



Gestão Pública Contemporânea: Gestão de Pessoas Orientada à Eficiência e Alcance de Resultados

Contemporary Public Management: People Management Oriented Toward Efficiency and Results Achievement

Luciano Paulino da Silva

Acadêmico do Programa de Pós-graduação lato sensu "MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público" da Universidade Cândido Mendes – UCAM

Resumo: O estudo analisa a Nova Administração Pública brasileira e como as organizações públicas lidam com uma gestão eficiente. As organizações públicas notaram que, atualmente, para se ter um desempenho e alcance de metas, devem focar em recursos humanos e valorização do capital intelectual das pessoas que compõem seus quadros funcionais, pois colaboradores capacitados e valorizados prestam serviços com qualidade. Com a crise financeira do Estado e o desenvolvimento tecnológico, surge a necessidade de uma Administração Pública Gerencial para se reduzir custos e tornar a “máquina pública” mais eficiente para alcançar resultados frente às demandas dos cidadãos/clientes.

Palavras-chave: nova administração pública; administração pública gerencial; recursos humanos.

Abstract: This article aims to analyze how the New Brazilian public administration and public organizations deal with efficient management. Public organizations have noted that, currently, to achieve performance and a range of targets, they should focus on human resources and the exploitation of the intellectual capital of the people who compose their functional frameworks, because skilled and valued employees render services with quality. With the financial crisis of the State and technological development, there is a need for managerial public administration to reduce costs and make the public “machine” more efficient to achieve results outside the demands of citizens/customers.

Keywords: new public administration; managerial public administration; human resources.

INTRODUÇÃO

O estudo orienta-se por leituras sobre a gestão de pessoas na administração pública e por análise conjunta da melhor forma de prestação de serviços e da eficiência dos seus servidores/empregados frente às demandas estabelecidas pela sociedade. A gestão de pessoas está vinculada às funções que serão realizadas por profissionais capazes e de modo eficiente, não somente pela competência técnico-teórica, mas também pela capacidade de os capacitar a gerar resultados com eficiência, atentando para o fato de que a estratégia da organização pública deve preceder à estratégia de pessoas e lhes servir de base para o enfrentamento da realidade do sistema de pessoal público.

METODOLOGIA

O trabalho foi elaborado a partir de pesquisas bibliográficas vinculadas às políticas de recursos humanos em instituições públicas dos três poderes. Desse modo, foram pesquisados autores correlacionados ao estudo da temática em pauta, para assim criar inferências quanto aos conceitos explanados. Os textos encontrados foram fichados e, após análise de dados teóricos presentes, foi realizado o estudo científico, no qual foram colocados todos os cenários em sete seções no intuito de observar conceitos para uma discussão coerente das problemáticas e novas tendências ligadas à Gestão Pública Contemporânea e Gestão de Pessoas nas instituições públicas. São abordados os seguintes temas: Gestão de Pessoas; Gestão de Pessoas na Administração Pública; Sistemas de Gestão de Pessoas; Administração Pública Gerencial; Gestão por Competências; Gestão por Competências na Administração Pública; Gestão da Inteligência Organizacional Pública.

GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas foi considerada durante muito tempo como despesa ou simplesmente custo para uma organização. Basta lembrar que, em tempos de crise, a primeira decisão a ser tomada era demitir pessoas. Sua função, sob esse ponto de vista, é puramente controladora, pois exerce um controle relacionado à informação sobre pessoas, tendo estado presente desde a Revolução Industrial (Quijano; Navarro, 1999).

Um dos desafios do alinhamento da Gestão de Pessoas à estratégia da organização é o ambiente. Entendendo que as organizações são um sistema aberto e em constante interação com o ambiente. A função de recursos humanos surgiu nos Estados Unidos sob o nome de administração de pessoal, em 1883, com a criação da Comissão do Serviço Público. Tinha a finalidade de proteger o sistema de mérito contra intromissões políticas (Santos, 2006, p. 97). A expressão gestão estratégica de pessoas ou gestão estratégica de recursos humanos surgiu na literatura internacional na década de 1980, sob diferentes argumentações, seja a partir das críticas ao papel funcional, burocrático, operacional e das fraquezas percebidas na área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos (DUTRA, 2009, p. 27). No Brasil, a administração de pessoal passou a ser organizada em 28 de outubro de 1936, com a Lei do Reajustamento. Naquela época, a organização do serviço de pessoal foi padronizada, contando com as seguintes seções: de administração, de controle, financeira e de assistência social (Santos, 2006, p. 97). Com a globalização, percebem-se grandes mudanças que estão em todas as áreas, inclusive na administração de recursos humanos. Quijano e Navarro(1999) e Mintzberg(1979) definem o ambiente, constituído por áreas e dimensões, que incluem os aspectos econômicos, tecnológicos, políticos, jurídicos, ecológicos, comerciais, socioculturais, assim como os do mercado de trabalho, com características que podem ser de estabilidade, complexidade,

hostilidade e incerteza, flexibilidade ou turbulência.

Compreendendo os autores, observa-se a gestão pública sob essa visão, pode-se entender que, além da estratégia e do ambiente, o tipo de estrutura, a tecnologia e os sistemas de gestão de pessoas que as instituições públicas adotam são determinantes da contribuição dos servidores/funcionários para a efetividade da mesma. Tal responsabilidade deve ser compartilhada entre os próprios servidores/funcionários e a instituição, levando-se em conta os

processos psicológicos e psicossociais que envolvem a atuação das pessoas nas organizações. A Gestão de Pessoas é muito mais que o sentido de recursos humanos, trabalha-se o talento das pessoas e as trata como seres humanos, para proveito de um desenvolvimento pessoal e organizacional, não visando apenas à obtenção de lucro e alcance de metas. Esse

conceito atual enfatiza as pessoas como acionadoras de outros recursos tais como produtivos, mercadológicos, financeiros e tecnológicos, fazendo-as se sentirem parceiras da instituição e não apenas um recurso descartável. O conceito da Gestão de Pessoas é um alicerce para as organizações de sucesso, pois são as pessoas que movem todo o processo organizacional.

Chiavenato (2008) revela que as organizações, públicas ou privadas, precisam igualar competência e talentos para poderem acompanhar a forte e rápida evolução do mundo. Segundo ele, a excelência na prestação de serviços públicos ou privados não depende apenas de aplicar, motivar, conquistar, reter, desenvolver e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competências e alcançar resultados relevantes por meio delas.

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na área pública se começou a pensar na necessidade de valorização e capacitação do servidor, visando a uma melhoria na qualidade de vida e do trabalho na organização. A criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento do Serviço Público – DASP, em 1930, deu-se a primeira ação efetiva para elaboração de um serviço público profissionalizado no Brasil e de modernização administrativa. O DASP foi reorganizado em 1967, tendo como parâmetro os princípios norte-americanos da administração pública, o qual está subordinado ao Presidente da República. No Brasil, em meados da década de 1980, a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de recursos humanos.

Na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública (Santos, 2006, p. 98). Para Pires et al. (2009), estabelecer um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras de profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras norteadas pelo mérito são as medidas mais importantes desse período. Segundo o mesmo autor, com a edição do Decreto-Lei nº 1713, de

28 de outubro de 1939, substituído então pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União em 1952, foi a primeira tentativa de se regularizar as relações entre o Estado e seus servidores.

Com enorme debate no Congresso Nacional, houve então a adoção do Regime Jurídico Único (RJU) para toda a Administração Direta, Autárquica e Fundacional e a criação da Lei nº 8.112/90, fundamentada na Constituição Federal de 1988. Tal legislação, então, regulariza as relações trabalhistas no setor público. Para entender melhor o processo de gestão de pessoas na administração pública, faz-se necessário observar alguns fatores que o compõem.

Esses fatores descrevem os servidores públicos, cargos e funções, carreiras e as formas de provimento de um cargo público, seu mantimento e vacância.

Segundo Meirelles (2008), servidores públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à administração pública, direta e indireta, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, administrativo especial, celetista ou terceirizado, que tenha natureza profissional e empregatícia. Nota-se que nesse conceito, alguns elementos podem influenciar a forma de atuação dos servidores, como, por exemplo, a forma estatutária, na qual os servidores são amparados e que determina as políticas de recursos humanos. O mesmo autor também define o que vêm a ser funções e cargos. É de suma importância a distinção entre esses dois elementos para que se entenda o processo decisório, por parte dos gestores de recursos humanos, para assim estabelecer políticas voltadas para o desempenho das pessoas. Ele ainda acrescenta que cargo público significa o lugar instituído na organização pública, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas, para ser provido por um titular, na forma estabelecida em lei.

Já a função, ele define como a atribuição ou conjunto de atribuições que a administração pública confere a cada categoria profissional ou comete individualmente a determinados servidores para execução de eventuais serviços. Observa-se, assim, que todo cargo tem função, no entanto, nem toda função possui cargo. As funções do cargo são definitivas, mas as funções autônomas são provisórias, visando atender apenas em caráter eventual.

SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Vale iniciar este tópico falando do GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, institucionalizado em 2005, criado pelo governo federal, ligado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. De acordo com Lima (2007, p. 51), o GesPública é um “modelo de gestão cujo propósito é contribuir para a qualidade dos serviços e para a geração de ganhos sociais”, tendo por princípio básico ser excelente sem deixar de ser público.

Se tratarmos especificamente do trabalho que envolve diretamente o servidor/funcionário público, encontraremos no componente 6 resumidamente uma descrição: Primeiro bloco: liderança, estratégia e planos, cidadãos e sociedade;

Segundo bloco: pessoas e processos; Terceiro bloco: resultados de controle, que servem para acompanhar o atendimento e à satisfação dos cidadãos/clientes aos serviços e a ação do Estado; Quarto bloco: informação e conhecimento, representa a inteligência organizacional ou capital intelectual das pessoas que compõe uma organização. Este programa visava aumentar a eficiência e a economia de recursos, melhorando processos administrativos e atendimento às demandas da sociedade.

Após essa breve explanação acerca do GesPública, que, infelizmente, o próprio Estado desprezou, salienta-se que toda organização que tem consciência da relevância da gestão de pessoal e talentos para o alcance de êxito nos seus processos preocupa-se em elaborar um sistema de gestão de pessoal que o auxilie de forma independente.

De acordo com Marras (2007), tal sistema será composto de subsistemas, tais como sistemas de informação gerenciais, pois os mesmos facilitam o desenvolvimento do quadro de pessoal nas instituições, pois respondem individualmente por cada uma das funções da administração de pessoal. Eles se referem às áreas de recrutamento e seleção, passando pelo treinamento e desenvolvimento, estrutura de carreira, estratégia de capacitação, estruturas de incentivos e avaliação, estratégia de realocação e redistribuição, salários e cargos, deste último até mesmo a vacância. Segundo Feitoza (2009), os subsistemas ou subáreas são atividades intimamente relacionadas que se dirigem às práticas correspondentes aos processos de gerenciamento de profissionais de uma organização. Os subsistemas também são usados para definir, descrever e analisar cargos, tal análise é muito importante, pois permite a escolha ou recrutamento de acordo com as competências desejadas, necessárias à estratégia organizacional.

De modo geral, as administrações públicas não valorizam a área de recursos humanos, enquanto outras empresas do setor privado estão tratando esta área como sendo estratégica para a organização em busca de seus resultados. O setor público trata-o como um setor que contrata e demite pessoas, esquecendo que ele deve buscar a qualificação dos servidores, além de servir como elo entre estes e a administração, podendo torná-lo um diferencial competitivo. Um dos instrumentos é a implantação de um sistema de gestão de recursos humanos, que ajuda na prevenção de atos ou procedimentos que podem resultar em erros ou em atos de improbidade administrativa, contribuindo assim para a eficiência da gestão administrativa.

Para que um sistema de gestão de recursos humanos funcione com maior eficiência, não basta simplesmente implantá-lo para atender à imposição constitucional, é necessário comprometimento e vontade política, principalmente do gestor público, para criar e manter um sistema de gestão de recursos humanos que evite ineficiências, erros, fraudes e irregularidades. Segundo o Professor Barragan (folha dirigida, ano XXXIII nº 2712/2018, p. 4), a produtividade sempre foi um balizador para a avaliação de desempenho de qualquer funcionário, seja ele público ou privado. No setor público, com a aprovação de novas regras de demissão de servidor estável por insuficiência de desempenho aprovadas pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania (CCJ) do Senado Federal. Segundo a norma,

as regras serão aplicadas em todos os níveis de governo e em todos os Poderes. O autor destaca que com as novas regras, as avaliações de desempenho serão anuais e realizadas por uma comissão, devendo ser efetuadas entre 1º de maio de um ano e 30 de abril do ano subsequente.

Na avaliação do servidor serão considerados diversos fatores como produtividade, inovação, qualidade do serviço, responsabilidade, capacidade de iniciativa e foco no cidadão. O servidor será classificado de modo decrescente como “superação”, “atendimento”, “atendimento parcial” e “não atendimento”. Para fins de demissão, o servidor público estável sairá do serviço público quando não obtiver o conceito de “não atendimento” nas duas últimas avaliações ou se não atingir o conceito “atendimento parcial” na média das últimas cinco avaliações. Ele destaca que neste novo cenário de “corte de despesas públicas”, em que se aventuram os Governos brasileiros municipais, estaduais e federal, alguns servidores poderiam temer uma possível perseguição política por parte dos avaliadores, porém, com instituição de uma comissão avaliadora, ao invés de chefe imediato, tal possibilidade fica muito mitigada, ficando o procedimento para a demissão ou exoneração dos servidores permanecerá sob o manto protetivo dos princípios constitucionais do devido processo legal, ampla defesa e contraditório, a serem adotados no respectivo processo administrativo disciplinar.

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

A Administração Pública Gerencial ou New Public Management (NPM), surgiu na metade do século XX na Inglaterra, no Brasil seu marco inicial foi na década de 1960, com a institucionalização do Decreto-Lei nº 200/1967. Foi uma resposta à crise do Estado, como modo de se enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado prestar.

São características da Administração Gerencial, segundo Bresser-Pereira (1998) e Pacheco (2003): procura pela obtenção de resultados valorizados pelo cidadão/cliente; gera a accountability (transferência e responsabilização); define indicadores de desempenho; orienta-se por resultados, sendo multifuncional e flexível nas relações de trabalho.

Segundo Bresser-Pereira, do Plano Estrutural, ela identifica a reforma do núcleo estratégico do Estado, ocorre aí a valorização das carreiras públicas de alto nível que o integram. Com essa nova cultura administrativa, surge um Estado que começa a governar por empreendedorismo, o qual se orienta para gerar mais receitas do que despesas e instituir no setor público o conceito de lucro.

Sendo assim, ocorre a reforma constitucional e da legislação corrente (1995/1998), ocasionando a valorização do servidor/funcionário público, com novas políticas de recursos humanos, fortalecimento de carreiras estratégicas, revisão da política de remuneração e intensificação do processo de capacitação. Tais fatos promoveram uma mudança cultural na esfera pública, surgindo então o Novo Serviço Público.

Denhardt (2012, p.265) apresentou os sete princípios-chave para o novo serviço público, conforme síntese resumida a seguir: servir cidadãos e não consumidores; perseguir o interesse público; dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; pensar estrategicamente e agir democraticamente; reconhecer que a accountability não é algo simples; servir em vez de dirigir e dar valor às pessoas e não à produtividade.

GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Fleury e Fleury (2001, p.188) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Os órgãos públicos que prestam serviços ao cidadão deverão estar focados na obtenção da eficiência e da eficácia, conseguindo a efetividade que significa a competência no atendimento às necessidades e expectativas da sociedade. O gestor público da área de recursos humanos tem definidas as competências que incluem, segundo Schikmann (2006, p. 22), conhecimentos, habilidades e atitudes.

A gestão por competências não é uma novidade nas organizações nem será um método para o futuro, ela já é usada como inovação organizacional e é considerada um conjunto de ferramentas que forma uma metodologia de apoio à Gestão de Pessoas.

Brandão e Guimarães (1999, p.2) sugerem que a gestão por competência divida o trabalho de suas equipes segundo as competências. Conclui-se então que este conjunto de ferramentas incentiva e envolve a alta direção e também os gestores de capital humano, facilitando decisões compartilhadas.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No que se relaciona à gestão por competências na administração pública, Pires et al.(2009) preceituam que a composição do quadro de servidores/funcionários deve estar antes embasada na contratação de pessoal que não apenas demonstre o domínio de saberes técnicos sobre matérias específicas, mas também tenha um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições.

Para Pires, existe uma enorme dificuldade de se implementar no setor público o modelo de gestão citado, já que existem inúmeras restrições quanto à realização de processos seletivos,

Pois os mesmos não avaliam determinados comportamentos e atitudes. Entretanto, para a adoção da gestão por competências, o autor propõe que algumas questões relativas às fases mais importantes dos concursos públicos sejam levadas em conta. Essas fases são compostas, principalmente, por recrutamento e

seleção externa, movimentação e lotação e seleção interna. Ele também destaca a necessidade de análise de lacunas de competência nas equipes de trabalho, para que assim o recrutamento atraia candidatos com requisitos desejáveis, elaborada por publicações orientadas a grupos específicos. Pires et al.(2009) conceitua que as atividades de recrutamento e seleção são de suma importância para a construção e implementação da gestão por competências. Para ele, se tais atividades forem coordenadas, as organizações públicas terão maiores chances de recrutar profissionais que estejam alinhados com os objetivos organizacionais.

Englobam-se à Gestão por Competências a Gestão do Conhecimento e a Estratégia Organizacional, que é dividida em Gestão do Capital Intelectual, sendo esta a soma do conhecimento de todas as pessoas que compõem uma organização, o que proporciona benefícios administrativos e a aprendizagem organizacional, como um processo contínuo de detectar e corrigir erros, criando uma organização que aprende e que gera conhecimentos.

A inteligência organizacional, como um processo analítico, transforma informações públicas desagregadas em conhecimento estratégico relevante acurado e utilizável. A inteligência pública é a inteligência organizacional no ambiente do setor público, sendo a Educação Corporativa um novo contexto organizacional que redefine o perfil do trabalhador da era do conhecimento, um profissional que aprenda de forma não convencional e que saiba trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras.

GESTÃO DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL PÚBLICA

O termo Inteligência Organizacional é oriundo do termo Inteligência Empresarial, definido como um sistema de monitoramento de informações internas e externas direcionado ao êxito ou sucesso das organizações. Tal conceito integra diversos níveis de inteligência individual, de

Equipe organizacional em uma estrutura para criar empresas inteligentes com sete dimensões-chave, a saber: visão estratégica, destino compartilhado, apetite para mudanças, sentido coletivo de energia, entusiasmo, motivação e disposição para fazer um esforço extra para que se tenha sucesso.

Dumont, Ribeiro e Rodrigues (2006, p. 35) enfatizam a importância de se criar um Centro Estratégico de Inteligência; com sua atuação, tal centro proporcionaria aos governos federais, estaduais e municipais administrar melhor a gestão pública de seus recursos humanos e materiais. Entra nesse conteúdo a Inteligência Artificial, que se define como: capacitar o computador a executar funções que são desempenhadas pelo ser humano, valendo-se do conhecimento e do raciocínio (Dumont; Ribeiro; Rodrigues, 2006, p. 286).

Para os autores citados, a utilização de técnicas de inteligência artificial permite fazer análises complexas sobre as tendências da organização, simular cenários, fazer previsões ou compreender melhor o funcionamento dos processos gerenciais. Atualmente, os governos vêm implantando sistemas gerenciais que

promovem, na esfera pública, melhorias como o uso da biometria na autenticação de documentos, a manutenção do E-GOV, postos de atendimento na internet e outras melhorias. Um Estado que proporciona às suas instituições a transformação de um grande volume de informações em conhecimento lhes dará suporte à tomada de decisões e à implementação de ações de melhoria no desempenho governamental, promovendo a inteligência pública nas instituições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em razão das rápidas transformações, causadas pela globalização, que ocorrem no cenário mundial e na sociedade, torna-se necessário que se desenvolva uma gestão pública inovadora, com gestores públicos capacitados para enfrentar os desafios que se apresentam cada vez mais dinâmicos e complexos. Uma gestão pública moderna deve utilizar os sistemas gerenciais para medição de seu desempenho, a fim de otimizar os custos, bem como possibilitar corrigir, treinar e avaliar as ações de seus servidores/funcionários e proporcionar uma melhor gerência de pessoal e prestação de serviços. A gestão de recursos humanos no serviço público em qualquer esfera de governo visa prestar serviços tanto internamente como externamente e auxiliar o gestor de recursos humanos na correta aplicação dos recursos, a fim de beneficiar os cidadãos através de bens e serviços públicos. Com a aplicação da gestão de recursos humanos no serviço público, o sistema de gestão pública fica fortalecido, ficando menos vulnerável a erros, fraudes e desperdícios. O sistema de gestão de recursos humanos deve agir de modo preventivo e, na ocorrência de eventuais erros ou irregularidades, introduzir mecanismos ou procedimentos para que não haja repetição.

As ações de gestão de recursos humanos de um órgão público não devem ser unicamente e exclusivamente do gestor, mas sim de todos os órgãos, departamentos, enfim, de todas as pessoas que ali trabalham, coordenadas por uma unidade central ou por unidades setoriais de gestão ou, muitas vezes, por um assessor, consultor de gestão, quando a administração for de menor porte.

Outro aspecto importante quando se fala na profissionalização/capacitação dos servidores de modo geral, a capacitação é por meio de cursos presenciais e à distância. Isso pode contribuir para a sua melhor eficiência e o funcionamento do sistema de gestão, pois o gestor detém os recursos humanos e também é dele que partem as principais decisões na organização do sistema de gestão. O gestor de recursos humanos no serviço público ou qualquer membro de sua equipe é passível de responder por atitudes ou omissões dentro da gestão pública. Nesta atividade, é preciso que o gestor esteja atento para que o custo do procedimento de gestão não seja maior que o benefício, a não ser em alguns procedimentos estritamente necessários e estratégicos. Isso não significa que a gestão não precisa ser feita, mas que esta seja menos rigorosa.

Mesmo com todos esses procedimentos, não quer dizer que não possam existir erros, falhas ou irregularidades intencionais ou não, pois o ser humano é passível de falhas e nenhum sistema é perfeito. O tema é amplo e exigiria mais

tempo para mais pesquisas bibliográficas. O que não se pode deixar de considerar é o fato de que os conceitos expostos ao longo deste estudo foram de sobremaneira relevantes para apontar que as instituições públicas das três esferas devem dar maior importância à Gestão de Pessoal, pois o profissional servidor representa muito para a sociedade e para a Administração Pública.

REFERÊNCIAS

- ARRAGAN. **Folha dirigida**, ano XXXIII nº 2712. P. 4, 2018.
- BRANDÃO, Hugo Pena, **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania**, Editora 34, 1998.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p. (Série Gestão de Pessoas). ISBN 978-85-225-0719-1
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CRISTINA DE CASTRO, Ana. OSÓRIO DE CASTRO, Claudia. **Gestão pública contemporânea**. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- DENHARDT, Robert. **Teorias da Administração Pública**. ed. Cengage Learning, 2012.
- DUMONT, Danilo M., RIBEIRO, J. Araújo , RODRIGUES, Luiz A. **Inteligência Pública na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro, Ed. Revan 2006.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas - 2009 – Ed. Atlas; Ed. FGV, 1999.**
- FEITOSA, João Paulo Machado. **Tendências em gestão de pessoas no serviço público**. 2009.
- FLEURY, Afonso, Maria Tereza Leme. **Construindo o conceito de competência**. Ed. Atlas, 2001.
- HENRY , Mintzberg . **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**. Pearson, 1979. (Traduzido no Brasil como Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações ou A Estruturação das Organizações).
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e a Estratégia do Gespública**, 2007 -Ed. Qualitymark.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

PACHECO, Regina Sílvia. Artigo Administração Pública. **Revista de Administração de Empresas RAE**, 2003.

PIRES *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa e ação, 1999. Disponível em: www.enap.gov.br. Acesso em 21 de novembro de 2018.

QUIJANO, Aníbal. **Colonialidade do Poder**. Simpósio sobre a colonialidade do poder e seus âmbitos sociais, Binghamton University, Nova Iorque, abril de 1999.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. [S.l.]: Saraiva, 2006.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2006.