores fixos em contratos de gestão
NOVO DESENHO ORGANIZACIONAL	Adoção de um novo desenho para as atividades exclusivas (formuladas, reguladas e financiadas pelo Estado, mas executadas pelo setor público não estatal).

Fonte: Adaptado de Marini (2002).

O que aparece a partir da visualização do quadro anterior, evidencia o fato de que, o paradigma defendido, esteja na concepção de que o Estado deve de maneira exaustiva, procurar encontrar a profissionalização e mais do que isso, utilizá-la como política pública, sem qualquer outra conotação. Dentro disso, as considerações de Marini (2002) propõe que, se deve buscar uma gestão descentralizada, leve, transparente, organizada, responsável e planejada, que esteja focada no que o seu cliente/cidadão sente como necessidade.

Dentre os princípios propostos pela visão gerencial, a transparência e a responsabilização, parecem ocupar um espaço bastante importante. Isso aparece no que apresenta Morais (2002, p. 99), quando o mesmo destaca que, “[...] a constitucionalização dos princípios básicos da Administração Pública tem a mesma finalidade: garantir a honestidade na gerência da *res pública* e possibilitar a responsabilização dos agentes públicos que se afastarem dessas diretrizes obrigatórias”.

Com relação às competências administrativas, o destaque surge pela compreensão de que a mesma encontra na descentralização e desconcentração, o seu fundamento. Assim, com relação à descentralização, o entendimento é que, refere as pessoas jurídicas diversas, que trata do desempenho das atividades, com atribuições identificadas entre os entes de modo descentralizado. Já na desconcentração existe a percepção de uma só pessoa, aonde há distribuição de competências e hierarquia (DI PIETRO, 2008; MELLO, 2010). Ou ainda nos órgãos despersonalizados, sem divisões, onde não existe distribuição de tarefas (MAZZA, 2012).

Por outro lado, Whiddett e Hollyforde (1999), preconizam o uso do conceito de competência para integrar as atividades de gestão de recursos humanos, por meio do seu uso nos processos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração. Para esses autores, o conceito de competência está associado: a) às descrições das tarefas e resultados do trabalho, que permitam medir a habilidade do indivíduo em obter um desempenho compatível com os padrões requeridos pela empresa; b) às prescrições dos comportamentos esperados dos indivíduos no ambiente de trabalho; c) ou a uma associação das duas condições anteriores.

Aliado a esses conceitos, o que parece ser importante no que refere a gerir uma administração alicerçada na preocupação com os *stakeholders*, em essência, busca ir além da relevância dos recursos humanos (HANASHIRO, TEIXEIRA, ZACARELLI *et al*, 2007). Para os autores, a visualização por um ambiente competitivo, uma vantagem competitiva e uma cultura organizacional, parecem conviver naturalmente com uma diversidade cultural, além de compreender quais são os desafios indicados ao desempenho socialmente responsável.

O encontro do que se observa acerca de uma administração gerencial, parece estar afirmado em processos e instrumentos, bastante identificados com o que a contemporaneidade da gestão tenha apresentado. O cuidado para com as pessoas, inclui questões de grande relevância, especialmente quando se percebe a necessidade de atender o lado humano e suas particularidades, o que aparece nos conceitos que primam pela transparência das ações (WOOD Jr; TONELLI; COOKE, 2011).

Já com relação à flexibilização, Legge (1995) observa que se pode determinar que, a mesma tenha se tornado um discurso hegemônico nos últimos anos, tanto no meio acadêmico, como empresarial. Questões como estruturas orgânicas e horizontalizadas, *empowerment*⁸ e descentralização, entre outras, fazem, cada vez mais, parte do dia-a-dia das organizações que apontam a flexibilidade como fundamental para a produtividade e logo, um atributo importante para a gerência. Ao comentar as características da organização e da especialização flexíveis, Legge (1995) sugere que na prática, as ações empresariais em torno da flexibilidade parecem fruto do pragmatismo e oportunismo patronais, que buscam o controle do trabalhador, aliado a obtenção de melhores índices de lucratividade.

Contudo, Ormond e Löffler (1999) classificam que se pode dimensionar que a flexibilização, tende a estar presente, na mudança que se constitui como um elemento que faz parte ativa de um novo contexto de globalização. O que se consolida a partir dessas ideias, contribui para a existência de varias abordagens, tais como, pressupostos neoliberais, precarização dos direitos trabalhistas, perdas de direitos e garantias sociais, redução de gastos, privatização, terceirização e relações superficiais entre o empregador e os trabalhadores, dentre outros (VASAPOLO, 2005; POCHMANN e ANTUNES, 2007; IAMAMOTO, 2007; SENNET, 2008; KREIN, 2012).

O que em suma, parece se dimensionar através da relevância das questões formuladas é o fato de que, todos os aspectos referentes à gestão pública, se destacam como um agente de mudanças e transformações. Tais observações parecem vir ao encontro de que a contemporaneidade se propõe a apresentar suas ferramentas e seus processos, de uma forma que, a gestão moderna seja identificada, através da defesa e dos cuidados para com a qualidade no atendimento e na prestação de serviços a sociedade, bem como, na atenção as pessoas.

⁸ *Empowerment*: é um conjunto de procedimentos que buscam a interação e o envolvimento das pessoas com o trabalho e que as impulsionam a tomar iniciativas e a interferir com ações no processo produtivo (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999, p. 375). Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000300003>. Acesso em: 10 out 2016.

2.4 A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Ao se identificar as aspirações e necessidades dos indivíduos, em especial os servidores públicos, percebe-se como é importante que se estabeleça uma relação mais próxima desses para com as organizações. Assim, Coutinho (2000) refere que, cada vez mais, se torna necessário, a incorporação de alguns atributos junto às organizações públicas brasileiras, tais como, a incorporação de valores, de crenças e de atitudes.

A partir de autores como, Gaulejac (2007), Webber (2009), França (2009), Marras (2010), Manzini-Covre (2011), Oliveira (2014) e Ospina (2015), dentre outros, pode inferir que, existem elementos e ferramentas essenciais a uma GP mais identificada com os anseios da modernidade. Aliado a isso, a procura junto por uma administração que busca o conceito de organização fortalecida pela concepção contemporânea, aonde eficiência, eficácia e qualidade sejam recorrentes parece ser imprescindível.

Segundo autores como Araújo e Garcia (2009, p. 47) se observa que, “[...] com o advento da era da globalização, as organizações estão cada vez mais investindo em pessoas, pois estão descobrindo que não são feitas somente de máquinas e equipamentos”. E quando o destaque por essas premissas aparecem elencadas pelos autores, a constatação a seguir, tende a conceber que, a GP encontra seu significado quando infere a importância e o papel das pessoas nas organizações.

Neste sentido, há que considerar a procura por um local onde se identifique a melhor aplicação de práticas e políticas organizacionais contemporâneas, tais como, a transparência, a confiança e o apoio entre a sociedade e o Estado, como aspectos primordiais. O que parece ocorrer a partir da determinação aonde os servidores sejam partes efetivas da prestação de serviços à comunidade. Tais concepções surgem, quando Bresser-Pereira (1999) diagnostica como o enfrentamento dos desafios atribuídos à gestão pública de pessoal, aquela que transforma uma burocracia, antes engessada e disfuncional, em uma organização mais gerencial.

Partindo do entendimento de que, os pressupostos básicos da GP podem e devem ser orientados por uma organização eficiente e planejada, perceber o ambiente local, o universo onde se situa e os agentes que a envolvem, tendem a ser essenciais. E isso, pode de algumas formas, indicar a necessidade de que se deve diagnosticar, analisar e mensurar o que efetivamente seja necessário para se ter uma administração pública atenta a defesa de seus objetivos e políticas.

Respeitando os conceitos da gestão, que se define através da sua existência, em uma constatação de que seus meios, suas tarefas e práticas, apareçam indicadas para um direcionamento aonde, a organização funcione parece, estar junto aos melhores preceitos. O que tende a ser visto nesse sentido, aparece nos atributos como, a valorização e o reconhecimento (MENEZES, 2002), que fazem parte da vida dos indivíduos. E isso aparece em termos organizacionais, como vantagens competitivas e também como um importante processo que, eleve a GP e por via de consequência, a gestão pública, a ser mais humanizada, de maneira que isso tende a se refletir positivamente para com toda a sociedade.

No que refere a esses preceitos, há de destacar também que os conceitos políticos, diante da realidade brasileira, parecem ser indicativos de que, por bastante tempo, o modelo burocrático, ou seja, legalista, foi o projeto da administração pública no país (COSTA, 2008a). Muitos teóricos apresentam suas definições, a partir dos ideais, aonde a busca por um ambiente organizacional moderno, com sujeição a tarefas e disseminação de fatores motivacionais, remetia a idealização de metas e de processos de qualidade, o que estimularia as pessoas, despertando desafios e os mais variados estímulos (RIBEIRO, 2006; NOGUEIRA, 2007; BERGAMINI, 2008; FRANÇA, 2009; MORAES, 2012; OLIVEIRA, 2014).

A intenção de identificar uma administração direcionada ao atendimento das necessidades das pessoas, aliada as obrigações governamentais de ter maior transparência em suas ações e atos (MARTINS JUNIOR, 2010), parece comungar com o que trouxe a modernidade, em termos de inovações, transformações e mudanças. De forma que, aspectos como, produtividade, mérito, capacitação, negócio, relacionamento e pessoas, dentre outros, passaram a ser cada vez mais tema de conceitos de gestão.

Assim, a busca por conceitos referentes à cultura organizacional aparecem como um tema extremamente relevante junto às gestões públicas. Aliado a isso, há que destacar a proeminência de aspectos ligados ao desenvolvimento institucional, buscando atender através de ações atrativas, a sociedade. Mesmo porque, a história demonstra que, a padronização, a normatização e a implementação de mecanismos de controle, quando administrados isoladamente, proporcionaram apenas, uma análise burocratizada, onde predominou uma forma racional-legal, que legitimava as crenças em regras e normas (COSTA, 2008a; WEBER, 2009).

Para Claro e Nickel (2002) a GP tem como objetivo ajudar a organização a alcançar seus ideais. Os autores complementam que isso pode ocorrer através da realização da missão empresarial, o que segundo os mesmos, pode vir a proporcionar a competitividade necessária para que, ocorra o aumento da auto realização. Tais observações dos autores, de um modo em

geral, buscam destacar a satisfação dos indivíduos no trabalho, bem como, o desejo de desenvolver e manter uma maior qualidade de vida, administrando e impulsionando as políticas éticas e o comportamento social.

Por outro lado, Borges-Andrade *et al* (2006, p.24) definem que existe um novo paradigma que em si, se completa como um:

[...] Processo complexo de mudanças na configuração de sistemas produtivos, envolvendo novas tecnologias, novas formas de organização do trabalho e novos processos gerenciais e institucionais, com o objetivo de superar as deficiências e limitações do modelo taylorista-fordista. A Reestruturação Produtiva é fortemente estimulada pelo ambiente competitivo criado pela Globalização, na medida em que racionaliza recursos e reduz custos de produção. Ao mesmo tempo, esta reestruturação impacta o Estado, na medida em que são requeridos investimentos para as mudanças tecnológicas, para a requalificação da mão de obra, além de diversas mudanças institucionais.

Em complemento a isso, há de destacar que, as organizações buscam encontrar algumas exigências acerca do perfil do trabalhador. Conforme Assis (1999) se pode indicar que, ser flexível, ter responsabilidade, adaptar-se aos tipos de trabalho, capacidade de planejamento, decisão e organização, ser criativo, ter iniciativa, trabalhar em equipe, ter disciplina e ser assíduo, dentre outros, aparecem como essenciais.

A GP na administração pública brasileira faz parte de um contexto que em suma, possibilita se visualizar o ambiente interno e seus servidores, expostos atualmente, ao poder gerencialista, ou seja, dentro de uma ideologia da ciência gerencial que transfigura o social (GAULEJAC, 2007) e trazem contradições cada vez mais profundas sob uma ótica narcisista (MANZINI-COVRE, 2011), uma vez em que, se vê identificado com um universo de proposições, cada vez mais individuais, cada vez mais direcionadas as escolhas próprias e que destacam por ter um caráter, onde a busca por satisfação pessoal, em detrimento de outros processos, tende a ser a máxima perseguida.

Do mesmo modo, Bresser-Pereira (1998) refere o enfrentamento dos desafios atribuídos à gestão pública de pessoal, a partir da configuração de seu sistema dinâmico, que trouxe muitas e importantes mudanças sociais. Alguns obstáculos adicionais são encontrados na área pública, em relação ao setor privado, tais como a falta de clareza diante de uma abordagem referente às normas diretivas no que se refere à implementação de uma política de gestão, aliado a falta de uma estrutura firme que projete a carreira dos servidores (MARCONI, 2005).

Na visão de Pimenta (1998) e Marini (2002) há de identificar o esgotamento do modelo burocrático de administração pública brasileira e o aparecimento dos novos processos

de modernização administrativa. A percepção de que as ferramentas antes utilizadas e que contemplavam uma administração de recursos humanos puramente engessada, com processos burocratizados e sem olhar para a socialização das práticas de gestão, possibilitam em muitos sentidos, determinar que a quebra de paradigmas gerenciais foi importantíssima para a administração pública brasileira e em consequência a sociedade.

Quando se identifica na administração pública, que os fatores gerencialista, tais como, a funcionalidade, os controles, a eficiência, a eficácia sejam determinantes de qualidade, se pode depreender que, as chances de se oportunizar e promover melhorias de vida dos indivíduos é uma realidade. Assim, se pode definir que uma nova visão venha se construindo e fortalecendo, ou por meio da coisa pública, considerando o viés fiscal e econômico, ou por meio dos anseios de uma GP mais voltada para o atendimento dos servidores e sociedade, através dos controles de transparência e fiscalização (MARTINS, 1997; MARINI, 2002; BRESSER PEREIRA, 2006).

No entanto, o que se postula assim a entender, parece convergir no encaminhamento de que, a partir dos novos modelos gerenciais, identificados ao longo dos anos, há de se perceber a existência de um processo de mudança. O que em termos profissionais tende a ser uma assertiva é o aparecimento de condições que promovem uma interação maior com os servidores, com o intuito de promover a satisfação interna e externa, através dos indicadores de desempenho, através de uma melhoria contínua consolidando a consciência dos valores éticos inerentes ao serviço público (MARRAS, 2010; WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011; OSPINA, 2015).

Conforme autores como, Garde (2001) e Marques (2003), quando se preconiza compreender quais sejam, os conceitos referentes à nova GP e os modelos gerenciais, junto ao viés público, a observação de que devem incorporar as técnicas do setor privado, com as devidas adaptações, tende a ser uma realidade. Isso se justifica quando, os autores destacam a necessidade de buscar nos atributos definidos pela a eficiência econômica e também a eficácia social, o encontro pelos objetivos e interesses do Estado enquanto agente regulador, que converge por atender a sociedade, a partir de seus desejos mais prementes.

Em complemento a isso, Bergue (2010), trata a GP no setor público, como um, esforço que venha a se orientador no sentido de proporcionar a manutenção e segurança, para que os indivíduos possam assim se desenvolver. O autor insere em suas premissas que, esse processo orientado as pessoas, tende a trazer consigo, conceitos constitucionais e legais, que em sua primazia, nada mais buscam que, o atendimento a comunidade de um modo em geral. O que em essência também se pode aduzir, esteja presente nas questões inerentes aos fundamentos

gerenciais, advindos de um modelo taylorista, onde existia a racionalização e a padronização dos processos, ordenado a partir dos princípios referentes ao planejamento, ao preparo, ao controle e a execução (COSTA, 2009).

As proposições acerca da existência de uma organização pública, onde a GP abriga o reconhecimento do servidor, oferecendo valorização, reconhecimento e intensificação da autoestima, parecem ser e estar junto a uma busca constante (NOGUEIRA; OLIVEIRA; PINTO, 2007). O que aparece a partir dessas conclusões trazidas pelos autores, tende a convergir para a percepção de que, o reconhecimento e o mérito do servidor público, representam aspectos e atributos como, competências, profissionalização, qualificação, conhecimento e habilidade, dentre outros (DUARTE, 2005).

A partir da ideia de que, a tecnocracia, a burocracia e o empreendedorismo, podem andar juntos, buscar-se-á perceber que tais processos não são excludentes. Os novos processos de gestão e a implementação de políticas que envolvam a socialização dos indivíduos, bem como possibilitem lhes proporcionar sentimentos de satisfação e valorização, podem e devem ser validados. Esse paradigma parece ser essencial, quando se visualiza a realidade, onde se identifica os processos de gestão, bem como, as políticas de GP e que serão tratadas a seguir.

2.4.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Ao empreender o encontro pelos aspectos ligados a GP, o destaque aparece no envolvimento das políticas e das práticas inerentes a esse tema. No entanto, o que se pode estabelecer anteriormente a isso, parece ser o que se apresenta como um ponto interessante, especialmente ao apresentar dois pontos relevantes e esses são os chamados valores pessoais e justiça organizacional (GREENBERG, 1988; REGO, 2002; ASSMAR e FERREIRA, 2004), dentre outros.

Para Demo (2005, p. 4), a implantação das políticas de GP sugere que, “[...] o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso”. A aplicabilidade dessas políticas parece ser encontrada nas contextualizações referentes à produtividade, pois tende a sugerir a existência de ferramentas que possam proporcionar uma maior valorização.

Assim, autores como, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), observam que o comportamento produtivo do trabalhador, ocorre a partir de atributos como a sua competência, a sua produtividade e a sua organização. E isso parece ser um fator bastante

relevante, especialmente quando se percebe que em si, tais anseios, podem vir a proporcionar para o órgão público, um valor maior.

Com relação a essas máximas, o que parece estar junto às concepções do ser humano e também das organizações, aparece quando se identifica o envolvimento dos fatores motivacionais, para com os valores pessoais e satisfação (ASSMAR e FERREIRA, 2004). O que de modo bem específico pode representar, a necessidade de que, tenham as pessoas, de se verem motivadas, de se perceberem assistidas e incentivadas a mostrarem seus atributos. E isso se destaca no quadro a seguir.

Quadro 11 – Tipos Motivacionais de Valores Pessoais

TIPOS MOTIVACIONAIS	METAS	SERVE A INTERESSES
HEDONISMO	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	INDIVIDUAIS
REALIZAÇÃO	O sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência.	
PODER SOCIAL	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio.	
AUTODETERMINAÇÃO	Independência de pensamento, ação e opção.	
ESTIMULAÇÃO	Excitação, novidade, mudança, desafio.	
CONFORMIDADE	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.	COLETIVOS
TRADIÇÃO	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.	
BENEVOLÊNCIA	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.	
SEGURANÇA	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	MISTOS
UNIVERSALISMO	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	

Fonte: Tamayo *et al.* (2001).

Assim, se pode perceber que a base teórica abalizada por Tamayo *et al* (2001) junto ao quadro anterior, parecem visualizar alguns dos pressupostos mais relevantes e que, incidem na visão dos autores, que a motivação e os valores pessoais, apresentam-se como fundamentais. Tais conceitos tendem a aparecer, quando possa perceber e destacar a motivação e a valorização pessoal, como variáveis interligadas, produzindo efeito no comportamento, na atitude, satisfação e integração, na organização (ALFALLA-LUQUE; MARIN-GARCIA e MEDINA-LÓPEZ, 2012).

Segundo autores como, Gouveia, Martínez, Meira e Milfont (2001), Schwartz e Boehnke (2004) e Schwartz (2005), apresentaram estudos, cada um através de suas métricas, que de uma forma ou outra, trouxeram consistência e corroboraram essa teoria. Para os autores, o que se pode inferir é que, as análises construídas e resultantes, puderam destacar aspectos como, diferentes culturas, adição de valores específicos a cada cultura, relações de

compatibilidade e relações de conflito, que podem ser analisadas conforme as mais diversas dimensões.

Na continuidade do que se apresenta como política de GP parece estar no fato de que, esteja no indivíduo, o foco de gestão. Ou seja, identificar, mensurar e observar qual seja o papel estratégico das pessoas junto à organização tende a ser essencial. Para que isso se encontre com as prerrogativas institucionais e tudo o que envolve o viés público e gerencial, alguns aspectos parecem ser fundamentais, tais como, a busca pela competitividade, o alinhamento para com as capacidades organizacionais, o entendimento da cultura da empresa e do planejamento empresarial, dentre outros (ULRICH *et al.*, 2001; VERGARA e BRANCO, 2001).

Em complemento a isso, Legge (1995) conceitua que, as políticas de GP tendem a ser vistas como partes integrantes do planejamento empresarial e estratégico. O autor cita a cultura organizacional, aliada a condução de um setor de RH, como valiosos processos de qualidade, produtividade e lucratividade, dentre outras. Tais contextualizações são percebidas diante do que se compreenda como competências, seja em termos de pessoal, ou de cultura organizacional ou ainda, em termos de valores comuns e também do conhecimento ou aprendizado (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GALLON; STILLMAN; COATES, 1995).

Por outro lado, o que parece necessário destacar é o fato de que, o centro das políticas de GP se define quando da busca por entender qual seja a sua finalidade e a sua concepção. As organizações parecem estar cada vez mais e melhores equipadas, para obter uma mais bem determinada execução de estratégias, se apresenta como primordial. A isso se destaca a existência de uma operacionalidade eficiente, aliado a um envolvimento funcional e um gerenciamento identificado para com as transformações e mudanças, que convergem com a avaliação de elementos inerentes a organização competitiva (ULRICH *et al.*, 2001).

As considerações acerca da implementação das políticas de GP, tendem a ser contemplativas de uma série de práticas. E algumas dessas aparecem nos conceitos que tratam da relação de um “tom geral”, quando trabalhadas de maneira construtiva, para atingir determinados objetivos (SINGAR e RAMSDEN, 1972). Ou quando, surgem através de um reconhecimento referente ao relacionamento entre as estratégias e metas globais das organizações, utilizando das políticas organizacionais, que envolvem os colaboradores no intuito de se conquistar e se manter uma vantagem competitiva (MATHIS e JACKSON, 2003). Ou ainda como política e prática que fazem aparecer o envolvimento de todos (SOUZA; GARCIA, 2008).

Para Mathis e Jackson (2003) há que se considerar a presença de um crescente reconhecimento no que se refere ao relacionamento entre as estratégias e metas globais, apresentadas pelas organizações e suas políticas de GP. Para os autores, isso ocorre devido ao fato a utilização das ferramentas e políticas de gestão, quando se observa que, os colaboradores estão conquistando atributos e se tornando mais competentes. De maneira que, se consiga perceber isso como uma capacidade organizacional, que trata o comprometimento de todos, como um diferencial.

Tais considerações são retratadas no quadro a seguir.

Quadro 12 – Políticas de GP.

AUTORES	POLÍTICAS DE GP
WALTON (1985)	Promoção de mutualismo entre objetivos, Influências, Respeito, Recompensas e Responsabilidade.
GUEST (1987)	Implementação de sistema de recompensas; Comunicação com resultados esperados de GP; Comprometimento; Flexibilidade; Integração estratégica e qualidade; Resultados organizacionais desejados e alta efetividade operacional.
LEGGE (1995)	Promoção e comprometimento dos empregados; Boa vontade flexível e adaptativa, na busca pela excelência; Produção; Oferta de produtos e serviços de valor agregado e; Empregados de alta qualidade.
MOREIRA (2005)	Implementação de Remuneração/Recompensas.
DAVID; BRUNO-FARIA (2007)	Promoção de condições de trabalho.
SCHROEDER <i>et al.</i> (2005); BRANDÃO; BAHRY; FREITAS (2008)	Implementação de políticas como, Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

Fonte: Dados compilados pelo Autor (2016).

O que aparece no quadro anterior parece ser a constatação de que as práticas e políticas de GP aparecem interligados a inúmeros aspectos, variáveis, fatores e processos. E isso aparece quando se observa a vantagem competitiva, remuneração, condições de trabalho, treinamento, desenvolvimento, educação, comprometimento, relacionamento, respeito e responsabilidade, dentre outros.

Segundo Paauwe (2004), há que considerar alguns fatores bastante representativos, quando se denota as forças do mercado, bem como, os ambientes sociais, culturais e legais, como agentes de mudanças organizacionais. O autor conceitua que, a partir da implementação desses processos, a conclusão indica que, muitos elementos são importantes, desde a elaboração até a incorporação das políticas e práticas de GP, que apresentam como aspectos imprescindíveis e por isso, precisam ser apreciados e geridos.

Em complemento a isso, Demo (2008a) infere que, as políticas de GP podem ser vistas por meio do envolvimento das pessoas, do treinamento, do desenvolvimento e da educação,

das condições de trabalho e das recompensas. O que converge segundo as ideias do autor parece estar no fato de que, a existência dessas políticas possa em muito, proporcionar para a organização, um conjunto de ações, que envolvem a competência, o ambiente e as relações entre as pessoas.

Assim, considerando o que a organização esteja buscando como diferencial, algumas das práticas de GP existentes aparecem no quadro a seguir.

Quadro 13 – Práticas de GP

PRÁTICAS DE GP	DESCRIÇÃO
Recrutamento e Seleção	Segundo França (2007, p. 29) o “recrutamento e a seleção são procedimentos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão de pessoal. Atualmente pode-se utilizar grande quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, que proporcionam melhor quantidade e maior precisão a esses processos”.
Treinamento	Para França (2007, p. 88) pode-se observar que, “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.
Salário	Conforme Oliveira (2006) o salário pode ser nominal (é feito através do registro da carteira de trabalho, sem as comissões, gratificações e qualquer ajuda de custo), ou global (é o conjunto de todos os valores recebido pelo colaborador).
Remuneração	De acordo com Gonçalves (2008, p. 119) a remuneração, “é a soma do salário devido pelo empregador com os valores que o empregado recebe de terceiros, em decorrência do contrato de trabalho, por exemplo, a gorjeta”.
Descrição de Cargos	Segundo Carvalho e Nascimento, (1993, p.19) a Descrição de Cargo é, “o registro das funções, tarefas e responsabilidades, de forma organizada, e atribuída a uma ou mais pessoas”.
Avaliação de Desempenho	A avaliação de desempenho “se propõe a ser mais do que um recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos” (HIPÓLITO e REIS, 2002, p, 73).
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	Para Sant’Anna, Kiliminik e Moraes (2011) a QVT é como, “um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação destes nas decisões e problemas do trabalho”.
Higiene e Segurança do Trabalho	Conforme Matos (1998), a higiene e segurança do trabalho, se objetiva através da redução das perdas decorrentes dos acidentes de trabalho. E isso ocorre através do ponto de vista humano, financeiro e da previsão acerca do comportamento da atividade de produção dentro da empresa.
Benefícios Sociais	Os benefícios sociais são para Marras (2009) classificados como compulsórios (aqueles concedidos pela empresa para atender às exigências da lei ou normas legais), ou espontâneos (aqueles oferecido por vontade do empregador para o atendimento de suas necessidades e/ou tornar a remuneração atraente e competitiva).

Fonte: Dados Compilados pelo Autor (2016).

O que traz o quadro anterior, quanto às práticas de GP, parece residir no fato de que os anseios dos servidores tendem a ser complementares, ou ainda, indicativos de que, os mesmos buscam atender as suas necessidades e também atender a organização. E isso, por

consequência, pode vir a fazer com que os indivíduos sintam ser valorizados e satisfeitos, proporcionando resultados para a administração e também para a sociedade em geral.

Autores como, Oliveira (2006), França (2007), Gonçalves (2008), Marras (2009) e Sant’ana; Kiminik e Moraes (2011), dentre outros, destacam que, as práticas de GP parecem ser aspectos e necessidades que envolvem a todos os indivíduos e organizações. Aliado a isso, ao se colocar à disposição para ajudar de todas as formas o seu colaborador e também, buscar acompanhar os resultados e valorizar os progressos, existe a compreensão de que a organização venha a encontrar bons resultados (MEIRA, 2012).

Por outro lado, Gonçalves (2012) observa que existem 16 práticas de GP que devem ser destacadas e essas são:

Quadro 14 –16 Práticas de GP

1) Senso de segurança no emprego;
2) Seletividade no recrutamento;
3) A oferta de altos salários;
4) O pagamento de incentivos;
5) Tornar o funcionário acionista;
6) Compartilhamento de informações;
7) A participação e a delegação de poder (<i>empowerment</i>);
8) A formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas;
9) O treinamento e o desenvolvimento de habilidades;
10) O <i>job-rotation</i> , ou rotação de cargos;
11) O igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam as pessoas);
12) A menor distância entre as diversas faixas salariais;
13) A promoção interna;
14) As perspectivas em longo prazo;
15) A definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas e;
16) A definição de filosofias ou visões dominam que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional).

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2012).

O que em si se pode constatar a partir das práticas de GP apresentadas por Gonçalves (2012), aparece em muitas ações que podem ser implementadas pelas organizações. Com relação à existência ou não de cada uma dessas ferramentas, o que tende a ser matéria de discussão entre os envolvidos, aparece na perspectiva de uma ou outra empresa, ou instituição, abastecida pela sua visão, cultura ou necessidade mercadológica.

Contudo, o que parece ser fundamental discorrer, surge a partir da constatação do entendimento do universo organizacional e a importância das relações e sentimentos. Isso por que, ao se buscar um olhar mais holístico sobre esse mundo, parece enfim acrescentar um

sentido de dignidade as pessoas e, por conseguinte, para a comunidade como um todo. Para a apreciação desses aspectos, surge a relevância do que seja a figura do líder junto a GP, o que se pode destacar nos conceitos apresentados a seguir.

2.5 OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS E O PAPEL DO LÍDER

A perspectiva inerente aos anseios e viés administrativos, em especial aqueles orientados para com o setor público, parece enfrentar uma série de desafios. Isso se justifica a partir da percepção da gestão, especialmente quando da pouca, ou quase nenhuma política eficiente e eficaz, que possa abrigar os agentes públicos. O que pode ser contornado ou ainda, melhor abordado, a partir do enfrentamento dessas questões, que parecem afetar a expectativa de maior dignidade funcional.

Diante disso, esse capítulo pretende apresentar alguns aspectos tais como, o papel do líder, a motivação, o comprometimento e a necessidade de humanização junto aos indivíduos (ARAÚJO, 2001; COELHO, 2004; MAXIMIANO, 2004; ROBBINS, 2010), dentre outros. E isso, tende a ser um fator importante, na medida em que, a gestão pública busca em suas máximas, encontrar com os processos organizacionais e ainda, atender a comunidade, que a mesma representa.

Neste sentido, Coelho (2004, p 104) atribui inferindo que:

[...] As organizações públicas têm sido forçadas a encontrar maneiras de competir com o setor privado no recrutamento dos poucos talentos remanescente no mercado. Por razões políticas, uma organização pública não pode oferecer salários extremamente altos e “incentivos” exorbitantes. Uma organização pública pode, por outro lado, estimular um sentimento de orgulho no serviço público e fazer investimentos ativos no desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo.

Segundo Menezes (2002), uma das condições para a mudança e inovação é a presença de uma liderança capaz de tornar as pessoas aptas a enfrentarem os desafios de adaptação e, assim, maior garantia da sobrevivência e do sucesso organizacional. A responsabilidade do líder, portanto, é a busca da manutenção da motivação da equipe e o incentivo à mudança no trabalho de modo a melhorar a flexibilidade, inovação e prontidão de respostas para a busca de soluções e o alcance dos objetivos organizacionais (ARAÚJO, 2001).

Neste sentido, Claro e Nickel (2002, 17), apontam que, “[...] A empresa que opta pela vanguarda em GP, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação

aos empregados”. E esses meios indicados pelos autores, parecem ser assertivas de que, a GP e o gestor, precisam estar em completa consonância de mentalidade e ações.

Já Ferreira (2008) infere que questões como o comprometimento das pessoas, de alguma maneira, pode oferecer certo impacto positivo nos resultados organizacionais. E conclui o autor, indicando que, isso pode sim, ocorrer especialmente quando se nota a existência de um estímulo em termos motivacionais e que esses, estejam também ligados ao percebimento de recompensas e essencialmente ao sentimento prazeroso de desempenho pessoal.

Por outro lado, Maximiano (2004, p. 268) define que:

[...] A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere* que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é estimulado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que tem a mesma raiz.

Conforme Robbins (2010, p. 196) se pode definir a motivação, “[...] Como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”. O que traz o conceito do autor parece residir no fato de que, o fato de se motivar, esteja ligado à percepção pessoal e individual. E isso aparece quando se identifica que o indivíduo esteja buscando cada vez mais, encontrar meios para atingir seus objetivos, com maior satisfação.

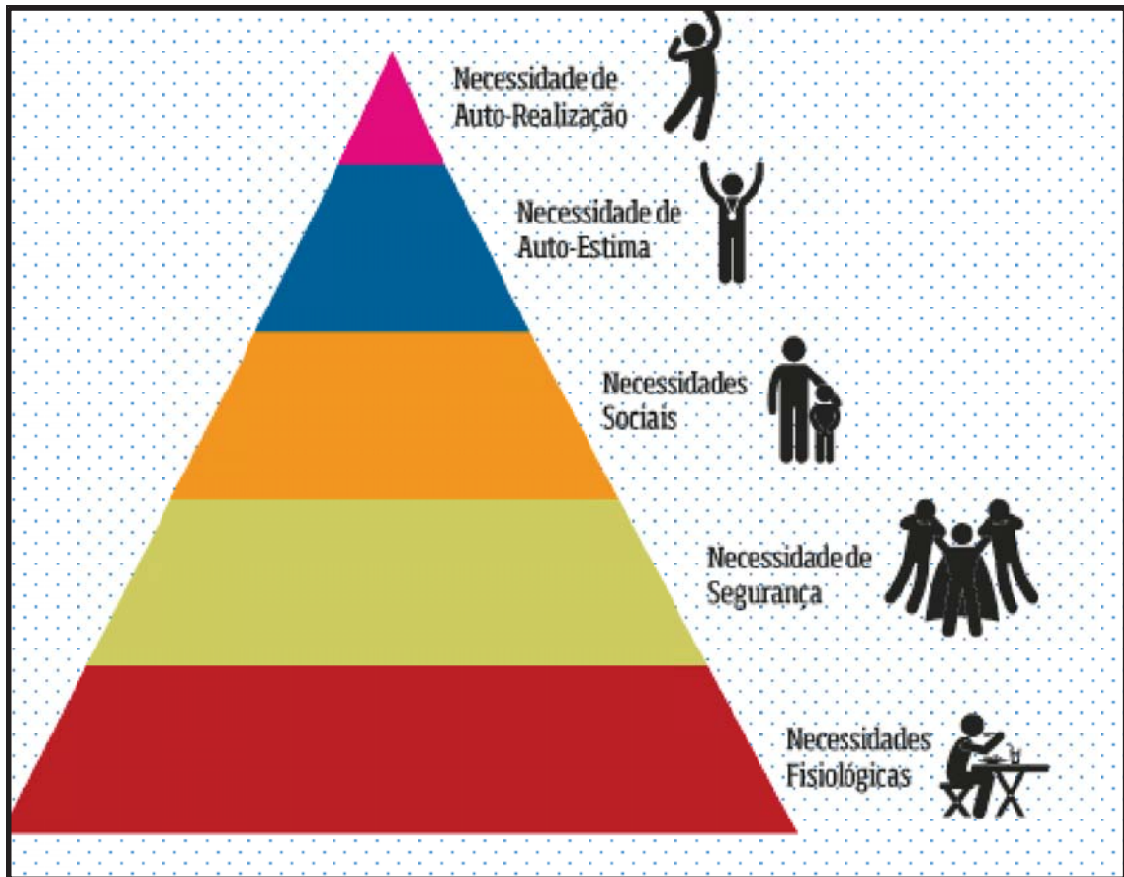
Diante disso, quando então se requer indicar os fatores como estímulo e motivação (OLIVEIRA, 2012), há de se postular compreender que, aspectos inerentes às peculiaridades humanas estejam envolvidos. E isso se completa através da constatação de que o servidor público, ao se sentir útil, estimulado, motivado e recompensado pela gestão, se destaque, como alguém que agrega competências e responsabilidades. O que em si, tende a possibilitar o entendimento e a compreensão de que, ao se proporcionar esses sentimentos e sensações, as pessoas venham a atingir, maiores e melhores resultados e seus desempenhos (DEMEROUTI; LEITER; BAKKER, 2014).

Por outro lado, a motivação, também parece ser notada por meio dos processos de atendimento para com as necessidades que a humanidade venha percebendo ao longo dos anos. De maneira que, em meio a tudo isso, Maslow (1962) tenha apresentado a sua Teoria das Necessidades Humanas. Para o autor, isso se determina e define, a partir de quando o indivíduo esteja motivado, o que parece ocorrer, quando o mesmo veja as suas necessidades e

desejos atendidos, o que pode lhe trazer além da qualidade de vida, um maior comprometimento para com a organização.

E isso aparece assim, na figura a seguir.

Figura 2 - Pirâmide das Necessidades Humanas



Fonte: Maslow (1962).

Baseado no que o autor apresenta acerca da motivação, compreendendo os aspectos ligados a contribuição para a GP, o que aparece segue a percepção de uma humanização nas empresas. A partir do que o autor apresenta em sua figura, onde se destacam os mais diversos fatores, tais como, a necessidade de se perceber como alguém importante junto à humanidade, através de seus vários processos, o que se pode inferir é que, os indivíduos prescindem se sentir valorizados em todos os seus sentidos.

Para Casado (2002), o que pode então determinar, se apresenta no fato de que, a motivação em todos os sentidos busca o encontro com a melhoria do que seja, o desempenho profissional. E completa o autor, discorrendo que, tais perspectivas podem ser sentidas e observadas, quando isso se apresenta na dimensão do respeito, tanto na existência da produtividade, quanto na percepção pela saúde organizacional e, especialmente, pela satisfação dos trabalhadores.

E isso, pode aparecer através do que fora anteriormente indicado na pirâmide de Maslow, ou ainda como conclui o autor quando destaca que:

[...] Não se trata de novos truques, macetes ou técnicas superficiais que podem ser usadas para manipular mais eficientemente seres humanos. Trata-se, sim, de um conjunto básico de valores ortodoxos sendo claramente confrontados por um outro sistemas de valores, mais moderno, mais eficiente, mais verdadeiro. Fala-se aqui das consequências verdadeiramente revolucionárias da descoberta de que a natureza humana tem sido desvalorizada (MASLOW, 1962, p. 67).

Diante dessas constatações, o destaque acerca da existência de fatores referentes à condução da vida das pessoas, em especial, o que lhes proporciona um bem estar, converge para a presença de sentimentos e sensações motivacionais e de satisfação (OLIVEIRA, 2012). E isso aparece a partir de aspectos internos ou externos, que na maioria das vezes, tende a ocorrer independente do setor que ela esteja, seja ele pertencente ao viés público ou ainda no setor privado. A isso, se denomina como atributo de motivação. O que em si, parece ser conceitualmente tratado como algo determinante ao se identificar as vontades e desejos humanos.

Por outro lado, há de se destacar qual seja a importância das pessoas junto às organizações, a partir do que se apresente como essencial quanto às necessidades individuais, que de um modo em geral, parece convergir para um bom andamento quanto ao local de trabalho e nos resultados a serem apresentados. Isso em si, parece ocorrer quando se percebe que o sentimento de cada um, a sensação de satisfação e as relações pessoais, já trazidas por Maslow (1962), tendem a ser decisivos na percepção de desempenho das atividades desenvolvidas.

Assim, ao se destacar à importância e qual seja o papel do Gestor nesse universo, parece ser imperioso observar que, esse esteja atrelado a um grande desafio, uma vez em que, o mesmo se proponha a implementar as devidas ações organizacionais. Tal conceito parece ser justificado na análise de Vieira (2009) quando o mesmo infere que o líder em geral surge a partir da convivência e se estabelece quando desempenha papéis de motivação, abalizados pelo compartilhamento de atos concretos, desejos, anseios e na experiência da convivência para com seus liderados.

A essas atribuições, parece ser evidente que se possa contar e muito, com os cuidados para com o ambiente organizacional. Isso por que, tende a ser nesses locais, onde os interesses da empresa busca ser atendido. E baseados nos aspectos pessoais e de relações, que busca o crescimento de todos os envolvidos, Meireles (2003) se propõe a trazer, algumas situações

que em si, caracterizam as organizações e seus profissionais e essas aparecem no quadro a seguir.

Quadro 15 – Características Profissionais

CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS
Capacidade de identificar prioridades
Capacidade de operacionalizar ideias
Capacidade de delegar funções
Capacidade de trabalho em equipe
Capacidade de liderança
Capacidade de comunicação
Capacidade de adaptar-se a normas e procedimentos
Capacidade de estabelecer e consolidar relações
Capacidade de subordinar-se e obedecer à autoridade
Disposição para correr riscos e responsabilidade
Domínio de métodos e técnicas de trabalho
Facilidade de relacionamento interpessoal
Habilidade para identificar oportunidades
Redação e criatividade

Fonte: Adaptado de Meireles (2003).

O que se destaca a partir das percepções citadas anteriormente parece ser a interligação que se mostra existente entre as características apontadas. Isso se sobrepõe de modo claro, quando se pode notar que capacidades de liderança, de comunicação, de estabelecer e consolidar relações interagem com o domínio de métodos e técnicas de trabalho, ou ainda, com a facilidade de um relacionamento interpessoal, dentre outras (MEIRELES, 2003).

A partir da constatação de que, o líder prescinde vivenciar, o destaque aparece na concepção de que o mesmo seja proativo. Ou seja, conhecer a rotina administrativa, os recursos materiais e humanos, identificando e mensurando desempenhos, dentre outros, se requer idealizar que, a equipe sob sua orientação e liderança, possa desenvolver e crescer. As condições humanas, ainda que mutáveis, parecem encontrar nos gestores, a necessidade de que, o conhecimento técnico e os fundamentos relativos à sensibilidade, sejam essenciais. Pois, o gestor precisa extrair o melhor de cada um de sua equipe (PANZENHAGEN, 2012).

Seguindo nesse contexto, Silva (2004) classificou em três as grandes habilidades do gestor, ou seja, a) habilidades técnicas; habilidades humanas e habilidades conceituais. Percebendo que o gestor precisa ter tais habilidades, para poder desempenhar seu trabalho, há de se conceber que as mudanças organizacionais, também atingem as pessoas de modo imediato e após, chegam aos métodos e processos. E isso converge na conduta inerente a

figura do líder que motiva sua equipe para assim, atingir os melhores resultados, saindo da autocracia para se encontrar na liderança, pois o novo gestor é dinâmico (SILVA, 2006).

Já com relação às tarefas do líder, Panzenhagen (2012) identifica que o mesmo precisa se envolver com os seguintes processos, a) planejar; b) organizar; c) reunir recursos; d) supervisionar e; e) controlar. O que de modo específico, permite admitir que, ao se estabelecer essas funções, o chefe que exerce tais funções em termos administrativos, parece exercer, por conseguinte, as chamadas funções de gerência.

Segundo Viveiros (1997, p. 57) o líder:

[...] só pode obter resultados com e através das pessoas, se tiver capacidade de selecionar e desenvolvê-las, comunicar-se, motivá-las e tomar decisões que estimulem a sua realização. Com uma liderança adequada, as pessoas podem realizar muito, mesmo se lhes faltarem planos e controles, com estes propósitos as pessoas tornam-se excepcionais.

A concepção da figura do gestor tende a reposicionar o mesmo, constatando que existe uma base sólida que pode romper com o antigo jeito de agir. Baseados assim nessa nova gestão, ao se adequar, o líder encontra novas situações, umas através da globalização, outras pelos avanços tecnológicos. E isso reposiciona tanto o desenvolvimento relacionado às novas relações trabalhistas, que por sua vez, baseiam-se confiança, no respeito e também no compartilhamento das decisões, além de serem construídos através do tempo e do espaço, para assim, abrigar a todos os envolvidos, proporcionando o comprometimento e a satisfação (FERREIRA, 2001).

Portanto, após definir e identificar os aspectos referentes à humanização no setor público e o papel do líder, se pode observar que, os desafios da GP nesse cenário, tende a ser aqueles que possam proporcionar aos servidores, os melhores sentimentos de satisfação pessoal e profissional, aliado a qualidade de vida. Isso por via de consequência parece ser um fator a mais, para que a organização se veja funcional, eficiente e eficaz e essencialmente, que a mesma possa oferecer a sociedade, a melhor prestação de serviço. O que de um modo em geral tende a ser visualizado junto ao clima organizacional, que será mais detalhado a seguir.

2.6 O CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

Quando a ideia é propor o encontro por melhores resultados e a busca por um apoio maior na tomada de decisão de uma organização, o que parece ser fundamental é que, se possa perceber que existe um inter-relacionamento de pessoas. Isso tende a apresentar

consequentemente, o que seja a interferência de conceitos administrativos, onde o clima aparece como destaque de maneira mais efetiva. E essas percepções, aparecem quando se observa que, o serviço público nada mais é do que, um local onde se busca atender as necessidades coletivas (BERGAMINI e CODA, 1997).

Neste sentido, quando se destaca primeiramente as condições referentes ao ambiente de trabalho, parece ser imperativo observar alguns fatores importantes, tais como, os locais, as relações familiares, a completude e complexidade humana, dentre outras. Isso de um modo em geral, também aparece no que traz os conceitos da Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow, já apresentada anteriormente e que define processos internos conferidos na relação entre líderes e liderados. Assim, a realidade de sucesso e/ou de insucesso de uma atividade ou setor, parece estar na compreensão específica do clima organizacional, bem como, a sua influência de modo direto no desempenho da função (MASLOW, 2000).

Conforme Bergamini e Coda (1997, p. 98) se pode permitir inferir que, o “[...] Clima Organizacional, nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. Ou seja, quanto mais satisfeito, ou insatisfeito, o servidor poderá tomar um rumo ou outro, de modo que isso, seja qual for a decisão tomada, poderá trazer inúmeras consequências organizacionais, tanto para o lado positivo, bem como, negativo.

Já para Bowditch e Buono (1997) há de se destacar que, a concepção do clima organizacional aparece definido, junto ao que se pode perceber como uma síntese do ambiente, ou mesmo do que traz o espaço organizacional. Conforme os autores, o desempenho, a interação entre a relação interpessoal, a satisfação de cada um e o comportamento das pessoas que podem gerar fatores diversos, como a rotatividade e negativamente o absentéismo. Do mesmo modo que isso pode ser percebido na qualidade do espaço organizacional, no sentido de que a qualidade existente nesse meio, possa influenciar os tantos comportamentos, em face da completude e complexidade humana (FERREIRA, FORTUNA e TACHIZAWA, 2006).

Autores como, Herzberg (1968), Robbins (2005), Maximiano (2010), Judge, Robbins e Sobral (2011), dentre outros, inferem que seja importante ter em um modelo conceitual de clima organizacional, fatores como, a remuneração, a equipe de trabalho, os desafios pessoais e profissionais, o ambiente de trabalho, os relacionamentos, a motivação, a satisfação, o reconhecimento, a responsabilidade e a ética, o sentimento pessoal e profissional. Tais perspectivas aparecem nas análises apresentadas, a partir de ideais referentes a possibilidade de se medir, quais sejam os melhores resultados junto as organizações.

Em complemento a isso, se pode inferir que, os órgãos públicos possam aliar tais aspectos e fatores, com outros próprios a sua realidade. E isso se afirma, quando se percebe os ideais de governabilidade, relacionamentos, atendimento a sociedade e suas necessidades (LITWIN e STRINGER, 1968; SOUZA, 1983; LUZ, 1995; BOWDITCH e BUONO, 1997; CHARLOT, 2000; ROBBINS, 2005; DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 2007). Aliado a isso, parece ser importante destacar que, o viés público ainda tende a buscar, o desafio de ter líderes capacitados, bem como, capazes de proporcionar meios para motivar os servidores.

Por outro lado, quando se leva em conta a percepção organizacional, sob o ponto de vista do viés público, muito mais do que conceituar o clima através da motivação. Tais perspectivas parecem ser imprescindíveis, uma vez em que, se possa compreender que esteja nesse momento, um grande desafio dos gestores. O que de certo modo pode auxiliar que a administração, venha a mensurar melhor os seus resultados, especialmente no que se refere ao atendimento à sociedade.

O clima organizacional tratado por Teixeira *et al* (2005), Maximiano (2009) e Judge, Robbins e Sobral (2011) aparece nas percepções, sentimentos, opiniões e demais sensações que, podem de um jeito ou outro, vir a interferir no meio comportamental. E isso se aproxima dos sentimentos dos colaboradores, quando em essência, sentem a necessidade de se relacionar com seu empregador, pretendendo melhorar a qualidade de vida sua e de sua família. Por fim, os autores, mencionam que de um modo em geral, esse ambiente se percebe através do relacionamento de todos e que assim, pressupõe a melhor interpretação da importância do papel de cada um nesse meio.

A constatação de que, quando o servidor percebe que a instituição se interessa em valorizá-lo, ofertando-lhe todas as condições para o atendimento de seus desejos e também de suas necessidades, parece ser entendível que, o mesmo se propõe a empenhar mais e melhor, gerando assim, bons e positivos resultados. Sentimentos como credibilidade e defesa da organização, passam a fazer parte das pessoas, o que de tal forma, vem a aumentar sua produtividade, melhorando o clima e proporcionando que, o líder venha a conhecer melhor a sua equipe, aumentando seu diálogo com todos e assim, desmitificando a complexidade das rotinas de trabalho (BRAGA, 2014).

A essência de uma organização produtiva, lucrativa e motivada se estabelece, a partir da transformação da matéria-prima em um produto que determine a ela, por ter um menor custo (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006; ZACCARELLI, 2008; JUDGE; ROBBINS e SOBRAL, 2011). O que se pode a partir disso observar, surge através do fato de

que, a produtividade em si, parece ter suas premissas baseadas no que a pessoa busca como meta, ou seja, o encontro entre o que se pretende atingir objetivamente, através da motivação.

E isso aparece no quadro a seguir.

Quadro 16 – Resultados Eficazes da Organização

RESULTADOS EFICAZES DA ORGANIZAÇÃO	CONCEITOS
PRODUTIVIDADE	É o número de bens ou serviços que um indivíduo produz num certo tempo, efetuando uma comparação com os outros componentes da equipe e com as metas estipuladas (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).
MOTIVAÇÃO	Segundo Maximiano (2010) motivação deriva do sentido de buscar motivos para se mover, ou seja, encontrar razões para almejar algo mais.

Fonte: Dados Compilados pelo Autor (2016).

A maneira como se observa os resultados de uma organização, aparecem no quadro anterior, a partir do que o serviço público prescinde como organização. Aspectos como, produtividade e motivação, vista por Ferreira; Fortuna; Tachizawa (2006); Zaccarelli (2008) e Judge; Robbins e Sobral (2011) parecem estar interligados, especialmente por se tratarem de conceitos que orientam a modernidade. O que então projeta no ajustamento dessas questões, infere a percepção de que prescinde ter um ambiente onde possa prover, um clima de satisfação e de bom relacionamento entre os servidores e os gestores de um modo em geral.

Neste sentido, os autores, Ferreira; Fortuna e Tachizawa (2006) determinam que, existe uma lista de objetivos, quando se propõe a analisar uma pesquisa de clima organizacional e esta aparece no quadro a seguir.

Quadro 17 – Objetivos da Pesquisa de Clima Organizacional

OBJETIVOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
– Pesquisar a Cultura Organizacional da empresa;
– Analisar a visão dos empregados em relação à empresa, de sua missão e objetivos;
– Mensurar o grau de satisfação dos colaboradores com os diversos aspectos da empresa;
– Analisar a norma para avaliação da motivação e satisfação, incluindo as necessidades e expectativas dos funcionários;
– Averiguar se há harmonia entre os objetivos dos funcionários com os objetivos da organização; (integração; relação).
– Constatar se há relação entre a satisfação na corporação e a oferta de benefícios e serviços;
– Apurar o nível de ligação entre os departamentos;
– Pesquisar as relações entre empregados no que diz respeito à suas funcionalidades;
– Avaliar os modelos de produtividade;
– Mensurar o nível de envoltura dos empregados com suas funções e encargos, com os clientes e agentes internos e externos.

Fonte: Adaptado por Ferreira; Fortuna e Tachizawa (2006).

Ao se destacar os objetivos anteriormente citados parece que, se pode inferir a os tópicos destacados, por via de regra, existem basicamente quando se percebe o viés referente à iniciativa privada. E que a adaptação para o setor público, encontra sentido e razões, quando se requer buscar o atendimento das necessidades, que o gestor tenha de ser essencialmente, um administrador moderno e eficaz.

Conforme Brum (2003, p. 117) se observa que, ao buscar fazer esse tipo de pesquisa, a organização, “[...] precisa estar preparada para ouvir críticas e elogios e para entender que nem sempre a percepção do empregado coincide com a realidade existente”. E quando se observa a administração pública, isso parece ser mais evidente ainda, diante da realidade de conflitos existente junto a esse setor.

Tais realidades possibilitam visualizar, alguns dos desafios mais importantes dos gestores. O que se enaltece, na medida em que, se busca empreender é o conhecimento da administração, quanto ao grau de satisfação, ou de motivação, ou ainda, qual seja o comprometimento dos servidores para com a gestão, identificando seus conflitos e promovendo as prováveis soluções e mudanças, que venham a contribuir para que se atinja os melhores resultados, conforme o planejamento estipulado (ZUCCOLI; FRANZIN, 2006).

Portanto, se pode compreender que, uma organização que propõe a apresentar os melhores resultados parece ser aquela que, esteja voltada para o todo. Ou seja, quando se preocupa com os *stakeholders* e quando olha para o mercado de um modo em geral. O que parece ser imprescindível converge para a necessidade de que, os gestores busquem por meio das metas estabelecidas, atingir seus objetivos, tomando alguns cuidados, compreendendo o clima organizacional e acima de tudo, buscando entender como ocorre a gestão estratégica escolhida pela gestão.

2.7 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Quando se pretende compreender quais sejam os melhores processos, procedimentos e ferramentas inerentes a GP parecem ser imprescindíveis que também possa identificar quais sejam as melhores técnicas e estratégias, para que se encontre o melhor resultado (ANDRADE e SANTOS, 2007; CAMÕES, PANTOJA e BERGUE, 2010). O que aparece assim por meio dos mais variados conceitos e fundamentos, todos eles buscados além de uma visão não meramente simplista (do que era anteriormente) do setor de Recursos Humanos (RH) e o que acontece junto aos conceitos contemporâneos junto aos conceitos da GP (ROBBINS, 2010; OLIVEIRA, 2012).

Conforme Andrade e Santos (2007), há que denominar como gestão estratégica o processo integral, contínuo, flexível e criativo, onde ocorre um ajuste diante de outros componentes da gestão. O que em si os autores parecem querer determinar, encontra na percepção organizacional, que completa a realidade onde tais princípios, destaquem e venham a representar qual seja o pensamento da estratégia, bem como, de que maneira esses podem agir, quando analisados como ferramentas de planejamento, além de perceberem como processos de desenvolvimento, de controle e de avaliação.

Neste sentido, segundo, Longo (2007) existe um modelo de estratégia de GP que, passa diretamente pelo RH e isso aparece na figura a seguir.

Figura 3 - Sistema Integrado de Gestão de RH



Fonte: Adaptado de Longo (2007).

O que aparece na figura anterior apresenta através das percepções de Longo (2007) no que se refere à Gestão de RH, a idealização integrada de um sistema de gestão. Para o autor, em linhas gerais, o que se define como finalidade básica, ou razão de ser, quando se analise os fatores e processos de RH, partem do princípio de que, existe uma adequação das pessoas à estratégia. Ou seja, à organização decorre basicamente da produção de resultados, onde o seu tamanho infere sobre o planejamento e a gestão.

A gestão estratégica de pessoas encontra sentido ao identificar a melhoria dos resultados para a organização. E isso tende a ser cada vez mais evidente, quando percebe qual seja a transformação condizente com os órgãos públicos. Tais padrões aparecem assim, especialmente ao se destacar o que essas gestões estejam procurando, em termos de configuração de um modelo, onde os resultados requerem conferir a ruptura diante de alguns dos padrões vigentes (CAMÕES, PATOJA e BERGUE, 2010).

Segundo Costa (2008a) há de se destacar que, a administração pública gerencial, propõe uma análise autônoma para com o administrador, especialmente no que trata a gestão de RH. Para o autor, as pessoas passaram a ter um papel importante, sendo vistas como um recurso que gera resultados, de tal maneira que, se possa compreender como um ativo que detém o conhecimento e que assim, pode trazer muito para a gestão. E isso parece ser uma visão mais humana, do que seja a gestão estratégica de pessoas.

Por outro lado, conforme Camões, Pantoja e Bergue (2010) alguns aspectos são referência, quando enaltecem a gestão estratégica a partir de uma visão mais política, ou seja, que busca trazer a tradição determinada como legalista e formal, determinada por objetos tratados pela administração pública em geral. Para os autores, a importância dessa perspectiva, aparece em determinados elementos, como traços culturais, que são o patrimonialismo e o individualismo.

Diante disso, a gestão estratégica de pessoas no serviço público, apresenta alguns modelos. E isso aparece no quadro a seguir.

Quadro 18 – Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público

MODELOS	AUTORES	DEFINIÇÕES
WEBERIANO	COSTA (2008a)	Padronização e rigidez administrativa, que trazia em seus ideais a concepção de carreiras, a profissionalização, a hierarquia, a impessoalidade, e o formalismo. A administração pública gerencial transmite autonomia ao administrador na gestão de RH, que começa a ser visto como um recurso importante na geração de resultados, um ativo detentor do conhecimento, que pode ser crucial para uma organização.
GESTÃO DE RESULTADOS	CAMÕES, PANTOJA e BERGUE, (2010)	A transformação dos órgãos públicos em busca da configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões vigentes. A eficiência e flexibilidade inerente aos recursos e processos e possibilita maior agilidade na adequação racional dos objetivos traçados, além de transmitir mais transparência ao estabelecer metas e indicadores voltados para os resultados.
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	AMARAL (2006)	Exige mudanças organizacionais profundas, a começar pela reestruturação da área de RH e um mapeamento de competências requeridas.

Fonte: Dados Compilados pelo Autor (2016).

O que se visualiza a partir do quadro anterior, aparece nas concepções de que, seja em qualquer dos modelos, a existência da valorização das pessoas, bem como, a busca pela qualidade no serviço. O que finaliza tais considerações, também de modo claro, permite atribuir que, a padronização do modelo Weberiano, aliado a transformação do setor público, na gestão por resultados, de alguma maneira reflete na reestruturação proposta pela gestão por competências, no planejamento e em uma boa estratégia.

Conforme Dutra (2010) a gestão por resultados vista por empresários e especialistas, especialmente em RH aparece como sendo uma alternativa, no que refere à substituição de formas e maneira obsoletas de administração de pessoas. Esses pensamentos quando levados para o setor público, tendem a encontrar um significado cada vez mais promissor, ou seja, nesse momento surge a necessidade de que o gestor tente encontrar atributos para proporcionar um GP cada vez mais eficiente e eficaz.

A gestão por competências, vista por autores como, Matias-Pereira (2007) e Camões, Pantoja e Bergue (2010) inferem que, existem grandes desafios, quando trata do setor público. Os autores destacam dentre esses desafios, à necessidade de enfrentar os problemas burocráticos, a fragilidade estrutural, as disfunções nos processos, o despreparo dos servidores, a ausência de cultura, ou ainda, o olhar patrimonialista. E concluem que, a falta de incentivos para o desempenho e o aprimoramento, deixa de ser auxiliar, ao se perceber um alcance maior de objetivos e metas estratégicas.

Entretanto, há um fator muito importante para ser considerado, especialmente no que traz a gestão estratégica de pessoas no setor público, ou seja, a busca por determinar quais são as suas ferramentas, bem como, o encontro por atributos, que venham a atender as necessidades dos indivíduos. E os problemas existentes no viés público aparecem nesse sentido, como sendo o grande desafio para os gestores, o que ocorre de muitas formas, mas que precisa ser identificada de maneira pontual, a fim de, possibilitar que seja resguardada o significado da humanização, que a partir desse momento, melhor identificado.

2.8 A HUMANIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A partir do momento em que se percebe que novos paradigmas administrativos e de gestão encontram seus lugares junto aos aspectos organizacionais, autores como Menezes (2002), Araújo (2001), Carvalho (1995), Coelho (2004), Leitão e Lameira (2005), dentre outros, apresentam importantes contribuições ligadas ao humanismo. Isso se enaltece diante

das mudanças advindas com a história, onde a valorização das relações humanas, aliada as relações de trabalho e a necessidade de através de fatores como inovação, desempenho, motivação, resultados e estruturas sociais, políticas, econômicas e fiscais, aparecerem como temas fundamentais, especialmente quando se busca o viés público (ZACCARELLI, 2008; MAXIMIANO, 2009; JUDGE; ROBBINS e SOBRAL, 2011).

Com relação ao humanismo, Holanda (1998, p. 21) observa que o mesmo, “[...] surge então como um questionamento, uma procura pelo sentido de ser deste homem. É um esforço contínuo pela compreensão de sua totalidade, pela sua consideração integral”. O autor infere que, o ser humanista busca em essência, compreender em todos os seus sentidos, particularidades e completudes.

Neste sentido, o desafio percebido parece ser a compreensão da capacidade de cada um diante de suas tarefas enquanto servidor público. O processo de implantação do modelo humanizado no setor público requer o desenvolvimento de múltiplas competências do perfil do funcionalismo. Isso caracteriza a parte principal de uma instituição que presta serviços, além de nova relação de trabalho, baseada em requisitos como, confiança, respeito e no compartilhamento das decisões, onde os trabalhadores desempenhem suas atividades, mais comprometidos e satisfeitos (FERREIRA, 2001).

Segundo Gobbi, Missel e Holanda (2002) o humanismo, se define como um movimento onde se visualiza o retorno à cultura greco-latina clássica, que em si, surge no Renascimento (séculos XV e XVI). Conforme essa abordagem, o destaque evidencia o trato pelo ser humano, ou seja, fora concebido por meio da teoria de conhecimento, ou ainda da postura ética, na medida em que, indica a consideração a esse como um denominador comum, junto às diversas acepções humanas.

As questões humanas trazem consigo a convicção que passam a privilegiar o poder e os demais controles de relações, essencialmente pelos enfoques vistos como mecanicistas (ARAÚJO, 2001 e MENEZES, 2002). E o que concerne à incidência da humanização junto ao contexto das organizações públicas aparece na figura do homem diante da organização, com a imagem de cidadania e do sucesso da gestão pública, derivada da avaliação do desempenho do indivíduo, percebida por meio dos conceitos de satisfação do cidadão (AMBONI, 2002).

Segundo COSTA (2002, p. 21), a humanização no ambiente de trabalho, se apresenta através das relações ditas interpessoais, ou seja, o autor conceitua que, seja:

[...] Mister observar a operação real da organização, aqui incluídas as relações interpessoais, que constituem a sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas – esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores.

A participação no processo de humanização tende a ir ao encontro da chamada, rigidez burocrática e demonstra sim, um meio para atender a satisfação das necessidades dos indivíduos. O seu aperfeiçoamento constante, pode proporcionar muitas vantagens também para as organizações, tais como, melhor relacionamento e interação com os gestores (MENEZES, 2002). Tais aspectos parecem constituir o crescimento da valorização das inter-relações humanas, ao mesmo tempo em que, acontece a percepção de uma trincheira de resistência, apresentada contra o avassalador convencimento de uma perspectiva superior, alinhada a moral do mercado (PUCCINI e CECÍLIO, 2004).

Autores como Leitão e Lameira (2005) discorrem sobre que apresentam como uma perspectiva humanista, inferindo que a mesma, seja primordial. E destacam o atendimento e a satisfação das necessidades humanas, tais como, a dignidade e a valorização do indivíduo no trabalho. Isso de muitas formas tende a representar um claro e definitivo viés gerencial, que em sentido claro denota uma visão mais voltada aos fatores humanos, ou seja, tem nas pessoas o seu foco principal.

Assim, também se pode complementar que, quando as muitas transformações e mudanças permitem conceituar um novo modelo gerencial e organizacional, se destacam o que sejam os passos importantes ligados às pessoas. Isso ocorre quando se percebe que a valorização dos indivíduos, passa a ser um capítulo fundamental nesse e em outros tantos momentos, aonde a orientação humanista venha a tomar um novo e relevante lugar (CARVALHO, 1995; LEITÃO e LAMEIRA, 2005).

De um modo em geral, parece ser significativo que se atenha no fato de que, a gestão humanizada, aparece como método, ou uma prática, conforme destaca Lipovetsky (2005) quando observa a existência de um modelo de participação e de construção coletiva. A partir disso, o que se pode também identificar é que, tal visão esteja se expandindo em direção ao viés público, dentre outras, como uma forma de valorizar a profissão, que, por conseguinte, se identifica com fatores tais como, eficiência, eficácia, motivação, satisfação e melhoria na prestação de serviços, valorização do servidor (SILVA, 2006).

O humanismo também pode ser analisado, a partir do capital humano e o capital intelectual (DAVEL; VERGARA, 2010). Ou seja, os aspectos ligados às pessoas e sua estrutura enquanto ser humano parece de muitas maneiras, convergir para a prospecção de que as teorias organizacionais apresentem questões, que envolvem os relacionamentos e os indivíduos de um modo em geral. E isso, tende a ocorrer quando, as propostas humanistas, especialmente aquelas oriundas do aprendizado organizacional, passam a constituir ações como, o livre diálogo, a construção coletiva e a interação das pessoas (RAMOS e JANUÁRIO, 2010).

A percepção da humanização da gestão pública, de forma pontual e clara, se destaca por, não mais tratar o servidor de forma automática, fria e mecanizada (BRAGA, 2014). A partir dessa nova visão, o autor observa que, a procura por tratar a pessoa buscando atender suas necessidades e desejos, incentivando-as, tende a transformar o ambiente em que são desempenhadas as atividades. O que aparece por fim, no apoio na execução de tarefas, imprimindo maior segurança, o que não exige de existir problemas internos e a partir das dificuldades de relação entre colegas e até de problemas familiares.

Por outro lado, há que destacar a humanização, vista também por meio do sentimento interior e exterior, dos indivíduos. E isso, aparece nas considerações de Maximiano (2004), ao observar a teoria dos dois fatores de Herzberg, onde aspectos extrínsecos e intrínsecos são essenciais e isso aparece no quadro a seguir.

Quadro 19 - Fatores Higiênicos e Motivacionais

FATORES	
HIGIÊNICOS (Extrínsecos)	MOTIVACIONAIS (Intrínsecos)
Política da organização	O trabalho em si mesmo
Condições de trabalho	Realização pessoal
Relacionamento com a chefia e colegas	Reconhecimento do trabalho
Benefícios e serviços sociais	Progresso pessoal
Salários e prêmios de produção	Responsabilidade

Fonte: Adaptado de Maximiano (2004).

A existência de dois ou mais fatores que venham a agregar aos servidores, maiores e melhores condições de trabalho, parecem convergir para o atendimento de máximas como, desempenho e produtividade, que se alinham enfim, com os pressupostos básicos da gestão por excelência (VARGAS, 2012; BIANCO, MARQUES, 2013). Em complemento a isso, a literatura moderna em corroboração a tantos pensamentos seculares, refaz o sentido de que, a complexidade humana prescinde de um aporte de ferramentas que lhes proporcione uma

sensação de bem estar físico e emocional, que significa em si, ter qualidade de vida e participar de maneira direta, de cada momento da administração (SANTOS, SCANDELARI, CARVALHO, VAZ e SANTOS, 2009; RODRIGUES, 2009; SAMPAIO, 2012).

Os conceitos de humanização podem em si, surgir a partir de uma visão de idealização de existência pessoal (MAXIMIANO, 2004). Ao analisar esse viés junto à gestão pública, também infere a constatação de que, a motivação seja presença constante, conforme já citado anteriormente. E quando se agrega esses elementos à necessidade do servidor público, apresentar características alinhadas ao clima e a direção comportamental, o destaque tende a ser a forma orientadora dos objetivos pré-determinados pela gestão (BERGAMINI, 2008; MARRAS, 2009; BARBIERI, 2012).

A convicção dos gestores públicos, quando buscam encontrar a motivação necessária para fazer com que seus comandados aceitem bem suas tarefas, parece ser outro grande desafio da administração. Isso aparece nos conceitos de Nogueira, Oliveira e Pinto (2007) quando observam que, o reconhecimento do mérito atribuído ao servidor público é caracterizado por suas qualificações funcionais, profissionais, éticas, morais, como assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, dentre outras.

O que aparece além desses fatores ligados a motivação surge, a partir de uma ideia cada vez mais clara de revalorização. Essa revalorização, de forma mais específica, tende a acontecer, especialmente no meio administrativo, quando da implicação existente de uma recorrente necessidade de colocação do ser humano em primeiro plano nas organizações (AKTOUF, 1996; CHANLAT, 1996; LIMA, 2007; SAMPAIO, 2007; DI BIASE e ROCHA, 2007).

A partir do momento que postulou compreender, a motivação e a humanização como questões de ordem complementares, o destaque aparece na necessidade de perceber a organização através de seu *staff*, de maneira que, venha a promover ferramentas e processos, onde possam agregar um envolvimento maior. E isso, conseqüentemente, tende a possibilitar o entendimento de que, a figura do servidor, complementa o universo buscado pelo gestor na organização (AKTOUF, 1996; CHANLAT, 1996; LIMA, 2007).

Tais pressupostos então precisam estabelecer uma relação, onde por intermédio de visão holística, aconteça a promoção de uma reorganização estrutural, psicológica, emocional e política, essencialmente, na maneira com que se venha a tratar e gerenciar as pessoas, com relação à busca da excelência pessoal e organizacional (DI BIASE e ROCHA, 2007). E isso parece ser essencial, na medida em que, a compreensão por um serviço público de qualidade, seja prioridade.

Quando se refere ao fato de se verificar a existência de uma gestão pública que busca ser eficiente e eficaz, há de se considerar que, se possa ter também a presença de fatores de motivação, bem como, de desmotivação. E isso aparece no quadro a seguir.

Quadro 20 – Paralelo entre Fatores Desmotivadores e Fatores Motivadores no Setor Público

FATORES DESMOTIVADORES	FATORES MOTIVADORES
<ul style="list-style-type: none"> – A cultura egocêntrica daqueles que sempre julgam que o salário está abaixo do ideal e, por isso, atendem mal o público; – A estabilidade, que é conferida exatamente para garantir uma prestação de serviço igualitária e com qualidade, mas acaba fazendo com que o servidor se acomode e pior, atenda o cidadão como se estivesse lhe fazendo um favor; – A constatação de que muitas decisões políticas superam as decisões técnicas e os fatos exemplos de corrupção também desmotivam os servidores; – A inevitável convivência com servidores mais antigos desmotivados que passam metade de suas vidas reclamando do serviço, mas que por comodismo ou incompetência não o deixam; – A ideia popular de que o servidor público não gosta muito de trabalhar também acaba sendo um fator que o desmotiva cada vez mais; – A falta de pessoal e de meios para atender a demanda que cresce a cada dia; – A nítida falta de comprometimento com o trabalho público por parte de vários chefes que não estabelecem objetivos e metas para os administrados e exigem resultados de acordo com os interesses do momento; – A percepção inequívoca de que, às vezes, o serviço público é usado com fim eleitoral também tira a satisfação de qualquer atividade. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ser remunerado para facilitar a vida do próximo é um privilégio e, em última análise, esta é a razão de sua atividade; – Para cada usuário do serviço público o seu problema é o mais grave; – Cada um deles representa o serviço público como um todo; – A imagem do funcionalismo público pode e deve ser melhorada, a partir da excelência no atendimento a cada cidadão e do entusiasmo de cada servidor; – Em seu próprio benefício, deve manter o entusiasmo do início da carreira, não se deixando contaminar pelos pessimistas de plantão.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2006)

A visualização do quadro anterior parece proporcionar a observação de que, para o autor, existem mais fatores desmotivadores que motivadores. Carvalho (2006) apresenta a ideia onde, a busca pela compreensão do que orienta a desmotivação, esteja em aspectos como, a cultura, a falta de tecnicidade, no salário e em razões puramente eleitorais, dentre outras. Já quando trata dos fatores motivadores, o autor, destaca a remuneração, a busca pela excelência e os benefícios proporcionados por uma carreira. Essas percepções parecem ser resultado ou soluções a serem encontradas pelas gestões, de modo que, o empenho desejado, possa atender as demandas de cada um dos indivíduos envolvidos.

Assim, o que se parece essencial junto a esse modelo contemporâneo de gerenciamento, onde fatores motivacionais podem ser vistos como reflexos, ou consequências para uma gestão mais humanizada, tende a ser a necessidade de que a organização possua mecanismos e ferramentas eficazes. Os conceitos apresentados por Carvalho (2006), Di Biase

e Rocha (2007) parecem convergir para a perspectiva de que o gestor público, prescinde desempenhar um papel essencial, especialmente quando requer uma melhoria junto ao trato das relações pessoais.

Neste sentido, o quadro a seguir, apresenta algumas tendências da chamada humanização contemporânea.

Quadro 21 – Tendências Contemporâneas da Humanização

AUTORES	TENDÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS DA HUMANIZAÇÃO
MENEZES (2002)	Os pressupostos do novo modelo organizacional para o setor público refletem a ênfase na gestão de seu capital humano e na adoção de estilos de gestão mais democráticos e participativos que desenvolvam as competências, bem como satisfaçam as necessidades dos funcionários.
CALDAS (2006)	A gestão terá como propósito substituir o tradicional gestor burocrático para dar lugar ao gestor-líder e assim poder criar condições para o desenvolvimento do potencial humano e profissional das pessoas no ambiente de trabalho das organizações públicas. A implantação da gestão humanizada no setor público trará mudanças significativas no gerenciamento relativo às competências do gestor e ao desenvolvimento humano e profissional dos funcionários públicos.
LIMA (2007)	Ocorre, através do desenvolvimento e valorização das pessoas que a organização propiciará oportunidades de transformação pessoal para que as mesmas tornem-se agentes de inovação e multiplicadores da transformação e excelência organizacional e social. Gestão humanizada afetará sensivelmente o somatório das percepções, opiniões, atitudes e comportamentos individuais, além de propiciar relações interpessoais e profissionais mais éticas, harmoniosas, construtivas e proativas; promovendo, assim, um novo olhar na inter-relação entre as pessoas e a organização.

Fonte: Dados Compilados pelo Autor (2016).

O que aparece no quadro anterior pode significar, de uma forma ou outra, a transformação do que sejam as melhorias vistas junto às atividades profissionais. E quando se observa que tais conceitos podem trazer a GP uma contribuição mais decisiva, essencialmente ao se destacar a organização pública, também há que considerar o fato de que, ações que privilegiem o capital humano (MENEZES, 2002), a gestão humanizada (CALDAS, 2006) e a valorização das pessoas (LIMA, 2007) sejam fundamentais.

Portanto, a partir do momento em que busque idealizar, a figura de um Estado mais funcional, eficiente e eficaz, onde a GP e a humanização apresentem ações, variáveis e mecanismos de excelência, parece que, o encontro por incentivar e promover processos de controle assume do mesmo modo um papel essencial. Na sequência dessas constatações e convicções, esse estudo a partir dos aspectos e conceitos ligados a gestão e a importância do Estado, como agente regulador da sociedade, propõe a buscar encontrar junto às observações do que ocorre no Brasil atualmente, qual seja o controle da gestão, vista assim na *accountability*.

2.9 A *ACCOUNTABILITY* COMO MEIO DE CONTROLE

A importância de encontrar os meios de controle no viés público aparecem no que traz Campos (1990) quando o mesmo identifica na *accountability* a essência, para certa interdependência. Para o autor, isso ocorre por meio da relação direta com a democracia, quando acontece o seguinte, a) Organização dos cidadãos para exercer o controle político do governo; b) Descentralização e transparência do aparato governamental e; c) Substituição de valores tradicionais por valores sociais emergentes.

Aliado a essas constatações, segue Campos (1990) observando que, a *accountability* no Brasil, somente poderia prosperar se, o povo se definisse como tutelado e o Estado como tutor. A identificação de que as instituições nacionais se apresentam como falhas e permite, a instigar através dos conceitos do autor, que se enfrente certa “pobreza política”. O que em si, se configura cada vez mais, como uma nação onde as organizações ainda prescindem serem mais forte e firmes em suas buscas pelos seus interesses maiores.

Neste sentido, Paul (1992, p. 1047) conceitua que, a *accountability*:

[...] significa manter indivíduos e organizações passíveis de serem responsabilizados pelo seu desempenho. *Accountability* pública se refere ao conjunto de abordagens, mecanismos e práticas usados pelos atores interessados em garantir um nível e um tipo desejados de desempenho dos serviços públicos.

Conforme Beretta (2007) parece ser importante destacar que, há uma grandiosidade substancial em admitir que, os impactos almejados junto à administração observada como gerencial, traduza um alto grau de *accountability*. Ou seja, aquela que é entendida como um processo de responsabilidade ou que se destaca através da intenção de ser prestadora de contas à sociedade. E conclui o autor, identificando que isso, ocorre pelas instituições públicas, que em suas determinações, se abrem a ligações referentes a anseios de governança e de governabilidade democrática.

Por outro lado, tende a ser fundamental observar que, diante da concepção da atual reforma administrativa, aspectos como, a governabilidade e a transparência, parecem depender de várias e relevantes dimensões políticas. A percepção de existência referente a atributos, onde a qualidade das instituições políticas seja intermediada por interesses e mecanismos de responsabilização, como a *accountability*, parece ser relevante. Já no que se refere a busca da sociedade e pela qualidade do contrato social, tende a evidenciar algumas

dimensões que, remetem ao sentido *lato sensu*, à reforma política visualizada como um aspecto essencial à reforma do Estado no Brasil (BRESSER PEREIRA, 1997).

Segundo Przeworski (1998, p. 61) os governos são, “[...] *accountable* se os cidadãos têm como saber se aqueles estão ou não estão atuando na defesa dos interesses públicos e podem lhes aplicar as sanções apropriadas”. O autor ainda concebe que, a partir dessa visão, postula-se que, “[...] os políticos que atuarem a favor dos interesses dos cidadãos sejam reeleitos e os que não o tenham feito percam as eleições”.

Para O’Donnell (1998), as democracias agem como políticas nacionais e permitem assegurar alguns mecanismos, tais como os tipos de *accountability* que aparecem a seguir.

Quadro 22 – Tipos de *Accountability*

TIPOS DE <i>ACCOUNTABILITY</i>	DEFINIÇÕES
<i>Accountability Vertical</i>	A existência de eleições livres e regulares, bem como, a probabilidade na qual se veem os cidadãos, diante da possibilidade de expressarem suas opiniões e reivindicações, de modo livre.
<i>Accountability Horizontal</i>	São mecanismos frágeis e como prova disso, citam-se os demasiados casos de corrupção, como estão sendo amplamente divulgados ultimamente.

Fonte: Adaptado de O’Donnell (1998).

O que aparece no quadro anterior tende a identificar os tipos de *accountability*. A maneira como se classifica, ou ainda como sendo processos ou mecanismos estritamente distintos. Conforme O’Donnell (1998) o tipo vertical, traz em suas considerações a determinação da existência de liberdade de expressões e reivindicações. Enquanto que, no tipo horizontal, existem mecanismos frágeis, o que facilita assim, processos de corrupção, em várias formas e aspectos.

Segundo Schedler (1999) o significado de *accountability* aparece ainda subexplorado. O autor complementa que, ao se identificar um mundo onde o destaque seja as instituições financeiras, os líderes de partidos, os ativistas de bases, os jornalistas e cientistas políticos, ao se aderir a causa da *accountability* pública, a tratam a partir de conceitos de significado muito evasivo. O que converge para a sensação de que existem várias fronteiras ainda indefinidas, tendo inclusive uma estrutura interna confusa.

E assim, Schedler (1999) completa que, a *accountability* se constrói sob três questões básicas, que são, a) informação; b) justificação e; c) punição. Para o autor, há que determinar que, a informação e a justificação, remetem a ideia de que existe uma obrigação por aqueles que têm mandatos públicos. E no que refere autor aduz que, isso tem a ver com a habilidade das agências, em aplicar as sanções que determinam a perda de poder, aos que vierem a violar as obrigações públicas.

Para autores como, Abrúcio (2006) e Grau (2006), a administração pública, de uma maneira geral, prescinde encontrar mecanismos e processos, para atender ao que determina ser o controle social. O que na concepção dos autores, ocorre com a *accountability*, especialmente quando os cidadãos conseguem perceber seja pela eleição, seja por ações de responsabilização, a importância dos controladores, tanto nas esferas políticas, quanto na esfera identificada pela produção de bens e de serviços privados e/ou públicos.

Já para o CLAD (2006) a *accountability* pode ser vista ao menos de duas formas distintas, ou como um valor político, e/ou também por intermédio de avaliação junto a administração pública e essas aparecem no quadro a seguir.

Quadro 23 – Valor Político e Formas de Avaliação da *Accountability* na Administração Pública

<i>ACCOUNTABILITY</i>	
VALOR POLÍTICO	O desenvolvimento da capacidade objetiva dos cidadãos em agir nos aspectos ligados a definição das metas coletivas identificadas para com a sociedade e; A construção de mecanismos institucionais que venham a garantir o tão requerido, controle público que, em si, ocorre através das ações dos governantes ao longo do seu mandato.
FORMAS DE AVALIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	Pelos controles clássicos; Pelo controle parlamentar; Pela introdução lógica dos resultados; Pela competição administrada e; Pelo controle social. O que se pode dessa forma identificar que, tais formas possam vir a indicar a preocupação administrativa, a partir dos mais diversos tipos de controle.

Fonte: Adaptado de CLAD (2006).

As formas distintas visualizadas no quadro anterior sugerem o que o CLAD (2006) determina como, maneiras diferentes de atribuir valor na esfera política, por intermédio de controles referentes aos cidadãos, junto aos seus governantes. Além de que, quando aborda a administração pública, tais controles apareçam interligados em diversas formas, todas elas indicadas ao viés público.

Conforme Powell (2007) outra maneira de visualizar esses controles, aparecem a partir da ideia da responsividade democrática. Ou seja, nas ações em que, os governantes sejam meros programadores de políticas cidadãs. Não que isso seja de todo, algo ruim, no entanto, o que os meios fundamentais da *accountability*, seja ela vertical e/ou horizontal, parecem querer buscar é o acolhimento das mais variadas instituições.

Em complementação a isso, Moreno *et al.* (2000) e Dahl (2005) observam que junto aos chamados “meandros” institucionais, ou seja, aqueles identificados com os regimes poliárquicos, ocorra a determinação do princípio da responsabilização. O mesmo princípio

assim estabelece que as premissas importantes junto à *accountability*, em muito se alinham com as dificuldades enfrentadas pela corrupção, vista como uma anomalia e que, a sua relação ocorre entre agentes, por meio de momentos e oportunidades (ALONSO & GARCIMARTÍN, 2011).

Portanto, após a observação referida nesse estudo, o que se possibilita compreender é que, o referencial teórico até aqui abordado, busca completar por meio de preceitos éticos e de responsabilidade, o que existe junto à administração pública e seus conceitos de GP. Baseados nesses conceitos, o ambiente ora pesquisado encontra sua importância, em termos locais, especialmente no que se completa como, a busca por uma gestão que pretende alcançar os melhores resultados.

3 METODOLOGIA

Pretende inferir o presente capítulo, os aspectos metodológicos que aqui se apresentam, conforme os pressupostos vistos, “[...] como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica” (DIEHL e TATIM, 2004, p. 47-48). Diante disso, Rauber (2005) identifica que, no que se refere à metodologia, existem aspectos como, delineamento, variáveis, ambiente a ser estudado, população estudada, análises e interpretações, dentre outros. E complementa o autor que, se pode caracterizar o método, através de um delineamento experimental, além de técnicas e/ou procedimentos de implantação e desenvolvimento do trabalho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à classificação do estudo o mesmo é orientado pelo ponto de vista epistemológico e alinha-se com a teoria crítica através da concepção do paradigma humanista radical de autores como Burrell; Morgan (1979), Alvesson; Deetz (1999) e Paes de Paula (2008), dentre outros. Para Vieira e Caldas (2006) se destacam aspectos alinhados a base da teoria crítica, especialmente quando se observa a colocação das coisas como elas devem ser e não necessariamente como são.

Partindo então desses pressupostos identificados com a epistemologia e o paradigma humanista anteriormente citados, parece que se possa buscar por meio do olhar crítico, o entendimento acerca dos posicionamentos e das práticas de emancipação do indivíduo. O que se destaca quando a percepção encontra os enfrentamentos políticos e ideológicos, sem tentar assim a neutralidade (VIEIRA; CALDAS, 2006). Do mesmo modo, há de apresentar que a abordagem apontada nessa pesquisa, pretende se ater no Estado enquanto metáfora organizacional, desfazendo dominações, definindo uma crítica cultural e ideológica, onde a política se destaca e como benefícios organizacionais, aparece a participação e a expansão do conhecimento (ALVESSON; DEETZ, 1999).

Segundo Gil (2009) se pode conceituar que, a maioria das pesquisas envolve alguns aspectos, tais como, (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e; (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão e isso em si, se configura como uma pesquisa exploratória. E dessa forma se pode inferir que, a referente pesquisa pode ser classificada como:

- a) Estudo de caso;
- b) Pesquisa bibliográfica, descritiva, qualitativa e documental;
- c) Análise de conteúdo.

A partir do que se observa no encontro de interesses junto à contextualização e singularidades dos elementos importantes da investigação (BENBASAT, GOLDSTEIN E MEAD, 1987, HARTLEY, 1995; THACHER, 2006), pode inferir que, ao referendar o estudo de caso, possa destacar que o mesmo, reúne um maior número de informações. E que essas aparecem de maneira detalhada, além de valerem de técnicas diferentes de pesquisa, visando apreender determinada situação e descrever a complexidade de um fato (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Diante disso, o foco dessa pesquisa em termos metodológicos, se estabelece como um estudo de caso por triangulação, observada nos dados coletados a partir de diversas fontes, tais como, as entrevistas e as observações do pesquisador (GIBBS, 2009; CRESWELL, 2010). Pois, pretende adequar entre outros aspectos, na análise e investigação do como e do por que, de um conjunto de acontecimentos contemporâneos e utiliza de fontes, tais como, documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, definindo-se como um estudo de caso explicativo (YIN, 2010).

Com relação à abordagem bibliográfica, descritiva, qualitativa e documental (LAVILLE; DIONNE, 1999), aportam que, partindo da premissa que esteja abordando a análise da administração pública quanto a GP e a humanização, estabeleça que, a pesquisa existente, seja fundamental. E isso, aparece quando da geração dos dados primários e secundários aqui apresentados.

Ao mesmo tempo em que, seja uma na pesquisa descritiva, há que considerar as mesmas como, relações propositivas que destacam o objetivo e a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Pois, a mesma, apresenta preocupação por determinar junto à procura por referências teóricas publicadas e que tenham como objetivo, recolher informações ou conhecimentos prévios sobre um problema (GIL, 2010).

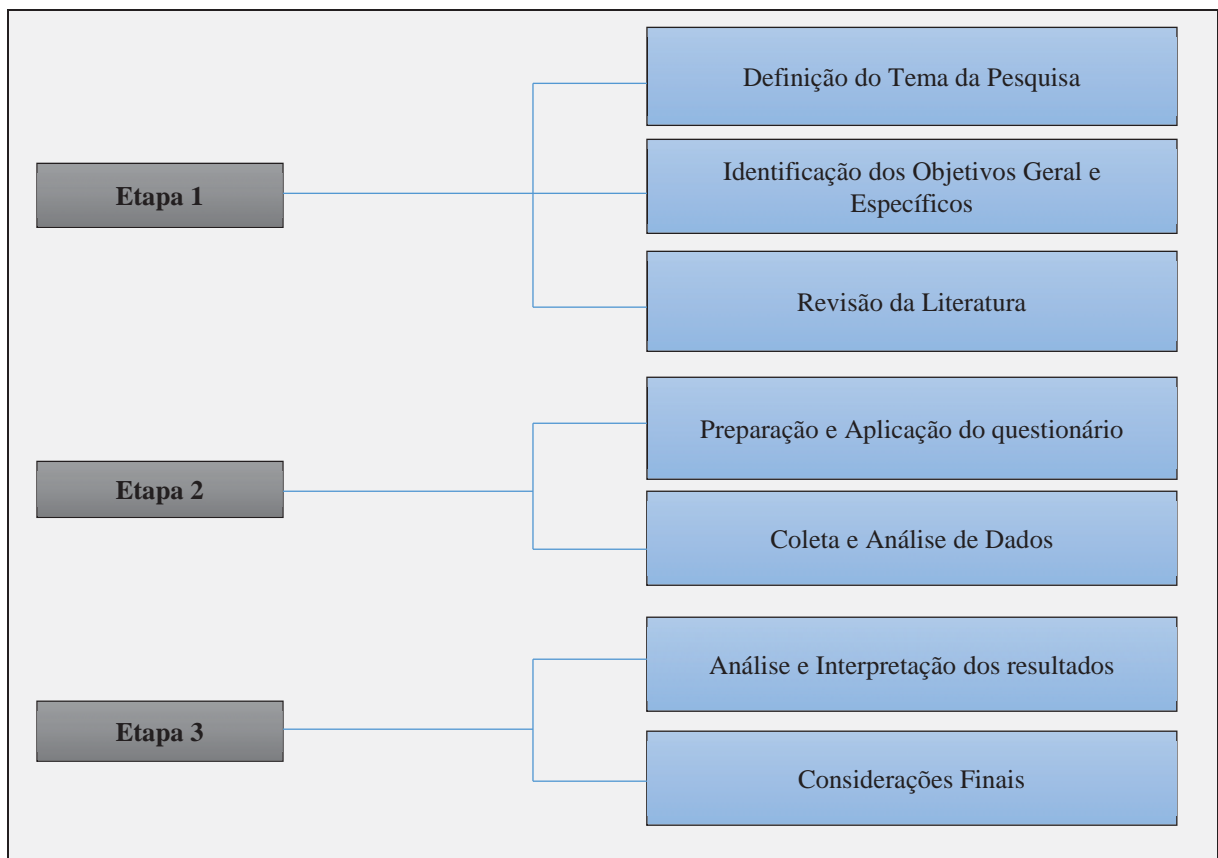
Já quanto à abordagem do problema, a referida pesquisa se classifica como, qualitativa (CRESWELL, 2010). Pois, aborda os seguintes aspectos: a) Ambiente natural, onde os respondentes vivenciam a realidade da gestão; b) O pesquisador atua como um instrumento fundamental; c) Múltiplas fontes de dados, tais como, documentos e relatórios encontrados junto ao público em geral, questionários, entrevistas e observações; d) Investigação interpretativa, na qual se utiliza da interpretação das percepções junto aos resultados da pesquisa e; e) Relato holístico, de maneira que, se mensure o todo da gestão.

Segundo Minayo (2010) a pesquisa qualitativa atende e tem como base um universo de significados, tais como, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. E complementa a autora que, isso aparece relacionado ao espaço mais incisivo dos processos e dos fenômenos que em si, não podem a seu modo ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Mesmo porque, a abordagem qualitativa permite entender e descrever o fenômeno em sua complexidade, analisando e interagindo com as mais variadas dimensões tanto política, como estratégica (RICHARDSON e PERES, 1985).

Para a análise e apresentação dos dados, será adotado o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2009) que enquanto método se torna um conjugado de técnicas de análise das comunicações que emprega fórmulas sistemáticas, além de objetivos de definição do conteúdo das mensagens. A utilização dessa técnica em sentido prático propõe analisar o que é claro, específico, explícito diante da apresentação do texto e para que obtenha os referidos indicadores e que, assim, permita fazer as inferências que sejam pertinentes.

E as etapas do desenvolvimento da pesquisa, aparecem conforme a figura a seguir.

Figura 4 – Etapas do Desenvolvimento da Pesquisa.



Fonte: Adaptado de Yin (2010).

3.2 OBJETO DE ESTUDO

A identificação do objeto de estudo segue os ensinamentos de Gil (2010) quando o autor identifica através do estudo de caso, uma matéria de intensa e extenuante busca, de modo a vir a tomar um conhecimento maior sobre o tema abordado. A partir dessas observações, o objeto de pesquisa a ser estudado trata da existência da GP, sua configuração e possíveis consequências, junto a Prefeitura Municipal de Passo Fundo/RS.

3.3 SUJEITOS E AMOSTRA DA PESQUISA

Com relação a essa fase do estudo, levando-se em consideração as etapas pode-se caracterizar como uma amostra não probabilística e por conveniência (MATTAR, 2008; CURWIN; SLATER, 2009). Foram três etapas, na primeira, oito secretários (entrevistados nas respectivas secretarias), na segunda, 80 servidores municipais, com análises de questões fechadas e, na terceira, entrevista não estruturada com o senhor Prefeito Municipal. Há que destacar que, não houve uso de formas aleatórias no que refere à seleção e nem mesmo a aplicação do que sejam as fórmulas estatísticas (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Com relação às secretarias pesquisadas, a escolha foi na identificação das que, potencialmente apresentam conceitos mais próximos de uma GP, sendo que, não houveram recusas em nenhuma das fases da pesquisa. E as mesmas são: a) Secretaria de Administração (SEAD); b) Secretaria do Desenvolvimento Econômico (SEAD); c) Secretaria da Educação (SDE); d) Secretaria de Finanças (SEF); e) Secretaria de Gestão (SG); f) Secretaria de Obras (SMO); g) Secretaria de Planejamento (SEPLAN) e; h) Secretaria de Saúde (SMS). E isso aparece no quadro a seguir, que traz os sujeitos da pesquisa (secretários).

Quadro 24 – Sujeitos da Pesquisa (Secretários)

PROFISSÕES
Administrador
Advogado
Arquiteto
Contador
Educador
Engenheiro Agrônomo
Médico
Político

Fonte: PMPF (2016).

A identificação dos sujeitos da pesquisa justifica-se por meio do entendimento e compreensão de que, visualizada a visão de gestão do prefeito municipal, os mesmos possuem certa tecnicidade. Ou seja, o que aparece quando observa-se o quadro dos secretários em evidência, tende a significar a busca pelo executivo em ter em seus quadros, pessoas com capacidade para desenvolver suas atribuições, de acordo com suas profissões.

A pesquisa realizada junto aos respectivos Secretários e Servidores tende a se justificar, a partir da evidência de que, em um universo geral, aonde existem 20 secretarias e uma Fundação (sendo mais de 3.200 servidores), os órgãos escolhidos, apresentarem os principais reflexos e desafios, acerca de GP. E isso parece convergir para a perspectiva de existência de sensações e percepções, junto às referidas secretarias.

Assim, a observação principal é a de que, o universo total foi de 80 servidores, sendo dez respondentes de cada órgão. Essa construção metodológica se determinou a partir da constatação de que, uma pesquisa proporcional e aleatória, poderia apresentar resultados mais próximos dos reais. E o destaque parece ser o fato de que, o ano de 2016, ser um ano eleitoral, o que tende a requerer, uma série de cuidados e preocupações de cunho ético, moral e de responsabilidade, visto as incidências político-partidárias. O que aparece no quadro a seguir, que traz os sujeitos da pesquisa (servidores).

Quadro 25 – Sujeitos da Pesquisa (Servidores)

PROFISSÕES
Administrador
Agente Fiscal
Economista
Enfermeira
Escriturário
Farmacêutica
Operário
Professor
Programador
Técnica de Enfermagem

Fonte: PMPF (2016).

Por fim, em um terceiro momento, foi realizada uma entrevista não estruturada, com o senhor Prefeito Luciano Palma de Azevedo. O que foi realizado, por intermédio de uma pesquisa de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Tal análise buscou assim, de tentar visualizar as comunicações sistemáticas, onde objetiva a descrição do conteúdo das mensagens, sejam eles quantitativos ou não e que permitem mensurar a realidade encontrada.

3.4 COLETA DE DADOS

No que refere à coleta de dados, a mesma buscou junto à administração municipal, evidenciar de maneira qualitativa (MINAYO, 2010), identificar mais especificamente no setor RH, junto às secretarias já qualificadas, com uma pesquisa estruturada (MARTINS *et al.*, 2004), quais são as sensações e sentimentos dos respondentes. A mesma foi realizada no período entre os meses de agosto a novembro do ano de 2016, na gestão 2013/2016, com os devidos secretários e alguns servidores, escolhidos aleatoriamente, porém que não foram gravadas. Tal pesquisa propôs respeitar o momento atual e atender, a análise das percepções pessoais de cada respondente, em termos de conceitos e concepções de GP e seus aspectos referentes à existência ou não, de um quadro de servidores mais humanizado.

Assim, no que tange a busca pelos dados, pode determinar que a mesma seguiu os seguintes passos:

- a) Autorização do prefeito para a pesquisa;
- b) Entrevista com secretários municipais (oito secretarias anteriormente citadas);
- c) Questionário com parte dos servidores municipais (80 respondentes no total);
- d) Análise dos dados;
- e) Entrevista com o Prefeito Municipal.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O plano de análise e interpretação dos resultados atende os ensinamentos de Mascarenhas (2012). Esta técnica propõe analisar o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências. Diante disso, foram utilizados os dados qualitativos, na aplicação da primeira etapa dessa pesquisa, onde foram aplicados oito questionários, com oito questões a cada secretário (Apêndice A). Tal análise buscou determinar que, através dos mesmos pudesse representar nas formas de textos, itens ou quadros comparativos, qual efetivamente é a percepção dos mesmos junto a GP em sua secretaria.

Com relação à segunda etapa da pesquisa, os dados foram analisados, com base no *software* EXCEL®. Assim, o destaque aparece a partir da possibilidade de encontrar na aplicação de um questionário (Apêndice B), contendo 42 questões com base no que traz, Martins *et al.* (2004). Já no que refere as análises, as mesmas pretendem mensurar, por meio de uma medida de clima organizacional, a identificação de políticas e práticas de GP. Além

disso, há que destacar a utilização de uma escala de *Likert* (MARTINS e LINTZ, 2000), que buscou encontrar algumas definições, conforme os aspectos referentes ao conjunto de percepções individuais e de atributos como, forma de afirmação, ou juízos pessoais, a partir dos cinco pontos da escala aplicada.

A partir da proposta apresentada, o estudo buscou encontrar, o sentimento individual dos servidores diante da realidade atual, no referido período da pesquisa. Para isso, as variáveis observadas foram as seguintes: a) a remuneração; b) a equipe de trabalho; c) os desafios pessoais e profissionais; d) o ambiente de trabalho; e) os relacionamentos; f) a motivação; g) a satisfação; h) o reconhecimento; i) a responsabilidade e a ética e; j) o sentimento pessoal e profissional (HERZBERG, 1968; TAMAYO *et al.*, 2001; ROBBINS, 2005; MAXIMIANO, 2010; JUDGE, ROBBINS e SOBRAL, 2011), dentre outros.

Por fim, no terceiro momento da pesquisa, ao observar a entrevista com o senhor Prefeito, a mesma respeitou a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). O referido questionamento buscou identificar, a existência de alguns gargalos em termos de questões de gestão e também, postulou encontrar projeções e preocupações do gestor, diante do que o mesmo entende e como visualiza uma administração mais humanizada. Isso se justifica, a partir da conceituação de que, possa determinar que o administrador municipal, apresenta como, um ator principal, especialmente, quando observado quais sejam, os processos ligados à política e a prática gestacional.

3.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA

No que refere aos procedimentos éticos da pesquisa, há que destacar que a mesma, como qualquer análise junto a pessoas e instituições, em especial, públicas, prescinde ter alguns cuidados, para que, não ocorram conflitos éticos e morais, em detrimento da apresentação de um resultado mais próximo do ideal (BRASIL, 1996; TRIOLA, 1999; CENCI, 2000; MALHOTRA, 2001). Com relação aos benefícios da pesquisa, pode-se considerar o fato de que, possa a mesma, vir a contribuir para o apontamento de possíveis discussões, no que refere a importância ou não de um novo modelo de GP.

No que refere ao consentimento informado, há que observar que, todos os respondentes pesquisados, foram informados acerca da autonomia em participar, bem como, nas questões que envolviam a liberdade e a privacidade das perguntas e respostas. Os mesmos foram ainda informados sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa, ainda que não houvesse consequência maior. Além disso, os participantes foram informados acerca do

sigilo, do anonimato das respostas, bem como, da possível publicação dos resultados encontrados na pesquisa qualitativa (GUERRIERO; DALLARI, 2008; GIBBS, 2009).

3.7 OBSERVAÇÃO DOS RESULTADOS

Com relação aos resultados obtidos junto à pesquisa realizada, há de observar que a mesma fora realizada em três momentos distintos. Ou seja, em um primeiro momento, foram entrevistados oito secretários (Apêndice A), destacados junto às secretarias mais relevantes, em termos de prováveis questões ligadas a GP. Em um segundo momento, foram aplicados questionários (Apêndice B), de modo aleatório e proporcional, junto ao universo de 80 servidores, das respectivas secretarias anteriormente citadas. E em um terceiro momento, fora entrevistado o Prefeito municipal de Passo Fundo/RS..

A fim de complementar o universo pesquisado, pode destacar que, o quadro de pessoal, corresponde a um universo de mais de 3.200 servidores. Destes, há de observar que, os mesmos aparecem divididos nas categorias de: servidores estatutários, servidores celetistas, servidores de cargos em comissão, servidores cooperativados, servidores cedidos e servidores estagiários, distribuídos nas mais diversas secretarias.

A referida pesquisa foi realizada entre os dias de 01 de Agosto de 2016 até 30 de Novembro de 2016, através de questionários e com visita pessoal do entrevistador no ambiente de trabalho, em horários e dias variados. E isso ocorreu de modo bastante didático, uma vez em que, foram explicados os objetivos da pesquisa, além do sentido essencialmente acadêmico, pois que, não permitia a identificação do servidor e que deveria ser respondido de modo reservado por estes.

O questionário foi composto das seguintes questões, no que se refere à classificação do perfil dos respondentes: a) Qual a sua escolaridade; b) Faixa etária e; c) Sexo. Já em segunda etapa, se procurou identificar os fatores alinhados com a percepção dos mesmos em termos de políticas e práticas de GP e humanização, junto ao município de Passo Fundo/RS (Apêndices A e B).

Em complementação a isso, a referida pesquisa, buscou em seus questionamentos, encontrar junto aos seus respondentes, a percepção dos mais diversos sentimentos percebidos junto à administração. Baseados nesses pressupostos pode inferir que, as conclusões encontradas, foram buscadas junto à afirmação de outras tantas práticas e políticas de GP, existentes na literatura administrativa, de um modo em geral.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir desse momento, poderá ser identificado e mensurado, todas as informações referentes ao clima organizacional e também a realidade existente no município de Passo Fundo/RS, no que se refere as políticas de GP e os aspectos ligados a humanização. Para isso, serão apresentados o que existe de efetivo junto ao ambiente interno e seus reflexos no que diz respeito ao ambiente externo, especialmente, no que tange a percepção do atendimento as necessidades dos servidores públicos.

4.1 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL NA PREFEITURA DE PASSO FUNDO RS

Apresenta o site da Prefeitura Municipal de Passo Fundo (PMPF, 2016) que, o município de Passo Fundo/RS, tem como Prefeito, o Senhor Luciano Palma de Azevedo e Vice Prefeito, o Senhor Juliano Roso, eleitos em 2012. Com relação ao Prefeito, pode determinar que, o mesmo é advogado e jornalista e teve sua trajetória política iniciada em 1992, quando fora eleito vereador e sendo reeleito em 1996 e em 2000. Após a isso, o referido Prefeito, foi eleito deputado estadual no ano de 2006, fato que, durou oito anos de representação na Assembleia Legislativa.

Com relação à secretaria de administração (SEAD), a mesma atua no trabalho de disponibilizar e gerenciar os recursos essenciais de funcionamento aos demais órgãos municipais, além de ser a secretaria responsável pela aplicabilidade das políticas e práticas de RH, patrimônio, tecnologia, frota, licitações, contratos e documentos oficiais. Tem como objetivo principal, a qualidade e modernização da estrutura organizacional e funcional, para melhor atender as demandas dos cidadãos (PMPF, 2016).

No que se refere ainda à SEAD, se pode definir que, a mesma seja o órgão responsável pela estrutura de pessoal, junto ao município. E isso se notabiliza e se afirma através da Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH), que dentre suas atribuições está, a administração dos registros, análise e controle da situação funcional de todos os servidores, o trabalho é gerido em três eixos, a) Núcleo de Registro e Controle; b) Núcleo de Folha de Pagamento e; c) Núcleo de Biometria (PMPF, 2016).

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Diante do que refere à percepção pelos cuidados existentes, junto a apresentação e discussão dos resultados, destacando as três fases pesquisadas, pode perceber que, todos os indivíduos foram entrevistados individualmente. Tais análises tiveram como prerrogativa, a percepção de que, os dados pudessem ser interpretados, avaliados e mensurados de maneira responsável e respeitando os preceitos morais e éticos. Isso, em si, se justifica, na medida em que, queira buscar o encontro pelos melhores resultados, a fim de, apresentar o cenário mais real possível, através de uma avaliação padronizada e trabalhada através de um questionário estruturado com perguntas claras e objetivas, relacionando as variáveis encontradas.

Neste sentido, buscando empreender as melhores orientações, essa pesquisa apresenta na primeira fase (Apêndice A), o universo total de oito secretários municipais, sendo que, a amostragem determina que a idade dos mesmos varia entre 39 anos a 56 anos. Com relação ao sexo, se pode inferir que, são duas respondentes do sexo feminino (25%) e seis respondentes do sexo masculino (75%). Quanto à escolaridade, todos possuem o terceiro grau completo (100%). E no que se refere às profissões, pode observar que, o universo de pesquisa apresenta a existência de Médico, Advogado, Contador, Educador, Arquiteto, Administrador, Político e Engenheiro Agrônomo.

A seguir aparece a visualização do perfil dos respondentes (secretários).

Quadro 26 – Perfil dos Respondentes (Secretários).

SECRETÁRIOS	
IDADE	Entre 39 e 56 anos
SEXO	Feminino 02 – Masculino 06
PROFISSÕES	Administrador
	Advogado
	Arquiteto
	Contador
	Educador
	Engenheiro Agrônomo
	Médico
	Político
ESCOLARIDADE	Terceiro Grau
COMPLEMENTO	Graduação, Pós-graduado, Mestre, Doutor e Pós-Doutor.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Já na segunda fase, há de destacar que foi desenvolvida, dentro de um universo de 80 entrevistados, que fazem parte de um total de 20 secretarias. O estudo foi realizado por

intermédio de um processo de amostragem, sendo que, foram entrevistados no geral, 10 servidores municipais de cada secretaria. Isso se justifica a partir de algumas peculiaridades, tais como, o número superior a 3.200 servidores ativos.

No que se refere ao item Idade dos respondentes da segunda etapa (Apêndice B), se pode determinar que, sejam indivíduos que tem entre 25 e 60 anos. Com relação aos rendimentos percebidos, mesmos apresentam diferentes valores e no que refere à escolaridade pode determinar que, tem 42 do sexo feminino (52,5%) e 38 do sexo masculino (47,5%). Em termos de escolaridade se observa que, 26 respondentes possuem ensino médio (32,5%) e 54 respondentes possuem 3º grau (67,5). E no que refere às profissões pesquisadas, pode inferir que, os respondentes exercem cargos tais como, Administradores, Professores, Técnicas (os) de Enfermagem, Enfermeira (s), Farmacêutica, Economista, Agentes Fiscais, Operários, Programadores, Escriturárias (os).

Quadro 27 – Perfil dos Respondentes (Servidores).

SERVIDORES	
IDADE	Entre 25 e 60 anos
SEXO	Feminino 42 – Masculino 38
PROFISSÕES	Administrador
	Agente Fiscal
	Economista
	Enfermeira
	Escriturário
	Farmacêutica
	Operário
	Professor
	Programador
	Técnica de Enfermagem
ESCOLARIDADE	Ensino Médio (26) e Terceiro Grau (54)
COMPLEMENTO	Graduação, Pós-graduado, Mestre.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

E por fim, na terceira fase, a entrevista pessoal com o Prefeito Municipal. O mesmo é Advogado e Jornalista, formado pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Com relação a idade, o mesmo tem 47 anos. Já no que refere ao seu Vice Prefeito, há que destacar também, que o mesmo é formado pela UPF em História, tem 43 anos de idade, que atualmente é Deputado Estadual.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise que se estabelece junto às percepções da GP e os desafios frente a uma abordagem mais humanizada, especialmente quando denota a presença da gestão municipal, diante dos aspectos referentes à administração estratégica, aos modelos gerenciais, as políticas, práticas e processos, parecem ser muito importantes. Para isso e buscando respeitar o que a análise bibliográfica tenha apresentado, essencialmente quando observa um modelo de clima organizacional que abrigue tanto as demandas da gestão, como dos servidores e também da coletividade em geral, esse estudo pretende interpretar o que existe efetivamente nesse momento.

No que se refere à primeira etapa (Apêndice A), quando se observam as opiniões dos secretários municipais, os resultados foram os seguintes:

Quando perguntados sobre, **“De que forma a existência de uma gestão humanizada, pode vir a promover melhorias junto ao clima organizacional, proporcionando assim maior satisfação aos servidores públicos? Ou ainda, quais são os desafios necessários para se estabelecer esse processo, no sentido de que se contribua para uma gestão mais eficiente e eficaz?”**.

Para a totalidade dos entrevistados (100%), identificaram ser necessária a existência de maior humanização junto à administração. Quanto aos desafios identificados pelos respondentes, foram observados aspectos como, buscar formas de motivar os servidores, mudar a cultura organizacional e buscar promover ações que possam trazer maior capacitação e profissionalização, dentre outros.

Quando perguntados sobre, **“O senhor (a) identifica a existência de políticas e práticas de Gestão de Pessoas na administração pública municipal? Quais e como ocorrem?”**.

Para os respondentes, quase por unanimidade, não apontaram questões ou ações existentes, no que se refere a políticas e práticas de GP. No entanto, destacaram que, tais processos não foram identificados em gestões anteriores, mas que, existem alguns projetos nesse sentido, tais como: a criação de uma Comissão de Gestão de Pessoas, além da realização de alguns cursos de treinamento oferecidos aos servidores.

Quando perguntados sobre, **“No seu entendimento, quais são os desafios da Gestão de Pessoas? E o Senhor (a) identifica que se possa existir uma Gestão de Pessoas junto ao município?”**.

Quanto aos desafios, foram elencados aspectos como, a necessidade de se encontrar formas para amenizar o fato da descontinuidade política, muitas vezes abandonar projetos. Também como desafio, foi apontado que se deve estar atento as mudanças referentes às políticas organizacionais e, especialmente, ao fato de haver alguns limitadores com relação à adaptação a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), o que ocorre notadamente, no que se refere as questões orçamentárias. Porém, foi apontado como uma questão unânime, a necessidade de manter os servidores comprometidos e motivados.

Quando perguntados sobre, **“No seu entender, como se encontra o clima organizacional e qual é o papel do servidor?”**.

Quanto às questões envolvendo o clima organizacional, as respostas coincidiram no sentido de que, o mesmo ainda está aquém do nível desejado, quando se busca uma gestão moderna. A ausência de alguns atributos a serem ofertados para os servidores aparece como limitador, bem como o fato de se perceber uma clara cultura organizacional. Já no que se refere ao papel dos servidores, se pode mensurar que os respondentes identificam a necessidade de haver o estabelecimento de uma cultura e que a mesma possa fazer com que os servidores tenham mais participação, comprometimento e responsabilidade, que aliado a uma política de GP, possa vir a ser um diferencial.

Quando perguntados sobre, **“Para o Senhor (a), quais são as perspectivas a serem perseguidas numa eventual gestão estratégica a ser implementada no município?”**.

As respostas a essa questão, foram no sentido de que, se pode perceber que a administração pública, esteja cada vez mais voltada à gestão estratégica. Porém, ainda que, alguns órgãos administrativos busquem formas de vir a implementar algumas ferramentas, se detecta que, os limitadores típicos do viés público, como as questões orçamentárias e de legislação, estejam dificultando a isso. O que então se observa é o fato de que, após os ajustes necessários, uma gestão estratégica, poderá ser utilizada.

Quando perguntados sobre, **“O Senhor (a) identifica algum aspecto referente a humanização no município?”**

As respostas levam a consideração de que, a humanização ainda é um dos desafios de gestão. Existem poucos atributos que auxiliam nesse sentido, tais como, processos de comunicação entre os níveis de hierarquia, o respeito nos relacionamentos, alguma contribuição dos servidores, no que se refere à melhoria dos serviços e algumas ações de integração junto às secretarias.

Quando perguntados sobre, **“Quais são os meios de controle existentes no município?”**.

No que se refere aos meios de controle, foram elencados, o controle da assiduidade dos servidores, processos internos de auditoria, apresentação de relatórios e índices fornecidos pelos secretários ao executivo, além do controle existente do Legislativo, do Tribunal de Contas do Estado (TCE), disponibilidade de dados para os cidadãos, que é feito pelo Portal Transparência e pelo do Sistema de Informação ao Cidadão (SIC), além da existência da Ouvidoria Municipal.

Quando perguntados sobre, **“O Senhor (a) concorda que o gargalo da gestão se encontra em fatores como, motivação, ausência de treinamento e maior aperfeiçoamento e capacitação dos servidores? E qual é sua opinião sobre isso?”**.

No que se refere aos fatores como, motivação, treinamento e capacitação, foram observados que ainda não se pode mensurar o quanto isso pode estar atrapalhando ou não o desempenho dos servidores. De um modo em geral, não existem mecanismos na gestão que possam definir qualquer resultado. O que pode apurar de modo pontual é o fato de que, seja ponto pacífico, a necessidade de que, possa motivar e capacitar os servidores, lhes oferecendo a possibilidade de ter mais condições, de os mesmos produzir com qualidade e de modo a lhes trazer maior satisfação, tanto pessoal, como profissional.

Com relação à segunda etapa (Apêndice B), após a coleta de dados, pode observar que, esses foram tabulados em planilha eletrônica, conforme *software* EXCEL®. E a aplicação do questionário contendo as 42 questões (MARTINS *et al.*, 2004), propôs a mensurar a medida de clima organizacional. Tal pesquisa buscou identificar políticas e práticas de gestão, por meio de uma escala de *Likert* (MARTINS e LINTZ, 2000), que estabeleceu com as respectivas perguntas: Insatisfeito; Pouco Satisfeito; Parcialmente Satisfeito; Satisfeito e Muito Satisfeito (indique os números que se referem a cada um dos conceitos indicados, pois os gráficos vc mostra níveis de 1 a 5. Relacione aqui também). E seus resultados foram os seguintes:

E os resultados apresentados após a elaboração e aplicação dos questionários, se encontram no quadro a seguir.

Quadro 28 – Resultados da Pesquisa.

GRUPOS	QUESTIONAMENTO	MÉDIA
Grupo 1 (remuneração, motivação e desempenho) Média: 48,1%	1) Com relação às decisões e aos conflitos, o setor é informado sobre os mesmos e também são resolvidos pelo grupo?	4,3
	2) Quanto às tarefas, o chefe ou superior, ajuda na finalização das mesmas, bem como, quando existe uma demora na sua execução, o servidor recebe orientação?	4,3
	3) O chefe ou superior elogia quando o servidor faz um bom trabalho?	3,8
	4) Com relação às mudanças, as mesmas são informadas aos servidores e são	3,7

GRUPOS	QUESTIONAMENTO	MÉDIA
	acompanhadas pelos chefes ou superiores?	
	5) Existe planejamento de tarefas, esclarecendo as dúvidas ocorridas?	3,5
	6) As inovações sugeridas pelos servidores são aceitas pelo chefe ou superior?	3,4
	7) As novas ideias sugeridas pelos servidores melhoram o seu desempenho?	4,3
	8) O chefe ou superior, apoia, valoriza e respeita o servidor?	3,9
	9) Existe colaboração do chefe ou superior junto a produtividade do servidor?	3,3
	10)As novas formas do servidor em fazer suas tarefas, são aceitas?	3,6
	11)Existe diálogo entre os agentes públicos na realização das tarefas?	3,5
	12)Os servidores realizam suas tarefas com satisfação?	3,4
	13)Existe recompensa para o servidor quando o mesmo desempenha satisfatoriamente o seu trabalho?	0,0
	14)O servidor tem seu ganho conforme seu desempenho?	0,0
	15)A administração se preocupa com a saúde dos servidores?	3,0
	16)A administração valoriza, recompensa e incentiva a qualidade e a produtividade do servidor?	1,8
Grupo 2 (equipe de trabalho e ambiente) Média: 27,8%	17)Com relação aos equipamentos disponíveis aos servidores, os mesmo facilitam ou atendem as necessidades físicas e intelectuais dos servidores?	3,1
	18)O ambiente físico e relacional estão a contento dos servidores?	2,9
	19)Existe acessibilidade no trabalho?	1,7
	20)Existem equipamentos que protegem os servidores no local do trabalho?	3,9
	21)A iluminação e a limpeza no local de trabalho são adequadas?	4,0
	22)Existe preocupação com a segurança no trabalho?	4,3
	23)A administração oferece equipamentos referente a postura física dos servidores garantindo boas condições de saúde?	3,8
	24)O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas?	3,9
Grupo 3 (responsabilidade e ética) Média: 42,3%	25)Existe controle junto à administração?	5,0
	26) Você vê algum excesso no controle da administração?	4,7
	27)Existe prazo para a execução das tarefas?	4,1
	28)Quanto à frequência dos servidores, a mesma é controlada?	5,0
	29)Existem punições aos servidores?	3,1
	30)Os horários dos servidores são cobrados com rigor?	4,7
	31)Existe pressão pelo chefe ou superior?	3,9
	32)Quanto às tarefas, as mesmas só ocorrem com a avaliação e autorização do chefe ou superior?	3,8
	33)Existe fiscalização sobre as tarefas desempenhadas?	3,2
	34)As cobranças junto aos servidores atendem os cuidados com a responsabilidade e o sentido moral e ético?	4,8
Grupo 4 (relações pessoais e profissionais) Média: 34,3%	35)Quanto às relações pessoais, existe proximidade e parceria entre os servidores?	4,4
	36)A relação com o chefe ou superior é pessoal ou estritamente profissional?	4,8
	37)Na eminência de erros pelo servidor, o mesmo é ajudado pelos colegas?	4,1
	38)Quando da presença de um servidor novo, o grupo auxilia nas novas tarefas?	4,3
	39)Existe cooperação entre o grupo?	4,6
	40)Os servidores recebem bem o novo colega?	4,8
	41)Existe integração entre o grupo?	3,9
42)Os servidores dividem seus problemas ou dificuldades pessoais para com os colegas?	3,7	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A partir do que se observa no quadro anterior, pode observar que, levando em consideração as políticas e práticas de gestão elencadas nesse trabalho, pode arguir que, o sentimento encontrado ao final dos questionamentos, podem ser identificados por meio de quatro grandes grupos:

- a) **Grupo 1** - Remuneração, Motivação e Desempenho (questões 1 a 16);
- b) **Grupo 2** - Equipe e Ambiente de Trabalho (questões 17 a 24);
- c) **Grupo 3** - Responsabilidade e Ética (questões 25 a 34) e;
- d) **Grupo 4** - Relações Pessoais e Profissionais (questões 35 a 42).

Neste sentido, os resultados mensurados indicam que:

No que refere ao Grupo 1 (remuneração, motivação e desempenho), a média do grupo é 48,1%, o que representa um sentimento de satisfação (TAMAYO *et al*, 2001; DUARTE, 2005). Sendo que as maiores médias (4,3) aparecem nas questões 1, 2 e 7, que tratam das decisões, conflitos e resolução dos mesmos, bem como, a realização de tarefas e orientação das chefias e a melhoria do desempenho dos servidores (MARRA, 2010; TONELLI; COOKE, 2011; OSPINA, 2015), quando novas ideias são sugeridas pelos mesmos.

No entanto, há que destacar a percepção, de uma média tão elevada, além de ser pelo grupo maior. Isso denota que, com relação ao atributo desempenho (OSPINA, 2015), o mesmo significa o sentimento pessoal de cada respondente. O que aparece percebido, nas suas tarefas diárias e envolvimento, pois quando se questiona a ideia de um ganho por desempenho pela administração, a média é de zero.

Ainda com relação a esse grande grupo, há que, observar questões ligadas a alguma política ou prática identificada com sentimentos tais como, valorização, recompensa, incentivo, qualidade e/ou produtividade do servidor (DUARTE, 2005; FRANÇA, 2009; MORAES, 2012; OLIVEIRA, 2014). E o resultado representa uma média de apenas 1,8, o que significa em si, a completa insatisfação dos respondentes.

Quando da percepção da importância do reconhecimento, MATHIS e JACKSON (2003) apresentam ideias relacionadas a uma visão estratégica e de metas, algo que parece ser essencial a qualquer gestão. Aliado a isso, aparece como destaque que, a expectativa de uma política que contemple alguns aspectos, tais como, recompensa, comprometimento, comunicação do gestor com o servidor, qualidade, efetividade, produção, ter um funcionário competente e qualificado, remuneração, treinamento, desenvolvimento e educação (WALTON, 1985; GUEST, 1987; LEGGE, 1995 SCHROEDER *et al.*, 2005; MOREIRA, 2005; BRANDÃO; BAHRY; FREITAS, 2008).

No que refere ao Grupo 2 (equipe de trabalho e ambiente), a média é de 27,8%, que representa um sentimento, pouco satisfatório (FERREIRA, ALVES e TOSTES, 2009; FRANÇA, 2009; HACKMAN e OLDHAM, 2010). Por outro lado, há de se observar que, esse grupo teve sua média reduzida, especificamente pela questão 19 (1,7), no que refere à acessibilidade, algo que não é vista com efetividade junto à administração. Assim, o destaque fica por conta do fato de que, com relação ao ambiente de trabalho, a média mais elevada se encontra na questão 22 (4,3).

Autores como, Sant'Anna, Kiliminik e Moraes (2011), bem como, Matos (1998), tratam de fatores como a QVT, que busca maior humanização no trabalho, bem estar e os cuidados para com questões pertinentes a segurança. Os referidos autores parecem buscar nesses quesitos apontados, a preocupação com o ambiente e ter um olhar mais humano, para que as pessoas possam desenvolver suas atividades, com um nível de produção satisfatório.

No que refere ao Grupo 3 (responsabilidade e ética), a média é 42,3%, que representa um sentimento de satisfação (DE PAULA, 2005; MARRAS, 2010). Nesse grupo são avaliados majoritariamente o controle da administração, para com os servidores, sendo que as maiores médias (5,0) aparecem nas questões 25 e 28, que se referem justamente a existência do controle administrativo. Quanto a média mais baixa (3,1), a mesma aparece na questão 29, que trata de punições. Nesse sentido, há de destacar que, as punições verificadas, referem à falta de efetividade do ponto, que às vezes, provoca descontos no salário.

Com relação a esse grupo, onde questões como valor e ética são imprescindíveis, parece ser importante também, conceituar que isso ocorre junto às atribuições de produção e zelo para com as atividades desenvolvidas. O controle pela efetividade dos servidores aparece como fator relevante. E quanto ao comportamento produtivo do trabalhador, a mesma, aparece na competência, na produtividade e nas tarefas realizadas com determinação (ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004).

No que refere ao Grupo 4 (relações pessoais e profissionais), a média é 34,3%, que representa, parcialmente satisfeito (TAMAYO *et al*, 2001). As observações em destaque nesse grupo aparecem, nas questões 36 e 40, que representam as maiores médias (4,8) e tratam da relação profissional com os chefes e os novos colegas respectivamente. Já na questão 42 aparece a menor média (3,7), essa trata da relação pessoal com o colega.

A existência de uma cultura organizacional (GALLON; STILLMAN; COATES, 1995), aonde questões como valores, sentimentos e o envolvimento dos servidores, venha a proporcionar uma relação interna satisfatória, parece ser imprescindível. A integração, os valores pessoais (TAMAYO *et al*, 2001) e a complementação do que sejam as relações

profissionais, se destacam como atributos de interesses comuns, o que pode então representar, uma vantagem competitiva (ULRICH *et al*, 2001).

E isso, aparece observado a partir do quadro a seguir:

Quadro 29 – Políticas e Práticas de GP Pesquisadas.

INTERESSE	PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO
INDIVIDUAL	REMUNERAÇÃO MOTIVAÇÃO SATISFAÇÃO RECONHECIMENTO DESAFIOS PESSOAIS SENTIMENTO PESSOAL
COLETIVO	EQUIPE DE TRABALHO RELACIONAMENTO
MISTO	DESAFIOS PROFISSIONAIS AMBIENTE DE TRABALHO RESPONSABILIDADE E ÉTICA SENTIMENTO PROFISSIONAL

Fonte: Dados Compilados pelo Autor (2016).

O que se visualiza junto ao quadro anterior é o fato de que, conforme as percepções de Tamayo *et al.* (2001), aspectos como realização, tradição e universalismo, por exemplo, fazem parte desse universo. Além disso, denota de maneira bem clara que, o interesse individual aparece com a maior incidência, o que infere o significado de que, as pessoas buscam ver suas motivações pessoais, como um destaque mais elevado.

Neste sentido, pode inferir que, adaptando as ideias de humanização (MENEZES, 2002; MAXIMIANO, 2004; CALDAS, 2006; LIMA, 2007; DI BIASE e ROCHA, 2007) o setor público aparece como um local de grande relevância. Com base nessas considerações, há de completar, as análises aqui pesquisadas, para a busca de identificar, quais são os fatores individuais mais contundentes, ou seja, aqueles que a pessoa traz consigo (intrínseco), ou aquele que a mesma absorve (extrínseco). E isso aparece no quadro a seguir.

Quadro 30 - Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais Identificados na Pesquisa.

FATORES	
HIGIÊNICOS (Extrínsecos)	MOTIVACIONAIS (Intrínsecos)
Política da organização para com o servidor	Tarefas Pessoais
Condições de trabalho	Realização Pessoal
Relacionamento com a chefia e colegas	Reconhecimento
Benefícios e serviços sociais ofertados	Progresso Pessoal
Salários	Responsabilidade e Ética
Treinamento	Satisfação Pessoal
Produtividade	Satisfação Profissional
Estrutura	Desafio Pessoal

FATORES	
HIGIÊNICOS (Extrínsecos)	MOTIVACIONAIS (Intrínsecos)
Qualidade de Vida no Trabalho	Desafio Profissional
Medicina e Segurança do Trabalho	Motivação
Plano de Carreira	Competência
Benefícios Sociais	Honestidade

Fonte: Dados Compilados pelo Autor (2016) a partir de Maximiliano (2004).

Com relação ao quadro anterior, há de observar que, na percepção dos servidores, os mesmos postulam ter sentimentos e realidades, que lhes venham a trazer mais motivação. De um modo em geral, a aspiração real, aparece no fato de que, a ausência de alguns desses fatores, estejam emperrando seus desempenhos. A ausência de uma política clara de GP, uma vez em que, não pode ser identificadas ações como, promoção, recompensas, produtividade, melhores condições de trabalho, treinamento, desenvolvimento e educação (WALTON, 1985; GUEST, 1987; LEGGE, 1995; MOREIRA, 2005; DAVID; BRUNO-FARIA, 2007; SCHROEDER et al., 2005; BRANDÃO; BAHRY; FREITAS, 2008), além de uma cultura organizacional tende a ser, um dos principais motivos para esse cenário.

Por fim, a terceira etapa, estabeleceu por meio de uma entrevista não estruturada, com o Senhor Prefeito Municipal, Luciano Palma de Azevedo. Com relação referida fase, pode-se destacar que, foi apresentado ao entrevistado, algumas percepções resultantes da pesquisa, além de que, diante do apresentado, o mesmo pode inferir alguns tópicos acerca do que entende como gestor. Como resultante dessas análises, há que observar o fato de o entrevistado concordar que, ainda busca uma humanização maior, bem como, de uma GP que aproxime, capacite e motive mais os servidores. E conclui o respondente que, ainda existe um *déficit* nas questões de capacitação, treinamento e profissionalização dos servidores.

Em linhas gerais, o respondente pode expressar algumas de suas percepções e sentimentos acerca do universo dos servidores. E de modo bem pontual, citou o fato de que, pretende retomar a ideia de uma Escola de Gestão, aonde venha a capacitar e proporcionar aos servidores, uma maior profissionalização, algo que já fora implementado em uma gestão anterior.

4.4 SUGESTÕES

A partir das análises encontradas nessa pesquisa, alguns aspectos parecem ser importantes observar. Baseados nisso, como sugestão se apresenta um modelo de clima organizacional (MAXIMIANO, 2009; JUDGE, ROBBINS e SOBRAL, 2011), quando

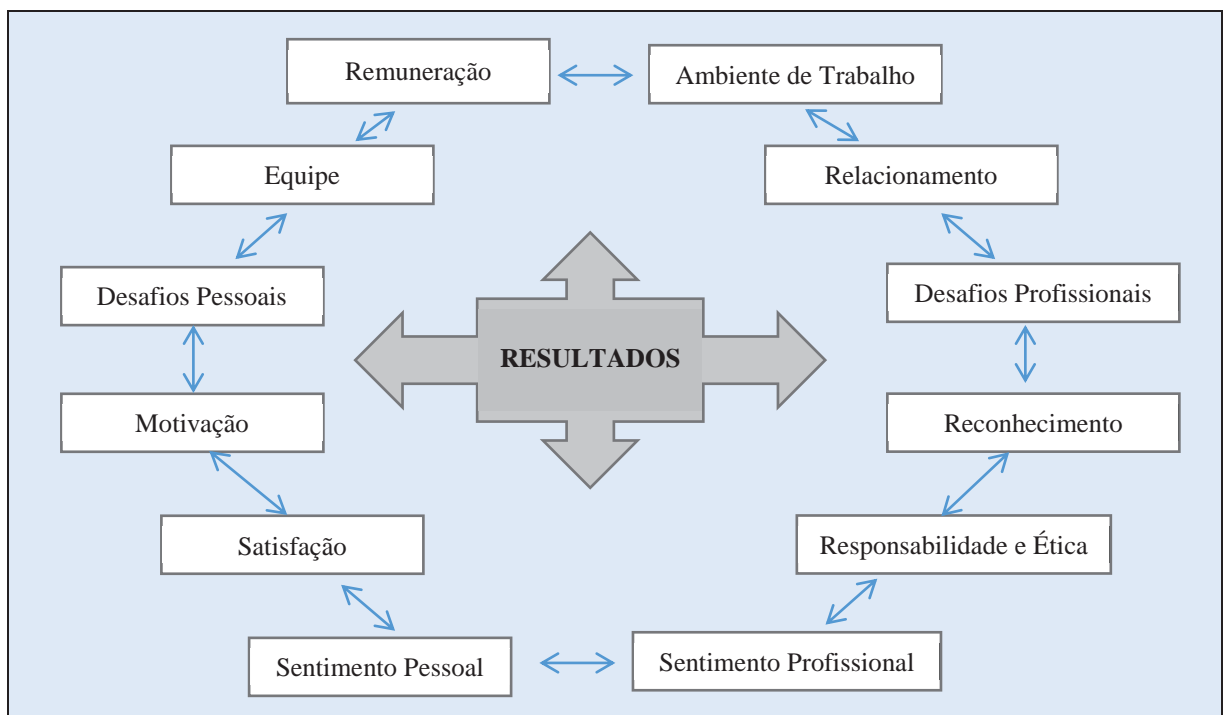
destaca as percepções por sentimentos, opiniões, sensações e comportamentos, tende a ser fator de relevância, especialmente no universo pesquisado.

Aliado a isso, se destacam as considerações acerca das políticas e práticas de GP (MAXIMIANO, 2004, 2010; FRANÇA, 2009; HACKMAN E OLDFHAM, 2010; MARRAS, 2010); SANTANNA, KILIMINIK e MORAES, 2011 e OSPINA, (2015), dentre outros. Tais concepções apresentadas requerem ser observadas por uma série de contribuições, no que refere à necessidade de ter processos que viabilizem a capacitação, a produtividade e a motivação. O que parece ser imprescindível, quando da organização pública e que a mesma, projeta e está alicerçada, na busca por gestões modernas e que a elas, parece intentar.

Neste sentido, a partir desse momento, conforme os dados encontrados junto à pesquisa desenvolvida e com base no que fora identificado em termos de clima organizacional, apresenta como um modelo proposto, uma ideia específica para o ambiente ora estudado. Para isso, há que observar a presença de variáveis tais como, relações, desafios pessoais e profissionais, bem como, a remuneração, dentre outras.

Assim, baseado no que fora apresentado nesse trabalho, o mesmo apresenta a proposta de um modelo de Clima Organizacional. E isso aparece então, na figura a seguir.

Figura 5 – Proposta de Modelo de Clima Organizacional.



Fonte: Modelo Criado pelo Autor (2016).

O que destaca acerca da apresentação da figura representativa do Modelo de Clima Organizacional no Setor Público Municipal ora proposto, aparece a partir da busca por encontrar uma relação, aonde o clima venha a atender as expectativas e perspectivas dos servidores. Assim, pode observar que a representação proposta, requer trazer um ideal de organização pública, onde destaca a governabilidade, os relacionamentos, o atendimento a sociedade e suas necessidades (LITWIN e STRINGER, 1968; SOUZA, 1983; LUZ, 1995; BOWDITCH e BUONO, 1997; CHARLOT, 2000; ROBBINS, 2005; DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 2007; MAXIMIANO, 2010; JUDGE, ROBBINS e SOBRAL, 2011), dentre outros.

Contudo, o que pode dimensionar como um fator de muita importância é a necessidade de que, tanto a organização, como o servidor, possa entender seu papel diante desse universo. A gerência nesse sentido parece ser fundamental, para que, possa minimizar ou solucionar situações difíceis, podendo transformá-las em oportunidades. E o destaque é que, isso de muitos modos e maneiras, pode vir a significar a capacidade de liderança, tanto no que rege a humanização, bem como, a concepção de entendimento do que seja o cotidiano e a relevância das relações existentes junto ao local de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conceitos existentes na administração como um todo, especialmente aqueles que buscam uma gestão moderna e contemporânea, parecem ser indicativos de que a melhoria dos serviços prestados aparece aliada ao sentimento de qualidade e de atenção para com os servidores. Nessa direção, quando se fala em qualidade, tende a ser uma assertiva o fato de que esta venha acompanhada de sensações de satisfação e motivação.

A presença de pessoas capacitadas, aliada a um clima organizacional (MAXIMIANO, 2009 e 2010; JUDGE; ROBBINS; SOBRAL, 2011), tende a encontrar sua importância, especialmente no viés público, quando encontra também as próprias motivações e processos. Assim, o direcionamento de práticas e políticas de GP, como, promoção, recompensas, produtividade, melhores condições de trabalho, treinamento, desenvolvimento e educação (WALTON, 1985; GUEST, 1987; LEGGE, 1995; MOREIRA, 2005; DAVID; BRUNO-FARIA, 2007; SCHROEDER et al., 2005; BRANDÃO; BAHRY; FREITAS, 2008), que possam facilitar o envolvimento institucional do Estado converge para o estabelecimento de um diálogo, com natureza permanente, com os servidores e com a sociedade, tendo como destaque o atendimento para com as necessidades.

Nesse sentido, a observação do que seja essencial, em termos de gestão pública, infere a necessidade de que essa gestão venha a perceber o valor da coisa pública e dos fatores, aspectos e processos que envolvem as pessoas, especialmente no que refere à GP e à humanização. A preservação da governabilidade, o respeito às relações administrativas, econômico-financeiras, fiscais, culturais e sociais (ARAÚJO, 2006; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009) sugerem a existência de um grande desafio dos gestores.

A relevância de ações que preconizam projetos e planejamentos organizacionais alinhados com os anseios de eficiência e eficácia junto ao setor público parece ser muito importante. A evolução pela qual passou a ciência administrativa ao longo dos tempos tende a ser um fator de destaque, principalmente quando se observa o atendimento da sociedade e a sua participação mais efetiva na contrapartida do que as gestões estejam a oferecer (MARINI, 2002).

O que se passa a perceber ao longo da trajetória dos processos de gestão evidencia que a utilização de ferramentas que proporcionem um local de trabalho mais saudável esteja entre as prioridades. Autores como Aktouf (1981), Aucoin (1990), Chanlat (1994), De Paula (2005), Oldhan e Hackman (2010), Moraes (2012) e Capella (2012), dentre outros, apresentam ideias

em que a personalização do trabalho, as relações e os relacionamentos diversos, as políticas públicas que envolvem os indivíduos e a compreensão por uma GP mais próxima das pessoas constituam um modelo ideal.

Para que, então, seja possível encontrar as razões que fazem um universo mais funcional, mostra-se imprescindível contar com a presença cada vez maior de gestores abertos às transformações trazidas pela modernidade. Atributos como satisfação, produtividade, transparência, capacitação e reconhecimento (OLIVEIRA PÍNTO, 2007; MARRAS, 2010; MORAES, 2012; OLIVEIRA, 2014) aparecem como exemplos de ações que trazem aos indivíduos um maior comprometimento para com as organizações.

As percepções mensuradas junto à administração estudada evidenciam que há muito ainda a ser feito no que se refere à aplicação de práticas e políticas de gestão, especialmente no que orienta a humanização. Os modelos conceituais (TAMAYO *et al*, 2001; ASSMAR; FERREIRA, 2004; WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011; OSPINA, 2015) apresentados apontam para a possibilidade de buscar ações voltadas à composição de um grupo gestor identificado com valores pessoais e profissionais, além de fatores que lhes proporcionem a esses indivíduos estar satisfeitos e comprometidos.

Em afirmação a isso, a humanização, como apresentada a partir dos exemplos de Lima (2007), De Biase e Rocha (2007), Ramos e Januário (2010) e Davel e Vergara (2010), poderá trazer vantagens à administração municipal, desde que respeite e agregue as práticas de GP contemporâneas. Valorizar as pessoas, estar atento às necessidades de todos e possibilitar as condições necessárias para que os indivíduos tenham a sensação de importância para o trabalho mostra-se fundamental.

A existência de controles que propõem a aplicação de modelos estratégicos de gestão parece estar em andamento junto à gestão estudada. Nesse contexto, evidencia-se como uma realidade – ainda que haja fatores que careçam de observação – que a utilização de algumas ferramentas, viabiliza essas práticas, atendendo à gestão de forma gradativa e eficaz. O que enaltece a possibilidade de que essas ações venham trazer uma GP mais humanizada e aproximar, assim, a gestão dos servidores.

Diante disso, após a avaliação e a mensuração dos dados pesquisados, este estudo propõe um modelo de clima organizacional que, de um modo simples, requer abranger o que existe no universo pesquisado, bem como aponta para as práticas de GP e de humanização modernas. Tal modelo converge para o atendimento das sensações percebidas junto aos servidores.

Nesse universo, evidenciou-se que a quebra de paradigmas administrativos é essencial. A busca pela primazia por processos e planejamentos que atendam à sociedade, respeitando o contribuinte, prestando serviços de qualidade, se estabelece como objetivo da gestão pública. A razão da existência de um Estado funcional e que seja transparente em seus atos não necessariamente aparece como excludente, essencialmente quando propõe ações de inclusão modernas que percebam nas pessoas a sua importância.

A utilização de ferramentas administrativas, tais como, tais como, a intenção de viabilizar uma gestão estratégica, aliada ao incentivo a produtividade, treinamento e motivação, que contemplem o atendimento de uma GP de excelência está entre os desafios dos gestores. E tais desafios abrigam, ainda, o clima organizacional, no qual existe maior proximidade para com os servidores, proporcionando sentimentos de motivação, valorização, desempenho e demais atributos que premiam a humanização. Acima de tudo isso, ainda, há que oferecer à sociedade não somente serviços de qualidade, mas uma administração composta por pessoas comprometidas com o trabalho desenvolvido e com os objetivos, todos esses orientados para uma gestão mais moderna.

O que aparece de forma bem objetiva com relação à pesquisa realizada parece ser o fato de que não existe uma política de GP junto ao município. Além disso, há que se destacar a ausência de processos e práticas de GP, bem como de atributos indicados à humanização. No que refere à consideração por uma gestão estratégica, isso também não aparece de forma pontual. O que existe de fato é um projeto de gestão que abriga apenas algumas variáveis de RH, o que, em si, demonstra um grande distanciamento do que este estudo buscou encontrar, ou seja, percepções indicadas a políticas e a práticas mais humanizadas.

Portanto, os resultados encontrados neste estudo evidenciam que um longo processo ainda precisa ser percorrido, uma vez que constatada a ausência de indicadores que mensurem o clima organizacional, a ausência de políticas e de práticas de GP e a ausência de ações que propiciem maior humanização e gestão estratégica. Aliado a isso, mesmo percebendo a existência de algumas iniciativas, parece que o processo se mostra tênue, especialmente na relação entre os gestores e os servidores. O que assim evidencia a necessidade, de estudos e pesquisas futuras, em especial no sentido de mensurar o universo total dos servidores, bem como, uma amostragem da sociedade no que refere aos reflexos sentidos junto a todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, F. L. Responsabilização pela competição administrada. *In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (Coords.). Responsabilização na administração pública.* São Paulo: Clad/Fundap, 2006.
- ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Finanças públicas, democracia e accountability: debate teórico e o caso brasileiro. *In: ARVATE, Paulo R.; BIDERMAN, Ciro. Economia do setor público no Brasil.* Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2004.
- AKTOUF, O. Administração e Teoria das Organizações Contemporâneas: Rumo a um humanismo radical crítico? **Rev. Organização & Sociedade**, v. 8, n. 21, Maio/Agosto, 1981.
- _____; **A administração entre a tradição e a renovação.** São Paulo: Atlas, 1996.
- _____; **La administración: Entre tradición y renovación.** Cali: Artes Gráficas del Valle. 2009.
- ALFALLA-LUQUE, R.; MARÍN-GARCÍA, J.A.; MEDINA-LÓPEZ, C. Is worker commitment necessary for achieving competitive advantage and customer satisfaction when companies use HRM and TQM practices?. **Universia Business Review**, v. 36, p. 66-88. 2012.
- ALONSO, J. A.; GARCIMARTIN, C. “Criterios y factores de calidad institucional: un estudio empírico”, **Revista de Economía Aplicada**, v. XIX, n. 55, p. 5-32. 2011.
- ALTSHULER, A. Teaching leadership. *In: Annual Meeting of Appam*, San Francisco. 1990.
- ALVESSON, M; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pósmodernas para estudos organizacionais. *In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.* São Paulo: Atlas, v. 1, p. 267-271. 1999.
- AMARAL, R. M. Gestão De Pessoas Por Competências Em Organizações Públicas. **XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias.** Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) - São Paulo: 2006.
- AMBONI, N. Base estratégica corporativa. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, ano XII, n. 37, p. 08-16, junho de 2002.
- ANDRADE, M; SANTOS, V. M. Gestão de Pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense. 2004, Natal. **XIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, Natal, 2007.
- ARAÚJO, V. C. Gestão Empresarial do século XXI: a mudança necessária. **Administração em Revista.** Distrito Federal, v. 1, n. 1, p. 89-96, jan/jun. 2001.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSIS, M. de. **O mundo do trabalho**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, 1999.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C. Cultura, justiça e saúde no trabalho. In: TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, p. 155-178. 2004.

AUCOIN, P. Administrative Reform in Public Management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums”, Governance, vol 3, n.2. AUCOIN, P. (1990), “**Administrative Reform in Public Management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums**”, Governance, v. 3, n. 2. 1990.

BARBIERI, U. F. **Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo, Editora Atlas S.A., 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. Revisada e Atualizada. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARZELAY, M. **Breaking through bureaucracy: a new vision for managing in government**. Berkeley: University of California Press, 1992.

_____; The new public management: improving research and policy dialogue. The Aaron Wildavsky forum for public policy. Berkeley, New York: **University of California Press**; Russell Sage Foundation, 2001.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369-386, Sept. 1987.

BERETTA, S. Quality Versus Quantity: The Case of Forwardlooking Disclosure. **Journal of Accounting, Auditing and Finance, Forthcoming, Social Science Research Network**. 2007.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**/Sandro Trescastro Bergue. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2010.

BERMÚDEZ, H. Es posible pensar una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. **Revista Universidad & Empresa**, v. 12, n. 18, p. 174-202. 2010.

_____; La inducción general en la empresa: Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. **Revista Universidad & Empresa**, v. 21, p. 117-142. 2011.

BIANCO, M. F.; MARQUES, F. D. V. O. Avaliação de Desempenho por Competências em Instituição Pública Federal. In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (**EnGPR – ANPAD**), Brasília, 2013.

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed. 2006.

BOWDITCH, J. L e BUONO, A. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRAGA, L. **Gestão de pessoas na administração pública**. USS, Vassouras- RJ, 2014.

BRANDÃO, H. P., BAHRY, C. P. & FREITAS, I. A. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: A percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. Revista de Administração da Universidade de São Paulo – **RAUSP**, v. 43, p. 224-237. 2008.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de Maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp101.htm>. Acesso em: 08 jan. 2016.

_____; Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução CNS n. 196, de 10 de outubro de 1996**. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/1996/reso196.doc>>. Acesso em: 11 dez. 2016.

_____; **Plano Real**. Implantado em 1994 no governo de Itamar Franco, o principal objetivo do Plano Real era a redução e o controle da inflação. Caracteriza-se pelo aumento continuado e generalizado dos preços de bens e serviços. Como resultado, observa-se uma diminuição do poder de aquisição de uma moeda. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/cotidiano/plano-real-22-anos-de-controle-inflacionario/112139/>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

_____; “Da Administração Pública Burocrática à Gerencial”, **Revista do Serviço Público**, ENAP, v. 120, n.1, jan/abr 1996.

_____; **A reforma do estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. Cadernos MARE da Reforma do Estado, 1997.

_____; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

_____; Da Administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____; Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 1, p. 05-24, jan. 2001.

_____; **Gestão do Setor público**: estratégia e estrutura para um novo Estado, em Reforma do Estado e administração pública gerencial, organizadores. PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, SPINK, Peter, 7. ed., 316 p. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006.

_____; Os primeiros passos da Reforma Gerencial do Estado de 1995. *In*: D'INCAO, M. A. e MARTINS, H. (Orgs.). **Democracia, crise e reforma**: estudos sobre a era Fernando Henrique Cardoso. São Paulo: Paz e Terra, 2010a. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Papers/2010/Os_primeiros_passos_reformar_gerencial_estado_1995.pdf>. Acesso em: 05 jun 2016.

_____; **Reforma da Gestão Pública**: Documentos e Trabalhos sobre a Reforma Gerencial do Estado Brasileiro. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/index.asp>>. Acesso em: 12 jun 2016.

BRULON, V.; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 3, p. 265-284, 2012.

BRUM, A. M. **Respirando endomarketing**. 2. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BULOS, U. L. **Curso de Direito Constitucional**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CALDAS, P. **Gestão humanizada no setor público**: um estudo de caso no Instituto Anísio Teixeira. 2006. Monografia (Graduação em Administração) - UEFS, FUCAPE, 2007. Disponível em: <http://www.fucape.br/_admin/upload/prod_cientifica/patricia.pdf>. Acesso em: 14 set. 2016.

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue**. – Brasília: **ENAP**, 2010.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, fev./abr. 1990.

CAPELLA, A. C.; Translating ideas into action: The Policy Entrepreneur and the Public Policy Process. *In*: **XXII World Congress of Political Science - IPSA/International Political Science Association**, 2012. Madri – Spain. 2012.

CARVALHO, A. **Gotas de Inteligência**: Fortalecendo o potencial humano. São Paulo: Livro Pleno, 2006.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de direito administrativo**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, M. do S. M. de C. Desenvolvimento gerencial do setor público: velhas questões e novos desafios. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 27-37, out/dez, 1995.

CASADO, T. O Indivíduo e o Grupo: A Chave do Desenvolvimento. *In*: FLEURY, M. T. L. [et al]. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CENCI, Â. V. **O que é ética?** Elementos em torno de uma ética geral. Passo Fundo, 2000.

CHANLAT, J. F. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Rev. Organização & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 07-34, 1994.

_____; **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3 ed. Org. edição brasileira: Ofélia de Lanna Sette Tôrres. Tradução e adaptação Arakcy Martins Rodrigues *et al*. Rev. Técnica Carlos O. Bertero. São Paulo: Atlas, 1996.

CHARLOT, B. **Da relação com o saber: elementos para uma teoria**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

CHIRKOV, V. I.; RYAN, R. M.; CHELSEA, W. Cultural context and psychological needs in Canada and Brazil: testing a selfdetermination approach to the internalization of cultural practices, identity, and well-being. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 36, n. 4, p. 423-443, 2005.

CHRISTENSEN, T.; LAGREID, P.; WISE, L. Transforming administrative policy. **Public Administration**, v. 80, n. 1, p. 153-178, 2002.

CLAD. Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento. **La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana**. Buenos Aires: Clad BID, 2000. Disponível em: <www.clad.org/siare_isis/innotend/control/control-nc.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2016.

_____; A responsabilização na nova gestão pública latino-americana. *In*: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill (Coords.). **Responsabilização na administração pública**. São Paulo: Clad/Fundap, 2006.

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. Gestão de pessoas. *In*: Faculdades Bom Jesus. **Capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **Cadernos EBAPE, BR**, v. 8, n. 1, art. 2, Rio de Janeiro, mar. 2010.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para setor público. **Revista do Servidor Público**. Rio de Janeiro, v. 55, n. 1 e 2, jan/jun. 2004.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **RAP** — Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, set/out. 2008.

- COSTA, P. M. (org.). **Taylorismo: após 100 anos, nada superou o modelo de gestão?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- COSTA, W. S. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 09, n. 2, p. 13-23, abr.-jun. 2002.
- COUTINHO, M. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. **Revista do Serviço Público**, n. 3, p. 41-73, 2000.
- CRANE, A. Modern slavery as a management practice: exploring the conditions and capabilities for human exploitation. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 1, p. 53. February, 14, 2013.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CURWIN, J.; SLATER, R. **Quantitative methods for business decisions**. 6. ed. London: Thomson Learning, 2009.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DAHL, R. A. **Poliarquia e Oposição**. 1 ed. 1 reimp. Editora USP. São Paulo, p. 25-50. 2005.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade. *In*: E. DAVEL; S. C. VERGARA. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas. 2010
- DAVID, L. M. L.; BRUNO-FARIA, M. F. Qualidade de Vida no Trabalho: construção e validação de uma escala em organizações militares do Exército. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 431-442, 2007.
- DE PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, 2005.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DEMEROUTI, E. A. B.; BAKKER, A. B.; LEITER, M. Burnout and work engagement: the JD-R approach. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 19, n. 1, p. 96-107, 2014.
- DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____; **Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DI BIASE, F.; ROCHA, M. S. F. **Caminhos do Sucesso: a conspiração holística e transpessoal do terceiro milênio: espiritualidade na vida, excelência nas pessoas, revolução nas empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo.** 21 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____; **Direito administrativo.** 25 ed. São Paulo, Atlas, 2012.

DUARTE, G. **Dicionário de Administração.** 2.ed. Fortaleza: CRA/CE-Realce, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras nas empresas contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

ENGELBERT, E. A. University education for public policy analysis. **Public Administration Review**, v. 37, n. 3, p. 228-236, May/June 1977.

FARIA, C. A. P. Ideias, Conhecimento e Políticas Públicas: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, p. 21-29, 2003.

FEATHER, N. T. Reactions to penalties for an offense in relation to authoritarianism, values, perceived responsibility, perceived seriousness and deservingness. **Journal of Personality and Social Psychology**, Boulder, v. 71, n. 3, p. 571-587, 1996.

FERLIE, E; ASBURNER, L; FITZGERALD, L; PETTIGREW, A. **A nova administração pública em ação.** Brasília: UNB/ENAP; 1999.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público.** ENAP. Brasília. Ano 47, n. 3. Set-dez 1996. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/>>. Acesso em: 04 mai. 2016.

FERREIRA, M. C. R.; ALVES, L.; TOSTES, N.. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais.** Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB. Impresso), Brasília DF, v. 25, n.3, p.319-327, 2009.

FERREIRA, S. M. M. Liderança no século XXI. **Revista do Programa Gestão Participativa.** Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP. Salvador, v. 1, n. 1, set/dez. 2001.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FERREIRA, V. R. de M. **Psicologia Econômica: estudo do comportamento econômico e tomada de decisão.** Rio de Janeiro, Campus Elsevier, 2008.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

_____; **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GAETANI, F. Public Management Reforms in Modern Brazil. **London School of Economics and Political Science PhD thesis**. 2005.

GALLON, M.; STILLMAN, H.; COATES, D. Putting core competency thinking into practice. **Research-Technology Management**, Arlington, p. 20-29, May/June 1995.

GARDE, J. A. **Gestión Pública**: consideraciones teóricas y operativas. Madrid: FIIAPP, 2001.

GASPARINI, D. **Direito administrativo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GIBBS, G. Codificação e categorização temáticas. *In*: GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

GOBBI, S., MISSEL, M. & HOLANDA, A. **Vocabulário e noções da abordagem centrada na pessoa**. São Paulo: Vetor. 2002.

GONÇALVES, G. **Rotinas Trabalhistas de A a Z**. Curitiba: Juruá, 2008.

GONÇALVES, M. M. S. Gestão de recursos humanos como um diferencial competitivo. *In*: ECX CARD. **Recursos Humanos**: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

GOODSELL, C. T. Reinvent Government or rediscover it? **Public Administration Review**, v. 53, n. 1, 1993.

GOUVEIA, V. V., MARTINEZ, E., MEIRA, M. & MILFONT, T. L. **A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos**: Análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia*, v. 6, p. 133-145. 2001.

GRAU, N. C. Responsabilização pelo controle social. *In*: BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C.(Coords.). **Responsabilização na administração pública**. São Paulo: Clad/Fundap, 2006.

GREENBERG, J. Equity and workplaces status: a field experiment. **Journal of Applied Psychology**, East Lansing, v. 38, n. 33, p. 606-613, 1988.

GROTTI, D. A. M. **O Serviço público e a constituição brasileira de 1988**. São Paulo: malheiros, 2003.

GUERRA, E. M. **Os Controles Externos e Interno da Administração Pública e os Tribunais de Contas**. Belo Horizonte: Fórum, 2003.

GUERRIERO, I. C. Z.; DALLARI, S. G. The Need for Adequate Ethical Guidelines for Qualitative Health Research. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 303-311, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v13n2/a02v13n2.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2016.

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R. Future of job redesign research. **Journal of organizational behavior**, v. 31, p. 463-479. 2010.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HARTLEY, J. F. Case Studies Research. In: CASSELL, C. e SYMON, G (Ed.) **Qualitative Methods in Organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1995.

HAYS, S. W.; PLAGENS, G. K. Human resource management best practices and globalization: the universality of common sense. **Public Organization Review**, v. 2, n. 4, p. 327-348, 2002.

HERRENKOHL, R. C.; JUDSON, G. T. & HEFFNER, J. A.: “Defining and measuring employee empowerment”. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 3, p.373-389, Sep. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000300003>. Acesso em: 10 out. 2016.

HERZBERG, F. I. “One more time: how do you motivate employees?” **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan/fev, 1968.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, Maria T. L. (coord.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

HOFSTED, G. **Culture’s consequences: international differences in work-related values**. London: Sage, 1980.

HOLANDA, A. F. **Diálogo e psicoterapia: correlações entre Carl Rogers e Martin Buber**. São Paulo: Lemos Editorial. 1998.

HOLMES, M. & SHAND, D., “Management reform: some practitioner perspectives on the past ten years”, **Governance**, v. 8, n. 4. 1995.

HOOD, C. **The “new public management” in the 1980s: variations on a theme**. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.

IAMAMOTO, M. **Serviço social em tempo de capital fetiche: capital financeiro, trabalho e questão social**. São Paulo: Cortez, 2007.

JACOBSEN, A. de L. **Teorias da administração II**/Alessandra de Linhares Jacobsen, Luís Moretto Neto. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

JOHN, P. Ideas and interests; agendas and implementation: an evolutionary explanation of policy change in British local government finance. **British Journal of Politics and International Relations**, v. 1, n. 1, p. 39-62, 1999.

JUDGE, T. A.; ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KETTL, D. F. The global public management revolution. 2. ed. Washington, DC: **Brookings Institution Press**, 2005.

KINGDON, J. **Agendas, Alternatives, and Public Policies**. 3a. Ed. New York: Harper Collins, 2003.

KOOIMAN, J. **Modern governance: new government-society interactions**. Newbury Park, Calif.: Sage, 1993.

KREIN, D.; SANTOS, A. L. dos S.; NUNES, B. T. **Trabalho no governo Lula: avanços e contradições**. Texto para discussão. IE/UNICAMP, Campinas, n. 201, fev. 2012.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **R. Adm.**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetoric and realities**. London, Macmillan, 1995.

LEITÃO, S. P.; LAMEIRA, V de J. Humanismo e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 39, n. 3, p. 731-751, maio/jun. 2005.

LIMA, M. L. M. **Ser aprendiz de si mesmo: reflexões sobre o processo do autoconhecimento para o desenvolvimento humano nas organizações**. Salvador: Quarteto. 2007.

LIPOVETSKY, G. **A sociedade pós-moralista: O crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos**. Barueri, SP: Manole. 2005.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. Motivation and organizational climate. Cambridge: **Harvard University Press**, 1968.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: A Gestão de Pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LYNN JR.; LAURENCE, E. A place at the table: policy analysis, its postpositive critics, and the future of practice. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 18, n. 3, p. 411-424, 1999.

McCUBBINS, M. D.; NOLL, R. G.; WEINGAST, B. R. Structure and process, politics and policy: administrative arrangements and the political control of agencies. **Virginia Law Review**, v. 75, n. 2, p. 431-448, 1989.

MAJEED, R. **Strengthening Public Administration: Brazil, 1995 – 1998**. Policy Note. Innovations for Successful Societies, Princeton University, 2012.

MAJONE, G. **Evidence, Argument & Persuasion in the Policy Process**. London, Yale University Press, 1989.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI-COVRE, M. L. Gestão e Patologia Contemporânea. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 51, n. 6, p. 610-611, 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, E. e DRAGO, P. A. (Orgs.). **Administração Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP, 2005.

MARINI, C. M. F. Crise e reforma do estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. In: PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Letícia. **Ensaio sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do Século XXI**. Brasília: Editora UnB, 1999.

_____; O Contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 53, n. 4, p. 31-47, out/dez 2002.

MARQUES, J. B. **A gestão pública moderna e a credibilidade nas políticas públicas**. Brasília, v. 40, n. 158, abr./jun. 2003.

MARQUES, M. **Administração Pública: uma abordagem prática**. 1 ed. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____; **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____; **Reforma do Estado na era FHC: diversidade ou fragmentação da agenda de políticas de gestão pública?**. São Paulo: 2002.

MARTINS, M. do C. F.; OLIVEIRA, B. de; SILVA, C. F. da; PEREIRA, K. C. & SOUSA, M. R. de. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 37-60, Brasília, janeiro/junho, 2004.

MARTINS JÚNIOR, W. P. **Transparência Administrativa**: publicidade, motivação e participação popular. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

MASLOW, A. H. **Towards a Psychology of Being**. Princeton: D. Van Nostrand Company, 1962.

_____; **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: edição compacta. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10 ed. Ohio: SouthWestern/Thomson, 2003.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, R. **Introdução à higiene e segurança do trabalho**. Recife: Ed. Escola Técnica Federal de Pernambuco, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas 2004.

_____; **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____; **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAZZA, A. **Manual de direito administrativo**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MEGGINSON, L. C. *et al.* **Administração**: conceitos e aplicações. 4.ed. São Paulo: Harbra, p.11-12. 1998.

MEIRA, A. Gestão de pessoas e *feedback*: o desafio da liderança moderna. *In*: ECX CARD. **Recursos Humanos**: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. 29 ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MEIRELES, M. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de direito administrativo**. 27 ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MENEZES, M. J. Estilo democrático de gestão no contexto organizacional: perspectivas. **Administração de Empresas em Revista**/ Faculdades Integradas Curitiba. Curitiba, ano 1, n. 1. 2002.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MINTROM, M. Policy entrepreneurs and the diffusion of innovation. **American Journal of Political Science**. Wisconsin, v. 41, n. 3. 1997.

MODESTO, P. E. G. Reforma administrativa e marco legal das organizações sociais no Brasil: as dúvidas dos juristas sobre o modelo das organizações sociais. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 2, p. 27-57, maio/ago. 1997.

MORAES, M. R. C. Resenha: Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 287-289, 2012.

MORAIS, A. de. **Direito constitucional administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOREIRA, V. S. L. A remuneração variável: alternativa de biopoder na modernidade líquida. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 4, 2005.

MORENO, A. S.; GARCIA, E. R.; CAMPOS, P. M. Conceptos e educación para la salud. *In*: MORENO, A. S.; GARCIA, E. R.; CAMPOS, P.M. **Enfermería comunitária**. Madrid: McGraw-Hill. 2000.

MOYNIHAN, D. P. **The Dynamics of Performance Management: constructing information and reform**. Washington, District of Columbia: Georgetown University Press, 2008.

NOGUEIRA, A. J. F. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo. Ática, 2007.

NOGUEIRA, J. M. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; PINTO, F. R. A meritocracia no setor público: uma análise do plano de cargos e carreiras do poder judiciário cearense. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

O'DONNELL, G. **Accountability horizontal e novas poliarquias**. Lua Nova, n 44, São Paulo, 1998.

OLIVEIRA, A. de. **Manual de Salários e Benefícios**. São Paulo: Atlas 2006.

OLIVEIRA, J. A. Administração de Recursos Humanos x Administração de Pessoal x Relações Industriais: confusão semântica. **Revista Tendência do Trabalho**. Rio de Janeiro, n. 287. 2012.

OLIVEIRA, M. J. L. *et al.* Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online]. v. 15, n. 5, p. 72-101, 2014.

OLSEN, J. The many faces of europeanization. **Journal of Common Market Studies**, v. 40, n. 5, p. 921-952, 2002.

ORMOND, D. ; LÖFFLER, E. A nova Gerência Pública. **RSP – Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 2, abr-jun, Brasília, 1999.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government**: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

OSPINA, E. E. R. Capital humano: uma vision desde la teoria crítica. **Cadernos EBAPE. BR (FGV)**, v. 13, n. 2, p. 315-331, 2015.

PAAUWE, J. **HRM and Performance: Achieving Long Term Viability**. Oxford: **Oxford University Press**, 2004.

PAES DE PAULA, A. P. **Teoria Crítica nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PANZENHAGEN, L. M.; NEZ, E. **Chefia e Liderança na Gestão Pública**: Algumas Reflexões. *Gestão em foco - UNISEPE*, v. 5, p. 01-13, 2012.

PAUL, S. **Accountability in public services**: exit, voice and control. *World Development*, v. 29, n. 7, p. 1047 – 1060. 1992.

PEDDE JR. R. P. P. Jr: Estudante da 10ª fase de Direito. Unoesc. Campus de Videira, SC. **Apostila de resumo em Direito Administrativo e é baseada nos ensinamentos de Hely Lopes Meirelles**. *Direito Administrativo Brasileiro. Revista dos Tribunais*. 14ª edição. 1988. Disponível em: <<http://br.geocities.com/direitoub/frame/apostilas/direitoadm.htm>>. Acesso em 15 ago. 2016.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

POCHMANN, M.; ANTUNES, R. A desconstrução do trabalho e a explosão do desemprego estrutural e da pobreza no Brasil. *In: Produção de pobreza e desigualdade na América Latina*, 2007.

POLLITT, C. S.; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 3, p. 5-30, 2002a.

POLLIT, C.; VAN THIEL, S.; HOMBURG, V. **New Public Management in Europe**. Adaptation and alternatives. New York: Palgrave and McMillian, 2007.

POWELL, G. B. Aggregating and Representing Political Preferences. *In: BOIX, C. & STOKES, S. (eds.). The Oxford Handbook of Comparative Politics*. Oxford: Oxford University. 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO (PMPF). **Site oficial**. Disponível em: <<http://www.pmpf.rs.gov.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

PRZEWORSKI, A. **The State and The Economy Under Capitalism**. Chur: Harwood Academy Publishers, 1990.

PUCCINI, P. T.; CECILIO, L. C. de O. A humanização dos serviços e o direito à saúde. Humanization of healthcare services and the right to healthcare. **Cad. Saúde Pública**, vol.20 n°.5. Rio de Janeiro Sept./Oct. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2004000500029>. Acesso em: 23 set. 2016.

RADAELLI, C. If europeanisation is the analytical solution, what is the problem? Looking for the research puzzles in a new field of inquiry. *In*: CINI, Michelle; BOURNE, Angela (Eds.). **The palgrave guide to European studies**. Palgrave: Basingstoke, 2005.

RAMOS, F.; JANUÁRIO, S. Gestão de pessoas entre duas alternativas: Competências ou aprendizagem organizacional? É preciso fazer escolhas. **CAP Accounting and Management**, v. 4, n. 4, p. 32-39. 2010.

RAUBER, J. J.; SOARES, M. (Coord.). **Apresentação de trabalhos científicos: normas e orientações práticas**. 3. Ed. 7. Revisada e ampliada. Passo Fundo: UPF, 2005.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **RAC**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 209-241, 2002.

REZENDE, F. da C. Por que reformas administrativas falham?. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. [online]. vol.17, n° 50, pp.123-142. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69092002000300008&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 11 set. 2016.

RHODES, R. A. W. **Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity, and accountability**. Buckingham, Philadelphia: Open University Press, 1997.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

RIBEIRO, J. U. Compêndios de Administração Pública (1968). **Revista O&S**, v. 13, n. 37, Abr/Jun, 2006.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; CORREIA, L. M. & WANDERLEY, J. C. V., **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas. 1985.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____; **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____; **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Macgraw-Hill, 2006.

_____; **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 12 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

SAMPAIO, D. M. **A pedagogia do ser: educação dos sentimentos e valores humanos**. Petrópolis, Rj: Vozes, 2007.

SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista de Psicologia Organizações e Trabalho**. v. 12, p. 121-136, 2012.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. Cap. 1. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte/MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANTOS, C. B.; SCANDELARI, L.; CARVALHO, D. R.; VAZ, M. S. M. G. e SANTOS, M. G. P. Aquisição de conhecimento implícito de indicadores de qualidade de vida. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 1, 2009.

SARLET, I. W.; **A eficácia dos direitos fundamentais: uma teoria geral dos direitos fundamentais na perspectiva constitucional**. 10. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2011.

SCHEDLER, A. Conceptualizing accountability. In: SCHEDLER, A.; DIAMOND, L.; PLATTNER, M. F. (Eds.). **The self-restraining state**. Power and accountability in new democracies. Boulder and London: Lynne Rienner Publishers, 1999.

SCHROEDER, C. S. *et al.* Sistemas de treinamento corporativo virtual: definindo critérios e indicadores de avaliação. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-24, 2005.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the context and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Org.), **Advances in experimental social psychology**, v. 25, p. 1- 65. Orlando: Academic Press. 1992.

_____; Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v. 50, p. 19-45. 1994.

_____; Valores Humanos Básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: A. Tamayo; J. B. Porto (Org.), **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes. 2005.

SCHWARTZ, S. H. & BOEHNKE, K. Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. **Journal of Research in Personality**, v. 38, p. 230-255. 2004.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69 Mar/Abr, 2009.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro, Record, 2008.

SETTI, G. A. M. **Alcances e limites da reforma de Estado e da reforma administrativa no Brasil e na Argentina: um estudo comparativo das experiências de Carlos Menem e Fernando Henrique Cardoso na década de 1990**. Brasília: UNB, 2011.

SILVA, P. dos S. C. **Gestão Humanizada No Setor Público: Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT), UEFS**. Feira de Santana, 2006.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Ed Pioneira. Thomson Learning, 2004.

SINGAR, E. J.; RAMSDEN, J. **Human resources: obtaining results from people at work**. London: McGraw-Hill, 1972.

SKARICA, M. **Public Administration Reform in a Fragile Institutional Framework: The Case of Albania**. Hrvatska I Komparativna Javna uprava, p. 361-389, 2012.

SOUZA, E. L. P. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set., 1983.

SOUZA, E. M.; GARCIA, A. Amigos, amigos: negócios à parte? **Revista de Administração**, v. 43, n. 3, p. 238-249, 2008.

SUBIRATS, J.; QUINTANA, I. Hacia la segunda descentralización en España ¿son los municipios parte de la solución? los claroscuros de la descentralización local. **Instituto de Políticas Públicas y Gobierno**, Universidad Autónoma de Barcelona, 2005.

TAMAYO, A. *et al.* Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, p. 27-35, 2001.

TEIXEIRA, G. M. *et al.* **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

THACHER, D. The Normative Case Study. **American Journal of Sociology**. v. 111, n. 6, p. 1631-1676, mai. 2006.

TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.

ULRICH, D. *et al.* The HR scorecard. Boston: **Harvard Business School Press**, 2001.

VARGAS, C. S. **Gestão Por Competências no Serviço Público: Uma Estratégia em Gestão**. Porto Alegre, 2012.

VASAPOLLO, L. O trabalho atípico e a precariedade: elemento estratégico determinante do capital no paradigma pós-fordista. *In*: ANTUNES, R. (org). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo, Boitempo, 2005.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D.. Competências gerencias requeridas em ambiente de mudança. **Revista de Administração Contemporânea/ANPAD**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1. 1995.

_____; Organização humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Organizações**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

VIEIRA, M.; CALDAS, M. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **Revista de Administração de Empresas**. v. 46, n. 1, jan./mar, p.

59-70. 2006.

VIEIRA, P. F. Um ensaio sobre liderança: caminhos percorridos, conquistas, equívocos e alternativas. *In*: Migueles, C. e Zanini, M. T. (org.) **Liderança baseada em valores – caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VIVEIROS, M. A. H. **Revista Paradigmas**. São Paulo, v. 9, n. 6, p. 57-62, out/dez. 1997.

WALTON, R. E. “From control to commitment in the in the workplace”, **Harvard Business Review**, March/April, p. 25-32. 1985.

WEBER, M. **Parlamento e governo na Alemanha reordenada**. Os pensadores. 2 ed. São Paulo: Abril Cultural. 1980.

_____; **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press, 1992.

_____; **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 4a ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

WHIDDETT, S. & HOLLYFORDE, S. The competencies handbook. London, **Institute of Personnel and Development**, 1999.

WOOD JR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Rev. adm. empres.** v. 51, n. 3 São Paulo Mai/Jun 2011.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZUCCOLI, P. H. Z.; FRANZIN, N. A. Clima Organizacional: Um Breve Estudo. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. Junho 2006, v. 08, n.01, p. 91-95. 2006.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS E A HUMANIZAÇÃO NO MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO RS

Questão 1)

“De que forma a existência de uma gestão humanizada, pode vir a promover melhorias junto ao clima organizacional, proporcionando assim maior satisfação aos servidores públicos? Ou ainda, quais são os desafios necessários para se estabelecer esse processo, no sentido de que se contribua para uma gestão mais eficiente e eficaz?”.

Questão 2)

“O senhor (a) identifica a existência de políticas e práticas de Gestão de Pessoas na administração pública municipal? Quais e como ocorrem?”.

Questão 3)

“No seu entendimento, quais são os desafios da Gestão de Pessoas? E o Senhor (a) identifica que se possa existir uma Gestão de Pessoas junto ao município?”.

Questão 4)

“No seu entender, como se encontra o clima organizacional e qual é o papel do servidor?”.

Questão 5)

“Para o Senhor (a), quais são as perspectivas a serem perseguidas numa eventual gestão estratégica a ser implementada no município?”.

Questão 6)

“O Senhor (a) identifica algum aspecto referente a humanização no município?”

Questão 7)

“Quais são os meios de controle existentes no município?”.

Questão 8)

“O Senhor (a) concorda que o gargalo da gestão se encontra em fatores como, motivação, ausência de treinamento e maior aperfeiçoamento e capacitação dos servidores? E qual é sua opinião sobre isso?”.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO REFERENTE À PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS E A HUMANIZAÇÃO NO MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO RS

- 1) Com relação às decisões e aos conflitos, o setor é informado sobre os mesmos e também são resolvidos pelo grupo?
 INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 2) Quanto às tarefas, o chefe ou superior, ajuda na finalização das mesmas, bem como, quando existe uma demora na sua execução, o servidor recebe orientação?
 INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 3) O chefe ou superior elogia quando o servidor faz um bom trabalho?
 INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 4) Com relação às mudanças, as mesmas são informadas aos servidores e são acompanhadas pelos chefes ou superiores?
 INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 5) Existe planejamento de tarefas, esclarecendo as dúvidas ocorridas?
 INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 6) As inovações sugeridas pelos servidores são aceitas pelo chefe ou superior?
 INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()

- 7) As novas ideias sugeridas pelos servidores melhoram o seu desempenho?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 8) O chefe ou superior, apoia, valoriza e respeita o servidor?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 9) Existe colaboração do chefe ou superior junto a produtividade do servidor?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 10) As novas formas do servidor em fazer suas tarefas, são aceitas?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 11) Existe diálogo entre os agentes públicos na realização das tarefas?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 12) Os servidores realizam suas tarefas com satisfação?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 13) Existe recompensa para o servidor quando o mesmo desempenha satisfatoriamente o seu trabalho?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()

- 14) O servidor tem seu ganho conforme seu desempenho?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 15) A administração se preocupa com a saúde dos servidores?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 16) A administração valoriza, recompensa e incentiva a qualidade e a produtividade do servidor?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 17) Com relação aos equipamentos disponíveis aos servidores, os mesmo facilitam ou atendem as necessidades físicas e intelectuais dos servidores?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 18) O ambiente físico e relacional estão a contento dos servidores?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 19) Existe acessibilidade no trabalho?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 20) Existem equipamentos que protegem os servidores no local do trabalho?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()

- 21) A iluminação e a limpeza no local de trabalho são adequadas?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 22) Existe preocupação com a segurança no trabalho?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 23) A administração oferece equipamentos referente a postura física dos servidores garantindo boas condições de saúde?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 24) O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 25) Existe controle junto à administração?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 26) Você vê algum excesso no controle da administração?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 27) Existe prazo para a execução das tarefas?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()

- 28) Quanto à frequência dos servidores, a mesma é controlada?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 29) Existem punições aos servidores?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 30) Os horários dos servidores são cobrados com rigor?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 31) Existe pressão pelo chefe ou superior?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 32) Quanto às tarefas, as mesmas só ocorrem com a avaliação e autorização do chefe ou superior?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 33) Existe fiscalização sobre as tarefas desempenhadas?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 34) As cobranças junto aos servidores atendem os cuidados com a responsabilidade e o sentido moral e ético?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()

- 35) Quanto às relações pessoais, existe proximidade e parceria entre os servidores?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 36) A relação com o chefe ou superior é pessoal ou estritamente profissional?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 37) Na eminência de erros pelo servidor, o mesmo é ajudado pelos colegas?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 38) Quando da presença de um servidor novo, o grupo auxilia nas novas tarefas?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 39) Existe cooperação entre o grupo?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 40) Os servidores recebem bem o novo colega?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()
- 41) Existe integração entre o grupo?
INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()

42) Os servidores dividem seus problemas ou dificuldades pessoais para com os colegas?

INSATISFEITO () POUCO SATISFEITO () PARCIALMENTE SATISFEITO () SATISFEITO () MUITO SATISFEITO ()