

# UNIDADE 5

## GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO MODERNA E TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Entender a diferença entre grupos e equipes e sua gestão;
- ▶ Compreender a Gestão por Competências;
- ▶ Adquirir noções sobre Gestão do Conhecimento; e
- ▶ Conhecer as tendências para a área de Gestão de Pessoas no setor público.



## GESTÃO DE EQUIPES

Caro estudante,

Estamos chegando à última parada programada para esta viagem. Já visitamos muitos lugares especiais relacionados à Gestão de Pessoas no serviço público. Somos conscientes de que a área é muito ampla e não seria possível fazer uma viagem completa por todos os pontos que formam a área de Gestão de Pessoas. No entanto, temos conduzido você pelos lugares que consideramos essenciais para seu conhecimento, mostrando que há outros pontos a conhecer que também são importantes nessa caminhada. Convidamos você a caminhar conosco nos temas da Gestão de Equipes, da Gestão por Competências, da Gestão do Conhecimento e, ao final, conhecer o que está por vir com relação à área de Gestão de Pessoas no setor público. Neste primeiro momento, visitaremos os grupos e as equipes de trabalho. Bom passeio!

Na vida organizacional há grupos e há equipes. Você observou bem o que foi dito nesta primeira frase? Repetimos: há grupos e há equipes. Muita gente pensa que os dois são a mesma coisa. Na realidade, às vezes, nós nos referimos às equipes como grupos e vice-versa, embora cada um deles tenha características próprias.

Primeiro vamos falar dos grupos. A primeira definição que apresentamos aqui será a de Schein (1982, p. 114): “[...] grupo é um conjunto de pessoas que interagem umas com as outras, são psicologicamente conscientes umas das outras e percebem-se como um grupo”. Eles podem ser formais e informais. Os formais são criados por gestores e líderes para cuidar de mudanças rápidas de contextos ou resolver problemas simples e ajudar na tomada de decisões. Já os informais surgem da necessidade de relacionamento entre os membros

da organização e o desenvolvimento saudável desse tipo de grupos pode ser muito importante na eficácia da organização. Ainda há a definição de Robbins (2005, p. 213) afirmando que os grupos “[...] interagem basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade”.

Para um grupo ser considerado uma equipe, ele necessita de alguns detalhes a mais. Vai muito além da interação, da consciência psicológica e da percepção de grupo. Há necessidade de outros elementos que lhes deem mais força para exercer sua missão.

Rodrigues (1999, p. 133) conceitua as equipes como

[...] grupos de trabalho temporários, ou não, com identidade própria, metas e objetivos específicos e definidos, e que possuem um alto grau de conformidade, apoio e coesão entre seus membros e líder [...].

Daft (2005, p. 449), por sua vez, afirma que são “[...] uma unidade de duas ou mais pessoas que interagem e coordenam o seu trabalho para realizar uma meta específica [...]”. Ou ainda, conforme Robbins (2005), nas equipes o esforço coordenado dos membros gera uma sinergia positiva que permite a melhoria do desempenho das organizações.

Entre essas, a conceituação de Rodrigues (1999), por ser mais completa, mostra claramente o diferencial entre os grupos e as equipes: identidade própria, isto é, tem uma denominação; metas e objetivos nos quais são definidos os detalhes da missão; conformidade entre os membros do grupo, isto é, harmonia, identificação entre os membros; indicação de que há uma liderança que permite apoio e coesão entre os membros.

*Solicitamos que você pare um pouco e pense se já entendeu qual a principal diferença entre grupos e equipes de trabalho. Escreva isso em uma folha à parte para confirmar com o que vamos comentar um pouco mais adiante.*

Os grupos de trabalho não são pensados para participarem efetivamente de uma ação de esforço coletivo, pois o que conta são as contribuições individuais. Nas equipes, a **sinergia\*** positiva referida por Robbins (2005) produz um efeito no qual os esforços de cada um dos membros da equipe são mais produtivos do que a soma das contribuições de cada um deles. Por isso, as organizações têm reestruturado seus processos de trabalhos baseados em equipes, exatamente como elas são aqui definidas.

\*Sinergia – efeito multiplicador dos resultados da utilização de um recurso. Fonte: Ansoff (1977, p. 67).

No entanto, em algumas situações, o gestor pode considerar desnecessário constituir uma equipe, e um grupo de trabalho poderá se encarregar da missão. Por exemplo, se o resultado da atividade não for crítico à organização, quando o tempo for essencial ou quando o projeto for de baixa prioridade, talvez um simples grupo de trabalho possa resolver a situação.

A Figura 13 mostra, resumidamente, as diferenças entre os grupos e as equipes nos moldes da discussão aqui levantada.

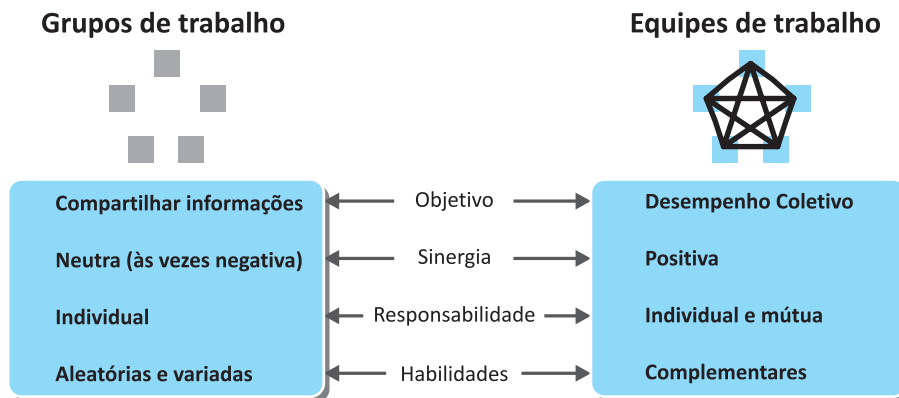


Figura 13: Comparação entre Grupos de Trabalhos e Equipes de Trabalho  
 Fonte: Robbins (2005, p. 213)

O que Robbins (2005) expressa na Figura 13 é que nas equipes o objetivo é um desempenho coletivo em vez de apenas compartilhamento das informações. Quanto à sinergia, à responsabilidade e às habilidades dos membros, nas equipes há muito mais êxito devido ao sentimento de conformidade e de integração entre os membros e a liderança.

As equipes de trabalho dão grande colaboração aos gestores organizacionais. Elas podem realizar muitas atividades, desde a elaboração de produtos, prestação de serviços até assessorias e consultorias. Para realizar essas atividades, elas geralmente são formais, isto é, fazem parte da estrutura da organização. No entanto, há outros tipos de equipe.

Uma equipe formal pode ser de pelo menos dois tipos: vertical e horizontal. As equipes verticais são compostas de um gerente e seus subordinados, diretamente designados para determinada função. Geralmente, uma equipe vertical é composta de membros do mesmo departamento ou divisão, incluindo dois ou mais níveis hierárquicos. Por exemplo, a equipe de controladores de voo do turno tal é formada de um líder e de técnicos dessa área. Mas não é necessário que sejam equipes tão específicas. Os membros do departamento de materiais, de finanças, de infraestrutura, por exemplo, são equipes formais do tipo vertical.

As equipes formais do tipo horizontal são compostas de profissionais de vários departamentos, com formações diversas, para cumprirem uma missão especial. Geralmente, eles estão no mesmo nível hierárquico, embora de áreas de conhecimento diferentes. Ocorrem sempre que a organização tem uma tarefa sazonal, específica, ou um projeto para o qual são focalizados todos os esforços. Várias equipes são formadas, muitas delas com essas características horizontais.

Pela discussão que estamos conduzindo, você está observando que há uma relação entre as equipes horizontais e o que você aprendeu na disciplina *Introdução à Administração* sobre as estruturas organizacionais matriciais.

Atualmente, são bastante utilizadas as equipes virtuais. Essas equipes utilizam a tecnologia da informática para a interação entre seus membros. Por exemplo, os membros se reúnem por meio de programas de comunicação na internet, por comunicação em videoconferência ou por outro tipo de mensagem virtual. Talvez a grande diferença entre essas equipes e as presenciais seja uma barreira comum à comunicação virtual, na qual os interlocutores não podem sentir as expressões faciais,

Sugerimos que você faça uma breve pesquisa nas matérias da disciplina *Introdução à Administração* para lembrar como funcionam essas estruturas.



corporais e outros tipos de comunicações não verbais que enriquecem as discussões nos grupos presenciais e faltam nos virtuais.

A formação de uma equipe eficaz é atividade que exige qualidades específicas de um gestor. Robbins (2005) indica que transformar indivíduos em equipes implica enfrentar alguns desafios. Primeiro, devemos considerar que muitas pessoas não gostam de atividades em equipe, sendo, portanto, mais solitárias. Um dos motivos pode ser a formação educacional individualista, fator amplamente observado na cultura da competitividade exagerada que se prega nas escolas e universidades e passa para as organizações nas quais trabalhamos. Talvez por isso as pessoas tenham grande resistência ao trabalho em equipes. No entanto, há muitos outros motivos, pois nessas relações deve ser considerada a dimensão dos interesses e dos conflitos entre as pessoas e os grupos.

Se uma organização pretende criar ou manter uma cultura de trabalho em equipe, os gestores deverão estar atentos ao momento da seleção dos servidores que entrarão para aquela instituição. No caso da formação de equipes com servidores já existentes, também é importante que o gestor observe as habilidades dos possíveis candidatos à equipe a ser formada e, juntamente com a área de Gestão de Pessoas, crie condições para potencialização das habilidades.

Há ferramentas à disposição da Gestão de Pessoas que, conduzidas por especialistas em treinamento, poderão transformar pessoas mais individualistas em membros de equipes. Os meios mais usados são as dinâmicas e os treinamentos sobre comunicação, conflitos e negociação, resolução de problemas, entre outros. A tecnologia empregada no treinamento pode ser de grande valia na formação de equipes de alto nível.

Finalmente, Robbins (2005) nos orienta a recompensar bem os membros das equipes. Logicamente não estamos nos referindo somente às recompensas salariais. É conveniente observar que as recompensas não monetárias, como o companheirismo, o ambiente de amizade entre os membros da equipe, a valorização do trabalho realizado, a

importância dada aos produtos da equipe, o crescimento próprio e da equipe são de alto valor de recompensa para os membros das equipes de sucesso. Se considerássemos somente as recompensas salariais, haveria dificuldades em aplicar esse conhecimento no serviço público.

A Gestão das Equipes de trabalho tem como objetivo deixá-las eficazes e capazes de agregar valor às organizações. Essa capacidade de agregar valor ocorre quando as equipes são inovadoras, criativas, cumprem as metas estabelecidas, implementam as mudanças necessárias e estão atreladas à estratégia da organização na qual estão inseridas, gerenciando com êxito os conflitos surgidos.



## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Caro estudante,

Nesta visita vamos entrar em um local muito agradável que, pela sua modernidade, merece ser visitado, pois será muito útil para a compreensão da Gestão de Pessoas. É a chamada Gestão por Competências. Entendemos que a utilização de técnicas modernas de Gestão de Pessoas é o caminho que as organizações podem tomar para ter sucesso no futuro.

As pessoas são elementos importantes nesta caminhada, pois o sucesso para as organizações de qualquer tipo ou tamanho depende do conhecimento, das habilidades e das atitudes das pessoas. Essas características, quando trabalhadas nas organizações, são chamadas competências. Então, primeiro vamos entender o que é competência.

Quando dizemos que alguém é competente, queremos dizer que ele desempenha suas atividades profissionais de forma **eficaz e eficiente**, conforme um padrão definido.

E o que significa realmente isso? Pode ser que a competência signifique que a pessoa a quem estamos nos referindo seja leal, cumpridora de seus deveres ou tenha um desempenho ótimo de suas atividades profissionais. Mas será que é a isso que estamos nos referindo?

No mundo organizacional há duas maneiras de se considerar um comportamento competente de um servidor ou empregado. A primeira é

que ele seja, simplesmente, leal e cumpridor de suas responsabilidades. A outra é que ele tenha um desempenho ótimo, de forma contínua. Por isso, podemos chamar de competente alguém que tenha a habilidade de trabalhar conforme um padrão definido.

Para o termo competência, podemos denominar as tarefas ou o grupo de tarefas de uma pessoa quando dizemos que “as competências deste cargo são...”; ou o estado de ser competente; ou ainda, como define Gramigna (2007, p. 225):

Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa. Capacidade. Habilidade. Aptidão. Idoneidade. Ter competência para assumir as funções e responsabilidades exigidas no trabalho significa apresentar atitudes, conhecimentos e habilidades compatíveis com o desempenho exigido, bem como capacidade para colocar em prática sua experiência sempre que for necessário.

Gramigna (2007, p. 2) informa o significado da palavra competência no contexto organizacional comentando que desde o século XV o termo esteve atrelado à rivalidade:

Na atualidade, as definições são variadas, porém, há alguns pontos convergentes.

Levy Leboyer (1977) considera competência os ‘repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, o que as torna eficazes e competitivas em determinadas situações’.

Para Gilbert e Parlier (1991), ‘é o conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentos estruturados, colocados em disponibilidade de um objetivo ou meta, na busca de resultados’.

Varlene Marback (1998) define competências como um conjunto de elementos que estão em interação dinâmica e fazem o diferencial de uma empresa ou pessoa. São

os saberes (conhecimentos), o saber-fazer (habilidades), os comportamentos (atitudes) e as faculdades cognitivas (qualidades pessoais).

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”.

O Quadro 5 explica detalhadamente o ponto de vista desses autores sobre as competências.

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 5: Competências para o Profissional  
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Podemos definir para este estudo que Competência é uma característica específica que leva uma pessoa a agir de forma responsável e comprometida, utilizando de maneira eficaz conhecimentos, habilidades e atitudes, resultando em um rendimento superior ou efetivo. Essa definição enfatiza a relação laboral e a real contribuição do indivíduo para a organização.

**\*Eficiência** – é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Fonte: Maximiano (2007, p. 11).

**\*Eficácia** – é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz. Fonte: Maximiano (2007, p. 11).

Essa definição também se insere no contexto da Administração Pública. Todos os agentes que participam de órgãos públicos que prestam serviços ao cidadão deverão estar focados na obtenção da **eficiência\*** e da **eficácia\***, conseguindo a efetividade, que significa o atendimento completo às necessidades e às expectativas do cidadão. Por isso, é necessário que os recursos humanos das organizações públicas possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à prestação dos serviços que lhes são atribuídos.

Pensando na sua formação como gestor público na área de pessoas, vamos transcrever a seguir algumas competências para os profissionais de Gestão de Pessoas na Administração Pública conforme Schikmann (2006, p. 22). A autora acompanha a nomenclatura geralmente utilizada para a definição de competências que inclui conhecimentos, habilidades e atitudes:

**Conhecimentos** – Além dos conhecimentos básicos sobre os temas que permeiam a Gestão de Pessoas, os profissionais de recursos humanos da administração pública deverão ter conhecimentos atualizados sobre: princípios e procedimentos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e treinamento de profissionais, sistemas de carreiras, benefícios, remuneração, relações de trabalho, negociação e sistema de informação de RH, legislações que regem o setor público entre outros;

**Habilidades** – Relacionamento interpessoal; Capacidade analítica e pensamento crítico; Argumentação lógica e capacidade de negociação; Expressão oral e textual clara e coerente; Julgamento e tomada de decisão; Monitoria e instrutoria; Estruturação e administração do tempo pessoal e da equipe

**Atitudes** – Inovação; Iniciativa; Preocupação com os outros; Auto-eficácia (confiar na capacidade pessoal de cumprir eficazmente as tarefas que lhe são atribuídas).

Quanto ao perfil de competências dos profissionais de Recursos Humanos da administração pública, salienta-

mos: Os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes destacados deverão ser mobilizados de forma combinada. É essa combinação que fornecerá as características exclusivas adequadas à situação pretendida.

A **Gestão por Competências** não constitui uma novidade nas organizações nem será uma ferramenta que está sendo aguardada para utilização no futuro como tendência de Gestão de Pessoas. Ela já está em pleno uso como uma inovação organizacional e é considerada um conjunto de ferramentas que forma uma metodologia de apoio à Gestão de Pessoas com amplas possibilidades de continuar apoiando essa área no seu futuro.

Gramigna (2007) afirma que se a Gestão por Competências agrega valor a um processo já existente, tornando-o melhor, ela pode ser considerada uma inovação. Provavelmente, uma inovação que poderá contribuir muito para o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas. É inovadora, principalmente porque incentiva o envolvimento da direção e dos gestores na gestão do capital humano da organização, viabilizando decisões compartilhadas.

Adotando a Gestão de Competências para a ação gerencial das pessoas, a área tem alcançado grande visibilidade e prestígio, pois é ela quem dá apoio, orientação, suporte e assessoramento às demais áreas das organizações (GRAMIGNA, 2007). Isso ocorre porque, com a utilização desse conjunto de ferramentas de gestão, os profissionais da área de Gestão de Pessoas agora estão sendo proativos em vez de reativos, antecipando-se às soluções.

Para que você compreenda melhor a Gestão por Competências, vamos simular a criação de uma organização. Nessa ocasião, é desenvolvida uma estratégia de atuação considerada adequada para produzir os bens e os serviços a que a organização se propõe. Geralmente, essa estratégia é baseada em uma estrutura organizacional na qual os cargos são o meio para que as pessoas desenvolvam suas



Brandão e Guimarães (1999, p. 2) diferenciam os termos Gestão de Competência e Gestão por Competência explicando que “[...] o primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio e o segundo sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências”.

funções. Assim, a seleção de pessoas é feita a partir dos perfis definidos para o desempenho dos cargos.

Ora, como o ambiente organizacional é dinâmico e as mudanças são constantes, as pessoas encontram dificuldade em introduzir mudanças. Nesse momento, mobilizar as pessoas, modificar suas atitudes ou trocar os sistemas de recompensa que as motiva são medidas que encontram resistência. Entra, então, a Gestão por Competências para introduzir novos conceitos que flexibilizem a Gestão de Pessoas, adaptando-a às necessidades da organização, levando em conta os recursos disponíveis e seu potencial para enfrentar as mudanças.

Guimarães (2000, p. 11) entende que o uso da abordagem da competência no setor público requer verdadeira transformação nas organizações desse setor. No entanto, essas transformações implicam não somente em mudanças tecnológicas, mas principalmente em mudanças de comportamento das pessoas que participam das organizações. Esse autor concorda que isso torna o processo mais cultural do que tecnológico, ou mecânico, pois se os “[...] valores não estiverem contidos na perspectiva gerencial e a cultura organizacional não for propensa à mudança [...]”, a transformação das organizações não terá êxito.

Assim, podemos afirmar que a Gestão de Pessoas por competências no serviço público poderá promover a prestação de serviços com qualidade crescente e permitir maior flexibilidade na gestão pública sem sair de seus princípios. Os possíveis efeitos perversos poderão ser minimizados através de ações específicas dos processos de Gestão de Pessoas, como a qualificação dos recursos humanos e até a sua redistribuição dentro do próprio setor.

*Esse tema, pela sua característica de modernidade e importância na Gestão de Pessoas, merece um aprofundamento maior do que o possível neste livro-texto. Apresentamos apenas o essencial para que você compreenda o significado e a importância da Gestão por Competências na gestão pública. Sugerimos que você leia os materiais indicados na seção Complementando desta Unidade.*

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

Caro estudante,

Você está percebendo que tudo o que estamos discutindo nesse momento da nossa viagem faz parte do conhecimento mais moderno sobre a Gestão de Pessoas nas organizações? Estudos relacionados à Gestão das Equipes de trabalho e à Gestão por Competência são complementados pela Gestão do Conhecimento. Todos são temas modernos que têm futuro garantido na Gestão de Pessoas nas organizações públicas. Vamos agora ao nosso aprendizado sobre a Gestão do Conhecimento.

Antes da discussão sobre a Gestão do Conhecimento, gostaríamos de fazer uma breve reflexão sobre a gestão pública e algumas de suas características relativas ao conhecimento e à sua gestão. Ora, o objetivo de todas as ações que são realizadas para melhoria das ações do Estado é atender ao cidadão.

A gestão pública tem importado da gestão empresarial muitos dos seus conceitos e critérios gerenciais. Por exemplo, a produtividade, a eficiência, a eficácia, a efetividade organizacional e até a avaliação de desempenho, entre outras, são ferramentas que originalmente foram criadas para as empresas privadas e têm servido de forma muito salutar na gestão pública.

Também podemos dizer que os processos de controle utilizados pela gestão pública na busca de resultados organizacionais implicam em mudanças da cultura da organização. Essas mudanças, por sua vez, exigem dos servidores muito mais do que a simples participação na gestão. Exige que reaprendam, que busquem entender o ambiente em que estão inseridos, transformem e recriem suas crenças, ideias, e

consigam, por fim, transformar as suas experiências vividas em novos conhecimentos para o sucesso da organização.

Essa nova visão organizacional no serviço público exige que os servidores, atores principais desse cenário, sejam comprometidos com seu trabalho. Mas exigem muito mais: que alcancem resultados positivos, que sejam produtivos, eficientes, eficazes e proativos, que atinjam metas traçadas pelo planejamento estratégico das instituições públicas. Como você pode observar, isso tem gerado uma grande mudança no ambiente organizacional do serviço público, entrando, nesse momento, a necessidade de gerenciamento do conhecimento.

O ambiente organizacional é cheio de incertezas. Nesse contexto, o conhecimento é a melhor fonte de obtenção de vantagem competitiva duradoura. Podemos considerar que o conhecimento é a informação ordenada, isto é, a informação que consiste em dados relevantes e objetivos. No entanto, mesmo para transformar dados em informações, são necessários determinados tipos de conhecimento, que discutiremos a seguir.

Para que você acompanhe bem a nossa discussão, apresentamos algumas conceituações de conhecimento e Gestão do Conhecimento. O conhecimento deriva da informação assim como esta deriva dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e, por isso, é complexo e imprevisível.

Angeloni (2002, p. XV) esclarece que “[...] conhecimento não é sinônimo de acúmulo de informações, mas um agrupamento articulado delas por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional”. A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – Sessão do Rio Grande do Sul (SBGC-RS) conceitua a Gestão do Conhecimento como:

Sobre dados, informações e conhecimento, fizemos uma discussão introdutória na Unidade 4, no tópico referente aos SIGs.





[...] o processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promove atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e projeção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas. (SBGC-RS, 2008, p.1).

A geração de conhecimento não implica apenas processar dados. Muitas vezes, é necessário que o gestor saiba aproveitar as intuições, as percepções e as ideias tácitas, isto é, subjetivas, das pessoas que participam da organização, sendo, às vezes, a única maneira de se aproveitar o conhecimento.

Todos já ouvimos falar de servidores ou de empregados que não aparentam ter conhecimento específico sobre as estratégias de marketing ou de produção da organização, mas emitem ideias e opiniões de grande valor para o desenvolvimento delas. Podemos chamar esse conhecimento de Conhecimento Tácito. Outras vezes, tomamos conhecimento de organizações que também crescem e conseguem sucesso através da criação de conhecimento novo, do incremento de pesquisas, da utilização do conhecimento formal e individual de um ou de mais empregados que, depois de compartilhado com toda a organização, transformam-se em conhecimento valioso para ela em seu conjunto. Esse é o Conhecimento Explícito.

É desejável que a organização tenha capacidade para transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Significa transformar o conhecimento individualizado em um conhecimento que possa ser utilizado por toda a organização. Na realidade, essa não é uma tarefa fácil, pois o conhecimento tácito é composto de modelos mentais, crenças e experiências de vida, e realizar essa transformação exige do ser humano um esforço de reinvenção de si próprio, da instituição e do ambiente no qual está inserido.

No entanto, uma das principais dificuldades encontradas pelos gestores nessa área é a tendência que têm as pessoas de reter seus conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem

simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem. Por isso, para que a Gestão do Conhecimento tenha efeitos práticos nas organizações públicas, há necessidade de uma aceitação efetiva da alta administração por meio de suas decisões e compromissos com relação às iniciativas de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infraestrutura tecnológica e cultura organizacional, para fortalecer o trabalho em conjunto e o compartilhamento de conhecimentos.

Estamos convictos de que a Gestão do Conhecimento pode ser aplicada a organizações de todos os portes e de qualquer setor. Por isso, o setor público de qualquer Estado, região ou país pode utilizar, em nome de sua efetividade organizacional, as ferramentas disponíveis para melhoria da organização.

Convém, tão somente, fomentar a recriação de novos modelos organizacionais baseados em novas estruturas, novos processos e sistemas gerenciais. Isso tudo implica novos posicionamentos quanto ao papel da capacidade intelectual de cada servidor para enfrentar as dificuldades naturais dos processos de mudanças que serão implantados.

*Agora, mais uma pausa para autoavaliação: reflita um pouco sobre a transformação de informações em conhecimento. Você poderia escrever dois exemplos de sua vida pessoal ou profissional que mostrem como ocorreu essa transformação que culminou com a aquisição do conhecimento? Depois, compartilhe suas anotações com seus colegas de curso e com o seu tutor.*

Essas reflexões sobre a Gestão do Conhecimento nos fazem acreditar que o futuro da gestão está marcado por duas dimensões que se complementam: as **novas tecnologias**, que aumentam em complexidade, e as **pessoas**, que representam o que as máquinas são incapazes de realizar. A primeira dimensão é bastante forte, pois

facilita a automatização de todas as coisas que tenham característica de repetição, tornando ineficiente e ineficaz o uso de seres humanos para seu desempenho.

Ainda bem que há muitas coisas que essas novas tecnologias não podem fazer e a integração – a complementaridade vêm exatamente desse ponto. Qual seria a máquina que conseguiria movimentar os fatores de motivação das equipes de trabalho? E trabalhar em equipes? Regular os conflitos, os jogos políticos, as atitudes emocionais, a inveja, o comprometimento dentro da organização? Em nosso entender, duas dimensões são verdadeiras âncoras para o futuro das organizações, nesse caso, tanto públicas quanto privadas: a tecnologia e as pessoas. Se os recursos humanos são tão importantes para o futuro da Administração, a sua gestão tem lugar especial nesse futuro.

*Você está acompanhando o raciocínio dessa discussão sobre a modernidade da Gestão de Pessoas? Percebe a importância da área para a Administração? Percebe também que estamos nos encaminhando para o entendimento de que o foco da área de Gestão de Pessoas não é mais o processo de gestão (cargos, salários, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, salários, benefícios, avaliação e outros)?*

Pensamos assim porque esses processos são herança da organização mecanicista e econômica, como você viu na disciplina *Introdução à Administração*. Encaminhamos a discussão para o entendimento de que o foco agora é a formação contínua dos membros da organização e o desenvolvimento organizacional. Isso é necessário para que a organização seja considerada aprendente no entender de Senge (1990). Organizações com essa orientação estão abertas à inovação e seu foco é a aprendizagem, levando-as ao êxito.

## TENDÊNCIAS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Prezado estudante,

Iniciamos esta última etapa de nossa viagem trazendo para você uma ideia do que encontraremos em viagens futuras. Faremos menção aos desafios que a área de Gestão de Pessoas enfrenta tanto nas organizações públicas quanto privadas, porém, enfatizando as públicas. Em seguida, faremos breves considerações sobre algumas ferramentas utilizadas pela Gestão de Pessoas nas organizações públicas que fazem a modernidade da área. Finalmente, levantaremos uma discussão sobre o futuro da Gestão de Pessoas na Administração Pública, a despeito dos desafios enfrentados.

Por muitas décadas prevaleceu o modelo **taylorista-fordista** de organização do trabalho. As práticas de recursos humanos, construídas sobre esse modelo, começaram a mudar com a adoção de novas formas de gestão, especialmente a partir do desenvolvimento e da disseminação das técnicas japonesas de produção. As práticas passaram a privilegiar o envolvimento, treinamento e comprometimento dos trabalhadores com as estratégias de melhoria da qualidade e da produtividade.

Mais recentemente, emergiu um novo modelo de gestão, com um padrão de relações estruturado em bases praticamente opostas ao anterior, que privilegia o autodesenvolvimento, com foco em resultados e em *empowerment*.

A seguir, Rodrigues e Santos (2001, p. 238) reúnem alguns conceitos de *empowerment* elaborados por outros autores que poderão facilitar seu entendimento sobre esta abordagem:

*Empowerment* significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma que ele é desempenhado (SLACK *et al.*, 1997, p. 311); *empowerment* é o reconhecimento e liberação dentro da organização do poder que as pessoas já possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis e na motivação interna (RANDOLPH, 1995, p. 20); *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 e HEFFNER, 1999, p. 375); *empowerment* significa conseguir o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas com o objetivo de melhorar o desempenho da organização (CUNNINGHAM e HYMAN, 1999, p. 193); *empowerment* é uma referência muito comum na década de 80 baseada na mudança de atitude voltada para o envolvimento dos colaboradores nos processos de inovação (WILKINSON, 1997, p. 40); *empowerment* consiste da capacitação e da valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho (PFEIFFER e DUNLOP, 1990, p. 11–12).

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 6) apresentam desafios para a área de Gestão de Pessoas que terão influência na definição do futuro da área. Esses autores os denominam de “Desafios Competitivos e Administração de Recursos Humanos”. A seguir, faremos uma breve explicação sobre eles relacionando-os com os apresentados por Ulrich (2003, p. 286), que afirma que “[...] estes desafios para o futuro impelirão a comunidade de RH adiante”.

O primeiro desafio considerado é “tornar-se global”. A [globalização](#) proporciona oportunidades de negócios

### Saiba mais

### Globalização

Definimos globalização como o processo de integração de mercados domésticos, no processo de formação de um mercado mundial integrado. Em vista desta definição, incluímo-nos, portanto, entre os defensores da ideia de globalização como fenômeno socioeconômico. Nesse sentido, pode-se dividir o fenômeno da globalização em três processos, que, no entanto, estão profundamente interligados: globalização comercial, globalização financeira e globalização produtiva. Globalização Comercial é a integração dos mercados nacionais através do comércio internacional. Definimos Globalização Financeira como integração dos mercados financeiros nacionais em um grande mercado financeiro internacional. Definimos Globalização Produtiva como o processo de integração das estruturas produtivas domésticas em uma estrutura produtiva internacional. Fonte: Prado (2002, p. 4).

internacionais, no entanto, a Gestão de Pessoas deve estar pronta para identificar profissionais para trabalhar no exterior, desenhar programas de capacitação e oportunidade para conhecimento e compreensão das culturas e práticas organizacionais estrangeiras.

Ulrich (2003, p. 291) aponta que as implicações para o futuro são culturais, competitivas e práticas. Ele se refere a esse desafio, comentando que “[...] o RH global é importante e passará a ser mais importante no futuro [...] em termos de estratégia empresarial, prática do país e transferência de conhecimento”.

O segundo desafio, citado ainda por Bohlander, Snell e Sherman (2003), refere-se à tecnologia. Pensamos que há uma tendência orientada à qualificação de pessoal para atender às exigências da implantação das novas tecnologias.

Os autores afirmam que a tecnologia e a globalização são apenas duas forças que impulsionam as mudanças. A Gestão de Pessoas deve estar atenta para agir proativamente em vez de apenas reagir diante das exigências do mundo moderno. Para eles, uma mudança reativa ocorre depois que forças externas afetam o desempenho, enquanto as proativas são iniciativas da organização para aproveitar as oportunidades que se apresentam. Ulrich (2003) confirma tal desafio asseverando que novas capacidades de Gestão de Pessoas devem ser adicionadas às tradicionais, como trabalho com rapidez, implementação das ideias novas, criatividade para inovação e integração aos planos estratégicos e necessidades dos servidores, dos membros da organização.

O terceiro desafio é desenvolver o capital humano. Uma conceituação para o termo capital humano é a de que ele

[...] refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização. O capital humano não é, entretanto, propriedade das empresas. As pessoas não são “patrimoniáveis”. Na verdade, elas não pertencem

cem ao “patrimônio” das organizações desde, pelo menos, o fim da escravidão. Muito menos o capital humano destas pessoas. O capital humano é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para criar valor. (CRIE, [s.d: n.p]).

Os gestores de pessoas, agindo conforme o modelo de Gestão do Conhecimento, têm papel importante na construção de uma organização que compreende o valor do conhecimento.

Outro desafio que a área de Gestão de Pessoas deve observar, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), é a reação ao mercado. Isso significa produtos e serviços com qualidade, já que há padrões cada vez mais rígidos a serem cumpridos. Com relação à Gestão de Pessoas, as implicações são diretas, pois os servidores necessitam estar motivados e educados para as mudanças culturais já que eles são a chave, os principais responsáveis pela garantia da qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos pela organização.

O último desafio, comentado por Bohlander, Snell e Sherman (2003), é o controle dos custos. Ora, esse, em nossa opinião, é um dos maiores desafios, ele atinge o âmago da Gestão de Pessoas, pois as organizações, tanto públicas quanto privadas, por motivo de eficiência e competitividade, necessitam cortar custos.

Sabemos que controlar custos na área de Gestão de Pessoas sempre foi sinal de cortes de pessoal, visto que essa área é associada à geração de despesas. Provavelmente, é impossível mudar essa realidade, mas pelo menos tentamos compreendê-la observando que sem as pessoas na organização não haverá produção de bens ou de serviços.

Há várias maneiras de fazer esse controle, todas em áreas vitais para a Gestão de Pessoas, pois os custos de mão de obra são, geralmente, os maiores de qualquer organização, principalmente se a instituição for de prestação de serviços, na qual o conhecimento é fundamental. As formas mais utilizadas são mesmo o corte de pessoal, também chamado

**\*Downsizing** – é definido como uma eliminação planejada de postos de trabalho e de cargos. Em inglês, o termo tem o sentido de diminuição de tamanho. No contexto administrativo, significa, via de regra, que se está diminuindo ou enxugando estruturas organizacionais. Pode implicar demissão de pessoas ou reorganização do trabalho em que funções, níveis hierárquicos e mesmo unidades são eliminados. Representa uma estratégia que afeta o tamanho da força de trabalho, os custos e os processos de trabalho. Fonte: Wetzel (2001, p. 13).

internacionalmente de **downsizing\***, terceirização, campanhas de aumento da produtividade, entre outras.

*Pausa para autoavaliação: após a leitura desses desafios que o futuro reserva para a Gestão de Pessoas, você percebeu que as pressões para controlar os custos na Gestão de Pessoas são sempre polêmicas nessa área? Pense sobre eles, se desejar, leia um pouco mais, veja as sugestões de leitura e responda à indagação: por quais motivos ocorrem essas pressões?*

Como você deve ter observado, há vários modelos teóricos e ferramentas de consultoria para entender a participação das pessoas na consecução da efetividade organizacional. As auditorias de Gestão de Pessoas têm sido bastante utilizadas e uma delas é a denominada Auditoria do Sistema Humano (QUIJANO; NAVARRO, 1999), que analisa os aspectos do ambiente organizacional; os aspectos estratégicos da organização; o desenho organizacional, que inclui a tecnologia utilizada, a estrutura organizacional e o modelo de Gestão de Pessoas empregado; passando, finalmente, a estudar os processos psicológicos e psicossociais dos indivíduos envolvidos na organização. Tudo isso encerra na busca da efetividade organizacional tanto para os indivíduos e para os grupos quanto para a organização em seu conjunto.

Um dos desafios do alinhamento da Gestão de Pessoas à estratégia da organização é o ambiente. Entendendo que as organizações são um sistema aberto, em constante interação com o ambiente, 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 de mercado de trabalho, com características que podem ser de estabilidade, complexidade, hostilidade e incerteza, flexibilidade, turbulência. Imersas nesse ambiente, considerando as características



impostas, as organizações aprendem, desenvolvem-se, adaptam-se e constroem-se a si mesmas.

Compreendendo a gestão pública sob essa visão, podemos entender ainda que, além da estratégia e do ambiente, o tipo de estrutura, a tecnologia e os sistemas de Gestão de Pessoas que adotam são determinantes da contribuição dos servidores para a efetividade da instituição. Essa responsabilidade deve ser compartilhada entre os servidores e a instituição levando em conta os processos psicológicos e psicossociais que envolvem a atuação das pessoas nas organizações.

Nesse sentido, Drucker (1975, p. 47–8) diz que “[...] eficiência é fazer melhor o que já está sendo feito [...] ou fazer as coisas corretamente [...] e eficácia é fazer as coisas certas”.

Quijano e Navarro (1999, p. 319, grifo nosso), analisando esses termos, citam:

Podemos pensar (ou construir) a **Efetividade** Organizacional como o resultado da **Eficácia** e da **Eficiência** da organização. Definiríamos a Eficácia como a relação resultados conseguidos/resultados esperados e a Eficiência como a relação Resultados Conseguidos/Resultados utilizados. O conceito de Eficiência incluiria os custos e/ou os recursos utilizados para conseguir os resultados ou objetivos perseguidos, aspecto este que, junto ao de Eficácia completaria de forma importante o conceito de Efetividade.

Esses conceitos são independentes entre si, ou seja, é possível alcançar cada um deles sem alcançar também os outros. O ideal, entretanto, é alcançar os três.

Se os servidores se sentem bem atendidos com relação aos aspectos dos processos psicológicos e psicossociais referidos, poderão atingir bons níveis de eficiência e eficácia, atingindo, assim, a efetividade buscada pela organização. A esse propósito, a Emenda Constitucional n. 19/98 (BRASIL, 1998) insere na Administração Pública o princípio da

Para aprofundar seus conhecimentos sobre essa ferramenta de gestão aplicada à Gestão de Pessoas nas organizações públicas, recomendamos duas obras: *Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas* (BERGUE, 2005); e *O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público* (PEDRO, 2004).



Eficiência, buscando a obtenção do melhor resultado possível pelo gestor público, por intermédio da otimização dos instrumentos utilizados. Isso é uma exigência da cidadania que, objetivando receber do Estado o atendimento a direitos básicos, sente-se frustrada se não houver essa eficiência.

Entre as ferramentas modernas de gestão organizacional, há uma que tem a capacidade de fornecer um referencial de análise da estratégia organizacional em busca da criação de valor para a organização, sob as perspectivas financeiras, do cliente, dos processos de negócios internos e do aprendizado e crescimento das pessoas. Chama-se **Balanced Scorecard (BSC)**.

Essas perspectivas, se bem trabalhadas, podem criar possibilidades de desenvolvimento de condições para a mudança, a inovação e o crescimento organizacional (KAPLAN; NORTON, 2000). Esses autores argumentam que o BSC tem características de um sistema de mensuração do desempenho de uma organização, constituindo-se em uma ferramenta integradora das funções administrativas de planejamento, direção e controle.

*Agora, chegou o momento de formular uma pergunta: há futuro na Gestão de Pessoas? Com o objetivo de orientá-lo a responder a essa pergunta, vamos lembrá-lo de quantas mudanças já foram incorporadas à área de Gestão de Pessoas.*

A área de Gestão de Pessoas foi considerada durante muito tempo como despesa ou simplesmente custos para a organização. Basta lembrarmos de 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 as pessoas, tendo sido presente desde a revolução industrial (QUIJANO; NAVARRO, 1999).

Em tempos mais recentes, a Gestão de Pessoas era apenas uma atividade-meio ou logística, tendo função administradora, responsável pela folha de pagamento, pelos controles de presença, de enfermidades e de outras atividades cartoriais de registros de pessoal. Logicamente, a Gestão de Pessoas sob essa visão, não tem função estratégica.

Atualmente, temos a impressão de que o objeto da área de Gestão de Pessoas, os colaboradores que estão nas organizações, passa a ser considerado um ativo da organização. A sua gestão é considerada um fator estratégico e, na estrutura das organizações, passou a ter equivalência com as demais áreas, até mesmo com as denominadas áreas-fim da organização. No entanto, já que em nosso estudo estamos falando da nova Gestão de Pessoas, a partir de agora, vamos discutir um pouco o futuro da Gestão de Pessoas no serviço público.

Está bem! Imaginamos que você esteja pensando que agora terá uma sessão de futurologia e isso inclui algumas profecias sobre o futuro da área de Gestão de Pessoas. Não é bem isso que pretendemos, até porque não é possível prever como será a organização do futuro, como diz Ulrich (2003).

Outro autor muito conhecido da Administração, Toffler (1994), em sua obra *O Choque do Futuro*, afirmou que o futuro já chegou. Não temos mais que esperar por ele, pois ele já está entre nós. No entanto, o mundo não para. O mundo dos negócios tem uma dinâmica muito especial que nos dá a certeza de que sempre há o que esperar, sempre há necessidade de se preparar para o futuro, que, por ser desconhecido, sempre é envolvido em certo mistério.

Com relação à Administração, Hamel (2007, p. 3), em sua obra sobre o futuro dessa ciência, chega a escrever que

[...] considerando que a prática de gestão mudou pouco nas últimas décadas, não chega a surpreender que a maioria dos profissionais tenha dificuldade em imaginar como a gestão poderá ser reinventada nas próximas décadas.

Logo após, durante toda a obra, ele mostra que a Administração enfrentará muitos desafios e, de acordo com a forma de enfrentamento e os resultados obtidos, estará definido o futuro da Administração.

Hamel (2007) indica alguns desafios que a prática da gestão enfrentará e destaca: a rapidez das mudanças; a desregulamentação; as novas tecnologias; a desverticalização; a eliminação de intermediários e a terceirização; os consórcios; a fragilidade da propriedade intelectual; o poder de barganha dos clientes facilitado pela internet; a diminuição do ciclo de vida das estratégias; o aumento do número de concorrentes, favorecidos pela queda dos custos de comunicação e pela globalização. Todos os itens referidos são novas realidades que exigem recursos gerenciais especiais para o sucesso da administração neste século.

Não poderia ser diferente com a Gestão de Pessoas como uma das áreas de estudo da Administração. Os autores que citamos nesta Unidade geralmente iniciam seus capítulos sobre o futuro da Gestão de Pessoas, ou da área de recursos humanos, perguntando qual será o futuro da área e qual destino tomará nos dias vindouros. A questão é: será que, com todos os desafios que a área enfrenta, ela vai desaparecer com o passar do tempo? Deverá ser extinta? Quais são as tendências?

A rapidez das mudanças que o mundo moderno impõe às organizações, apontada por Hamel (2007), indica os desafios que tanto a administração de pessoas quanto a administração geral enfrentarão. Esses desafios serão muito importantes, na realidade, essenciais para definição do futuro da Gestão de Pessoas. Não é preciso ser futurólogo para entender que as novas tecnologias, a necessidade de redução de custos, a competitividade e os demais detalhes dessas mudanças vão atingir a área de Gestão de Pessoas, deixando-a com a responsabilidade de acompanhá-las.

Ulrich (2003), ao comentar sobre a manutenção da área de Gestão de Pessoas, se tem ou não futuro, se os profissionais dessa área deverão buscar outras áreas para trabalhar ou se eles se tornarão **consultores**

**internos** das organizações, dá a entender que a resposta poderá ser negativa em algumas situações. Pode ser que seja melhor não manter a área se ela não trazer contribuição efetiva à organização, se não favorecer o ajustamento às demandas do novo ambiente organizacional, se não funcionar como elemento de bloqueio e resistência às mudanças. No entanto, pelas palavras de Ulrich (2003), ela continuará existindo, até mesmo ampliada, se efetivamente trazer uma contribuição ou se favorecer o ajustamento da instituição a um mundo em constante mudança e de competitividade (ULRICH, 2003). Nesse caso, ela se torna imprescindível quando reduz as dissonâncias a respeito da missão, da visão e dos objetivos da organização.

Ulrich (2003) argumenta que as práticas de recursos humanos como análise de cargos, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, recompensa, e outros, podem, devem e precisam ser modificadas para se ajustarem às estratégias organizacionais que estão querendo antecipar.

Os órgãos encarregados da Gestão de Pessoas igualmente

[...] podem, devem e precisam descobrir formas de realizar os trâmites necessários e ao mesmo tempo se concentrar agressivamente no trabalho que aumenta a contribuição dos funcionários e transforma as organizações. (ULRICH, 2003, p. 280).

Acreditamos que você já tenha percebido que estamos conduzindo o seu raciocínio em uma direção que indica nossa crença de que a Gestão de Pessoas tem futuro nas organizações. As práticas de Gestão de Pessoas criam capacidades organizacionais que levam à competitividade da organização.

Igualmente, você já deve ter percebido que em todo o livro-texto estamos sempre nos referindo ao alinhamento necessário da área de Gestão de Pessoas às estratégias das organizações. Não é sem

propósito que o tema tenha aparecido de maneira transversal em todas as Unidades que estudamos até agora. Portanto, se há um alinhamento dessa natureza, podemos estar certos de que há futuro certo para a área que estamos estudando.

*Gostaríamos de perguntar a você sua opinião sobre o futuro da Gestão de Pessoas. Como você está trabalhando efetivamente sobre esse tema? Já deve ter uma opinião formada ou em formação sobre o tema. Pare um pouco a leitura deste texto e faça uma reflexão escrevendo algumas linhas sobre isso. Após essa escrita, se quiser, releia o texto ou siga adiante, pois colocamos mais opiniões e ideias sobre o futuro da área.*

Voltando à discussão, devemos concordar com diversos autores da área de Gestão de Pessoas (ULRICH, 2003; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003) quando dizem que, para que esse futuro seja de sucesso para as organizações e para a área, é necessário que os atores organizacionais que estão relacionados com a Gestão de Pessoas estejam unidos com esse objetivo. Esses atores são principalmente os dirigentes dos órgãos de Gestão de Pessoas, os profissionais da área e os consultores. É necessário que dominem todos os processos e que tenham capacidade para permitir a participação das pessoas em direção à efetividade da organização.

## Complementando...

Reforce o conteúdo desta Unidade com as seguintes leituras:

- 📌 *Modelo de competência e gestão dos talentos* – de Maria Rita Gramigna. Essa obra aprofunda os conhecimentos sobre Gestão de Competências.
- 📌 *A nova administração pública e a abordagem da competência* – de Tomás de Aquino Guimarães. Nesse artigo, você encontrará características da Nova Administração Pública e de como a abordagem da competência se insere nesse contexto.

# Resumindo



Nesta Unidade, você entendeu a diferença entre grupos e equipes e sua gestão, compreendeu a Gestão por Competências, conheceu noções básicas sobre o que significa Gestão do Conhecimento e tomou conhecimento das tendências para a área de Gestão de Pessoas no setor público.

Primeiro, viu que as principais diferenças entre grupos e equipes estão no fato de que estas têm metas e objetivos específicos e definidos, que possuem alto grau de conformidade, apoio e coesão entre seus membros e líder. A liderança tem uma grande importância no gerenciamento das equipes, permitindo maior desempenho coletivo, o que aumenta a responsabilidade e as habilidades dos membros, gerando êxito.

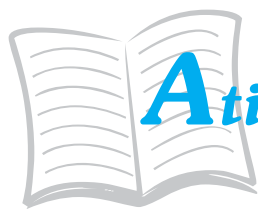
Estudou a Gestão por Competência considerando-a como a capacidade de ação eficaz, de mobilização de recursos, de comunicação, de aprendizagem, de comprometimento do servidor para com a organização e para com o trabalho que desenvolve, além de responsabilidade e de visão estratégica. É grande a importância da atuação dos profissionais da área de Gestão de Pessoas no serviço público para liderar o processo de gestão dessa importante área. Cremos que a Gestão de Pessoas por competências no serviço público vai dar condições para uma prestação de serviços com qualidade crescente, permitindo maior flexibilidade na gestão pública.

Em um terceiro momento de nossa viagem, você conferiu algumas noções de Gestão do Conhecimento como forma de situá-lo na gestão moderna de pessoas nas organizações públi-



cas. Discutimos que a geração de conhecimento nas organizações não implica apenas processar dados. É necessário que o gestor saiba aproveitar as intuições, as percepções e as ideias tácitas, isto é, subjetivas, das pessoas que participam da organização, transformando-as em conhecimento explícito para crescimento da organização. Esse é o papel e uma das competências do gestor público em sua tarefa de gerenciar o conhecimento nas organizações.

Por último, conheceu as tendências da Gestão de Pessoas no serviço público. Comentamos que há muitos desafios a serem enfrentados, como a rapidez das mudanças, as novas tecnologias, a desverticalização, a eliminação de intermediários e a terceirização; os consórcios; a fragilidade da propriedade intelectual, o poder de barganha dos clientes facilitado pela internet; a diminuição do ciclo de vida das estratégias, o aumento do número de concorrentes, favorecidos pela queda dos custos de comunicação e pela globalização. Todos esses itens analisados são tendências às quais a área de Gestão de Pessoas deverá estar atenta, já que exigem recursos gerenciais especiais para o sucesso da Administração neste século.



## Atividades de aprendizagem

Após o estudo dos temas que fazem a modernidade da Gestão de Pessoas, solicitamos que você responda às seguintes atividades de aprendizado:

1. Faça uma pesquisa na internet ou em obras especializadas e elabore um pequeno manual para que o gestor de sua organização possa comandar uma reunião com sucesso. Dê todas as dicas para que ele tenha sucesso nas reuniões da equipe da qual você faz parte.
2. Faça um pequeno texto comparativo entre um time esportivo e uma equipe organizacional no que se refere ao aspecto de equipe de trabalho.
3. Faça uma pesquisa na internet, em matérias jornalísticas, editais, resoluções e outros documentos legais, e identifique pelo menos cinco casos reais de formação de equipes em organizações públicas quanto aos tipos dessas equipes: horizontais, verticais, virtuais.
4. Procure nas bibliotecas ou em artigos da internet relatórios de pesquisa sobre temas de Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento e faça um resumo de pelo menos dois deles.
5. Busque na internet pelo menos um dos principais desafios que estão colocados para a Gestão de Pessoas no serviço público, faça uma análise e descreva as tendências relativas a esses desafios, especificamente para o serviço público.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

E então, caro estudante, sente-se agora pronto para desempenhar seu papel de gestor de pessoas no setor público? Como está seu saber depois de todas as incursões que fizemos juntos pelos muitos espaços que o assunto nos descortina? Acreditamos que esteja disposto a colocá-lo em prática em alguma “estação organizacional pública”. Mas lembre-se: o caminho não para por aqui, a construção continua, pois como você sabe, a única certeza que temos hoje em dia é a de que nada é estanque, tudo está em permanente mudança.

Esperamos que, neste conjunto, uma coisa fique bem firme: como pessoa, você sabe que em seu comportamento, em suas contribuições, nada age ou reage isoladamente, pois você é um misto de sentimentos, de emoções, de saberes, de história de vida, e de reações ao seu meio ambiente. Pois bem: lembre-se de que nas organizações e, por extensão, na Gestão de Pessoas, acontece a mesma coisa. Toda a história, os problemas, os processos, os conflitos, as histórias pessoais, as tendências entrelaçam-se num todo “complexo”. Edgar Morin, um dos maiores filósofos da atualidade, chama a atenção para o significado dessa palavra: em sua origem etimológica, “complexo” significa “tecido junto”. Você teve a oportunidade de ver isso logo no começo da nossa viagem pelo sistema de Gestão de Pessoas. É isto: a Gestão de Pessoas, as pessoas, as organizações e seu ambiente são tecidos juntos, em rede, e não podem ser objeto de decisões isoladas, nem de estudos por partes, sem ligações. Queremos que você relembre a importância dessa visão conjunta no setor público e, especialmente, na Gestão de Pessoas, pois, como falamos na apresentação, a responsabilidade e a seriedade do gestor público dependem dessa consciência acerca do papel das pessoas, especial do seu, gestor público.

Por esse motivo, falamos tanto em estratégia, em futuro, em relação de ir e vir.

Desejamos a você muito sucesso nessas suas idas e vindas da aprendizagem e do trabalho, da sua estratégia de gestão e de servidor público. A viagem continua...

Até qualquer dia.

*José Arimatés de Oliveira e  
Maria da Penha Machado de Medeiros*

# Referências



ABBAD, Gardênia da S.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. Bittencourt (Coord.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). *Organizações do Conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARAÚJO, Luis César G. de. *Gestão de pessoas: estratégias, integração e organização*. São Paulo: Atlas, 2006.

BALASSIANO, Moisés. Planejamento prospectivo de carreiras no setor público. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., Buenos Aires, Argentina. *Anais...* Buenos Aires, Argentina, nov. 2008.

BARBOSA, Djalma G. Treinamento: seus públicos e seus métodos. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e equipes: operações*. 3. ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002. 2 v. 688 p.

BARZELAY, Michael. Gestão pública na prática. Entrevista. *sp.gov* (versão eletrônica), São Paulo, n. 6, set. 2005. Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista6/paginas/6entrevista.htm>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. Burnout: o processo do adoecer pelo trabalho. In: \_\_\_\_\_ (Org.). *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 21–91.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas. *Revista Análise*, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265–284, ago./dez. 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/274/223>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007. 432 p.

BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

BOAVENTURA, Edivaldo M. *A contingência do Memorial*. Apresentado à Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão (FAPEX) para o Prêmio Pesquisador do Ano 1994/UFBA, Área III – Ciências Humanas. Disponível em: <<http://www.edivaldo.pro.br/memorial.html>>. Acesso em: 2 dez. 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. São Paulo: Makron Books, 2001. 284 p.

\_\_\_\_\_; BOOG, Magdalena (Coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e equipes: operações*. 3. ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002. 2 v. 688 p.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

BRASIL. Ministério do Trabalho e do Emprego. *Legislação de Normas Regulamentadoras. NR-1 – Disposições Gerais*. 1978. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_01\\_at.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_01_at.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2011.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 14 mar. 2011.

BRASIL. *Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)>. Acesso em: 14 mar. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; *Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009*. Brasília: MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008. 88 p.

CAMPOS, Rosângela G. *Burnout: uma revisão integrativa na enfermagem oncológica*. 2005. 158 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CARVALHO, Antonio Vieira de. *Treinamento: princípios, métodos & técnicas*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

CHANLAT, Jean-Francois. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: CHANLAT, Jean-Francois (Coord.). *O Indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CODA, Roberto. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. *Revista de Administração*, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993. Boletim Administração em Pauta.

\_\_\_\_\_. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, Roberto (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

CÔRTEZ, Mario L.; CHIOSSI, Thelma C. dos Santos. *Introdução à Engenharia de Software*. Campinas: Editora Unicamp, 2001.

CRIE – Centro de Referência em Inteligência Empresarial. Gestão do Conhecimento: conceitos. [s.d.]. Disponível em: <<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/main.asp?ViewID={32E72BC9-F838-4577-AF25-A5803179DF22}>>. Acesso em: 29 jun. 2011.

DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DEMO, Gisela. *Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. São Paulo: Atlas, 2008.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 518 p.

DRUCKER, Peter. *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975. 1 v.

DUTRA, Joel de Souza. A gestão de carreira. In: FLEURY, Maria Tereza (Coord.). *As pessoas na organização*. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002a.

\_\_\_\_\_. Carreira: diferencial para o sucesso profissional e pessoal. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e equipes: operações*. 3. ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002b. 2 v. 688 p.

FARIAS, Pedro César Lima; GAETANI, Francisco. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., Lisboa, Portugal, 2002. *Anais...* Lisboa, Portugal, p. 8–11, oct. 2002.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabricio Pereira; BRANDÃO JÚNIOR, Roberto Dantas; ZAGO, Célia Cristina. *Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados*. São Paulo: SEMEAD FEA/USP, 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2011.



FERREIRA, Rodrigo R. *et al.* Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. *Revista de Administração da USP*, v. 44, n. 2, p. 147–157, abr./maio/jun. 2009.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et al.* *Modelos de gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza (Coord.). *As pessoas na organização*. 4. ed. São Paulo: Gente Editora, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, n. 5, p. 183–196, 2001. Edição Especial.

FRANCO, Simon. Recrutamento e seleção: a hora da verdade. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: operações*. 3. ed. São Paulo, Gente, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002. 2 v. 688 p.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991a.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debates. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 73–82, jul./set. 1991b.

\_\_\_\_\_. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIOSA, Lívio A. *Terceirização uma abordagem estratégica*. Pioneira: São Paulo, 1997.

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

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC, v. 60, n. 2, p. 159–170, 1975.

\_\_\_\_\_. *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1980. 330 p.

HAMBLIN, Anthony Crandell. *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HAMEL, Gary; BREEN, Bill. *O futuro da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HARRINGTON, H. James. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.

HIPÓLITO, José A. Monteiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza (Coord.). *As pessoas na organização*. 4. ed. São Paulo: Gente Editora, 2002.

INMETRO – INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL. Relatório de Gestão para candidatura ao Prêmio Nacional de Gestão Pública – PQGF 2007. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/gestao/pdf/pngp\\_2007.pdf](http://www.inmetro.gov.br/gestao/pdf/pngp_2007.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LEITÃO, Jaqueline Silveira de Sá; GUIMARÃES, Tomaz de Aquino; ROSAL, Monica Aun de Azevedo. Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional e Ambiente de inovação Tecnológica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., Foz do Iguaçu, 1998. *Anais...* Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

LIMA, Carlos Tadeu da Silva *et al.* Hipertensão arterial e alcoolismo em trabalhadores de uma refinaria de petróleo. *Revista Panamericana de Salud Publica*, Washington, DC, v. 6, n. 3, sept. 1999. Disponível em: <[http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1020-49891999000800006](http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1020-49891999000800006)>. Acesso em: 14 mar. 2011.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. *A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, fundamentos e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007a.

\_\_\_\_\_. *Treinamento e Qualidade de Vida*. São Paulo: USP/Departamento de Administração, 2007b. Série Working Paper n. 01/07. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/2001/01-007.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

LONGO, Francisco. A hora e a vez das pessoas. Entrevista. *sp.gov* (versão eletrônica), São Paulo, n. 5, jul. 2005. Versão eletrônica. Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista5/paginas/5entrevista.htm>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

MALIK, Ana Maria *et al.* *Gestão de Recursos Humanos: para gestores municipais de serviços de saúde*. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP, 1998. 9 v. (Série Saúde & Cidadania). Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/saude\\_cidadania\\_volume09.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/saude_cidadania_volume09.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2011.

MARCELINO, Gileno Fernandes. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, p. 641–659 maio/jun. 2003.

MARCONI, Nelson. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. 2005. *Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública*. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

MARINI, Caio. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. *Revista eletrônica sobre a reforma do estado*, Salvador, n. 2, jun./ago. 2005. 15 p.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. *Introdução à Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELENCHION, José Ricardo. Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento: conceituação e aplicabilidade nas organizações de saúde. *O Mundo da Saúde*, São Paulo, n. 30, 2006. Disponível em: <[http://www.saocamillo-sp.br/pdf/mundo\\_saude/35/gestao\\_pessoas.pdf](http://www.saocamillo-sp.br/pdf/mundo_saude/35/gestao_pessoas.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2011.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de direito administrativo*. São Paulo: Malheiros, 2005.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S. Estado e Sociedade civil no Brasil: uma maltratada relação? *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 22.*, Foz do Iguaçu, 1998. *Anais...* Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S.; TEIXEIRA, Francisco Lima C. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 24.*, Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis: ENANPAD, 2000.

MILIONI, B. *Dicionário de termos e expressões da gestão de recursos humanos*. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John, W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Prentice Hall, 1979.

MONDY, R. Wayne; NOE, Robert M. *Administración de recursos humanos*. 9. ed. México: Pearson Educación, 2005.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. *CI, Inf.*, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35–46, maio/ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2010.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá. *Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem*. Organização Pan-americana de Saúde, 2001. Disponível em: <[http://www.opas.org.br/rh/areas\\_det.cfm?id\\_doc=110&id\\_area=1](http://www.opas.org.br/rh/areas_det.cfm?id_doc=110&id_area=1)>. Acesso em: 2 dez. 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Aristeu de. *Manual de descrição de cargos e salários*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. *Sistema de informações gerenciais*. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, José Arimatés. Qualidade de Vida dos Empregados x Lucro: há coerência? *Revista Tendências do Trabalho*, Rio de Janeiro, n. 286, p. 22, jun. 1998.

\_\_\_\_\_; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. *Gestão de pessoas*. [s.l.]: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008. 236 p.

OLIVIER, Marilene. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 25., Campinas, 2001. *Anais...* Campinas: ENANPAD, 2001.

OTHA, Marcelo; FRANÇA, Ana C. Limongi. Cargos, Salários e benefícios. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

PASCHOAL, Luiz. *Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias*. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 272 p.

PEDRO, Jose Maria. *O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público*. 2004. Disponível em: <<http://www.isaca.org/Groups/Professional-English/performance-measurement/GroupDocuments/BSC%20no%20Sector%20Publico.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2011.

PFEIFFER, Peter. *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem*. Brasília: ENAP, 2000. 37 p.

PRADO, Luiz Carlos Delorme. *Globalização: notas sobre um conceito controverso*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002. Disponível em: <<http://esscp.globalizacao.googlepages.com/LuisCarlosDelormePrado.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

QUIJANO, Santiago; NAVARRO, José Antonio. El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los modelos de calidad y evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, v. 52, n. 2–3, p. 301–328, 1999.

QUIJANO, Santiago *et al.* (ASH) para el Análisis del Comportamiento Humano en las Organizaciones. *Revista Papeles del Psicólogo*, Madrid, v. 29, n. 1, p. 92–106, 2008. Disponível em: <<http://www.cop.es/papeles>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Claudia Helena R.; SANTOS, Fernando Cesar Almada. Empowerment: Ciclo de Implementação, Dimensões e Tipologia. *Revista Gestão e Produção*. São Carlos, v. 8, n. 3, p. 237–249, dez. 2001.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. *Processos de Melhoria nas Organizações brasileiras*. Rio de Janeiro: QualityMarh, 1999.

\_\_\_\_\_. *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. 208 p.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006. 156 p.

SBGC-RS – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, Sessão do Rio Grande do Sul. *Conceito-Ensaio de Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: [s.l.]: 2008. Disponível em: <<http://cmappublic3.ihmc.us/rid=1J28JBH35-1QNYWH7-YR/Conceito-ensaio%20de%20GC%20da%20SBGC.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2011.

SCHEIN, Edgard H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: PHB, 1982.

\_\_\_\_\_. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIKMANN, Rosane. *Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira*. Brasília: ENAP/Escola Virtual, 2006.

SEGRE, Marco; FERRAZ, Flávio Carvalho. O conceito de saúde. *Revista Saúde Pública*, São Paulo, v. 31, n. 5, oct. 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89101997000600016](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101997000600016)>. Acesso em: 14 mar. 2011.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SETZER, V. W. *Os meios eletrônicos e a educação: uma visão alternativa*. São Paulo: Editora Escrituras, 2001. 10 v. (Coleção Ensaio Transversais). Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

SOUZA, Edela L. P. *Clima e cultura organizacionais*. Porto Alegre: Edgard Blucher, 1978.

TOFLER, Alvin. *O choque do futuro*. São Paulo: Record, 1994.

TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. A modernização do estado e a gerência pública. *Revista do Serviço Público*, Brasília: ENAP, n. 3, set./dez. 1997. 169 p.

TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CALDAS, Miguel Pinto. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências*. 3. ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002. 1 v. 632 p.

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL. *Manual de Admissão de Pessoal, 20 nov. 2000*. Disponível em: <<http://www.tc.df.gov.br/Manuais/ManualAdmissao.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

ULRICH, Dave; BECKER, Brian E.; USELID, Mark A. *Gestão de Pessoas com "Scorecard"*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2007a.

\_\_\_\_\_. *Pessoas à luz da estratégia*. Entrevista. *Revista Melhor*, 19 nov. 2007b. Disponível em: <<http://www.abrham.com.br/portal/modules/news/article.php?storyid=159>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

WALTON, Richard. E. Quality of Working Life: what is it? *Sloan Management*, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.

WESTLEY, William A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. *Human Relations*, [s.l.], v. 32, n. 2, p. 113–23, 1979.

WETZEL, Ursula. *Histórias de recomeço: privatização e downsizing*. Rio de Janeiro: Mauad, 2001. 216 p.

WOOD JR. Thomas. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 2004. 334 p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000. 434 p.



ZERBINI, Thais. Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. *Paideia*, Ribeirão Preto, v. 18, n. 39, p. 189–192, 2008. Resenha de: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; Mourão, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X2008000100017&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2008000100017&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 14 mar. 2011.



## MINICURRÍCULO

### José Arimatés de Oliveira

Graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN (1976), Especialista em Gestão Universitária pelo CRUB/Université du Québec (1993), Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (1981) e Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV (1995). Realizou Pós-Doutorado em Administração de Recursos Humanos na Universidad de Barcelona-Espanha (2002–2003). Atualmente, é Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN em disciplinas de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas. Atua na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho. Foi Pró-Reitor de Administração da UFRN entre 1991 e 1995 e coordenou o Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN entre 2003 e 2005.



## MINICURRÍCULO

### Maria da Penha Machado de Medeiros

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Especialista em Avaliação Educacional a Distância pela Unesco/UnB e Mestre pela UFRN. Atualmente, é Professora adjunta iv da UFRN. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos. Leciona as disciplinas *Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Gerencial e Interpessoal e Treinamento e Desenvolvimento* no curso de graduação. Leciona as disciplinas de pós-graduação *Metodologia da Pesquisa, Metodologia do Trabalho Científico, Gestão de Pessoas, Competência Interpessoal e Gestão da Inovação*.

