



SANDRO TRESCASTRO BERGUE

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

2ª edição

1 Área específica da obra
Administração Pública

Áreas afins do livro

Direito Administrativo; Políticas Públicas;
Ciência Política; Administração.

Público-alvo/consumidores da obra

Aplicação

Livro-texto para a disciplina de gestão de pessoas no setor público, nos cursos de graduação e de pós-graduação em administração pública e correlatos. A obra, de conteúdo transdisciplinar – envolvendo, fundamentalmente, temas da administração, da economia e do direito – é recomendada para estudantes e professores das áreas de administração e de administração pública, gestores públicos, servidores e profissionais da área de gestão de pessoas, consultores e demais interessados em temas da administração pública.

FORMATO: 14,5 X 21,5 cm

CÓDIGO: 10001657

Parte substantiva da geração de valor público – bens e serviços públicos – tem sua produção intensiva em pessoas. A gestão estratégica de pessoas assume centralidade ao abordar os assuntos de forma integrada, consistente com o serviço público e capaz de promover a produção de significado que facilite a apropriação dos conceitos fundamentais dessa área do conhecimento gerencial. A gestão de pessoas é abordada a partir das noções de alinhamento estratégico, do pensá-las sistemicamente, entendê-las como dimensão central das organizações e da sociedade, do reconhecê-las como elemento essencial e o conhecimento como recurso fundamental para a produção de valor público, e da assunção de um horizonte temporal de longo prazo para a condução das ações e políticas públicas. Reconhecidamente complexo, o recorte de tratamento do tema escapa à reprodução de

arquiteturas bibliográficas já existentes no campo, tratando a gestão de pessoas a partir de três dimensões principais e articuladas: a gestão de pessoas como área da organização (visão funcional); a gestão de pessoas como função gerencial (visão de processos); e a perspectiva que deposita sobre as pessoas – os agentes públicos – o valor central da organização pública. Reconhece a influência dos conceitos e das tecnologias de gestão de pessoas produzidos no exterior e no setor privado, destacando as suas especificidades e implicações para o setor público. Constitui referencial analítico para a compreensão de fenômenos transversais à organização pública, não se esgotando em fontes da área de gestão de pessoas ou da administração, alcançando outros campos do conhecimento, tais como a sociologia, a ciência política, a economia e o direito.

B499g	Bergue, Sandro Trescastro
	Gestão estratégica de pessoas no Setor Público / Sandro Trescastro Bergue. 2. ed. – Belo Horizonte : Fórum, 2020.
	396p.; 14,5cm x 21,5cm ISBN: 978-85-450-0714-2
	1. Administração Pública. 2. Direito Administrativo. 3. Políticas Públicas. I. Título.
	CDD 341.31 CDU 351

Elaborado por Daniela Lopes Duarte - CRB-6/3500

Informação bibliográfica deste livro, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão estratégica de pessoas no Setor Público*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 396p. ISBN 978-85-450-0714-2.

Sandro Trescastro Bergue

Doutor em Administração – PPGA/UFRGS. Mestre em Administração Pública – PPGA/UFRGS. Bacharel em Administração e Bacharel em Ciências Econômicas. Auditor Público Externo do TCE-RS. Ex-Secretário de Transparência e Controladoria do Município de Porto Alegre. Atuou como docente em cursos de graduação e pós-graduação na Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, na Fundação do Ministério Público – FMP, na Universidade de Caxias do Sul – UCS e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, entre outras instituições. Atualmente é membro do Conselho Fiscal da Sociedade Brasileira de Administração Pública – SBAP e Diretor da Escola Superior de Gestão e Controle do TCE-RS. Autor de livros e artigos científicos de circulação nacional e internacional.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
PARTE 1	
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	17
1 Governança e administração pública: a perspectiva da gestão de pessoas	17
2 Administração pública e gestão estratégica	22
3 Administração pública: contornos do seu escopo para a gestão de pessoas	24
4 Influência do pensamento clássico na administração pública contemporânea	31
5 Política e técnica na gestão de pessoas no setor público: a dicotomia aparente	32
6 Administração: especificidades dos contextos público e privado	38
7 Competência conceitual e reflexiva: imperativo para a transformação substantiva na gestão de pessoas	42
8 Definindo gestão estratégica de pessoas no setor público	44
PARTE 2	
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS	53
1 Gestão de pessoas próximas da alta administração	55
2 Compartilhamento da terminologia e linguagem próprias da organização	56
3 Desenvolvimento de uma função integradora da organização	57
4 Assunção de funções estratégicas	57
5 Coprodução de valor público	59
6 Função indutora do processo de reflexão	60
7 Planejamento estratégico e gestão de pessoas no setor público	61
7.1 Definindo estratégia para o setor público	64
7.2 Fundamentos conceituais da estratégia	68
7.2.1 Teoria dos recursos	70
7.2.2 Teorias baseadas nos <i>processos de mudança e inovação</i>	74
7.2.3 Teoria das <i>competências dinâmicas</i>	75
7.3 Planejamento estratégico como projeto político	77
8 Gerenciamento da estratégia: o <i>balanced scorecard</i> na gestão de pessoas	81
8.1 Definições essenciais do <i>balanced scorecard</i> para o setor público	84
8.2 Adoção do BSC nas organizações públicas	88
8.3 BSC na administração pública com ênfase nas pessoas	90
PARTE 3	
PENSAR A GESTÃO DE PESSOAS SISTEMICAMENTE	97
1 Gestão de pessoas no setor público sob as lentes da complexidade	98
2 Pensando as pessoas em parâmetros sistêmicos	105
3 Gestão de pessoas como compromisso de todos	119
4 Liderança e relações de poder nas organizações públicas	120
4.1 Definindo liderança no contexto do setor público	125
4.2 Política e relações de poder nas organizações públicas	126
4.3 Tipologia de dominação em Max Weber	128
4.4 Fundamentos do poder para gestão de pessoas	130
4.5 Perspectiva da dependência: o elemento tradicional do poder	132
4.6 Liderança e equipes de trabalho no serviço público	133
5 Centralização e delegação de poder	144
6 Comunicação organizacional	146
7 Controle como dimensão central da gestão de pessoas	149
8 Modelo do agente – principal: liderança e controle na gestão de pessoas	152
9 Motivação das pessoas no serviço público: modelos analíticos	161
9.1 Modelo teórico da hierarquia das necessidades humanas – Abraham Maslow	165
9.2 Modelo teórico dos dois fatores – Frederick Herzberg	167
9.3 Modelo teórico da expectativa – Victor Vroom	169
9.4 Modelo teórico da equidade – J. Stacy Adams	170
9.5 Modelo teórico X e Y – Douglas McGregor	173

9.6	Comportamento e racionalidade: Herbert Simon	175
10	Consultoria interna em gestão de pessoas nas organizações públicas.....	178

PARTE 4

PESSOAS NO CENTRO DA ORGANIZAÇÃO E DA SOCIEDADE.....		183
1	As pessoas são a organização	185
2	As pessoas e os sistemas de gestão nas organizações.....	194
3	Racionalidades instrumental e substantiva.....	196
4	Síndrome comportamentalista: comportamento e ação	198
5	As pessoas e a dimensão informal das organizações.....	201
6	Cultura organizacional no setor público	204
7	Mudança organizacional no setor público	208
8	Aprendizagem e transformações nas organizações públicas	211
9	Resistência à mudança: especificidades da organização pública.....	220
10	Estratégias de interpretação: o formalismo, o jeito e o cerimonial	224

PARTE 5

PESSOAS E GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO		233
1	Produção de valor público: centralidade das pessoas	233
2	As pessoas e os processos de trabalho na administração pública.....	234
3	Divisão do trabalho e especialização do servidor público	235
4	Gestão por processos no setor público.....	237
5	Análise dos processos de trabalho no serviço público	241
5.1	Processos de trabalho e a teoria das restrições	242
5.2	Análise das perdas nos processos de trabalho.....	244
5.3	Análise de custos com pessoal nos processos de trabalho.....	247
6	Carreiras estratégicas na administração pública	249
6.1	Regimes jurídico e previdenciário	251
6.2	Pressupostos fundamentais de desenho de cargos e carreiras.....	255
6.3	Desenho de cargos e empregos públicos: definições e aspectos práticos	257
6.4	Definição de carreiras	261
6.5	Concurso interno como estratégia de promoção em classes.....	267
6.6	Criação de cargos públicos e projeção de impacto orçamentário e financeiro.....	268
7	Redesenho de cargos e carreiras: aspectos práticos	270
7.1	Transformação de cargos e empregos públicos.....	274
7.2	Reenquadramento de servidores	277
7.3	Alcance do redesenho de cargos e carreiras.....	282
7.4	Convênios e impacto sobre a estrutura de pessoal.....	284
7.5	Impacto do redesenho de cargos e carreiras na despesa com pessoal	290
8	Cargos em comissão e funções de confiança.....	291
8.1	Política de designação de pessoas para CCs e FCs.....	292
8.2	Desenho de cargos em comissão e de funções de confiança.....	294
9	Desvios de função e de finalidade dos cargos públicos	299
10	Gestão do desempenho: desenvolvimento, mensuração e remuneração	301
10.1	Fundamentos culturais e conceituais da gestão de desempenho	303
10.2	Formação histórica e meritocracia no Brasil.....	308
10.3	Contexto da nova administração pública e valores gerenciais emergentes.....	310
10.4	Fundamentos constitucionais e legais da gestão do desempenho.....	316
10.5	Gestão do desempenho: rupturas, continuidades e inflexões	318
10.6	Indicadores de desempenho e de resultados	325
10.7	Gestão de desempenho e controle: o panóptico e o desafio da transparência	331

PARTE 6

PERSPECTIVA DE GESTÃO DE LONGO PRAZO		333
1	Horizonte temporal de longo prazo	333
2	Rotatividade de pessoal	335
3	Descontinuidade administrativa e gestão de pessoas.....	337

PARTE 7

CONHECIMENTO: ELEMENTO ESSENCIAL DE PRODUÇÃO DE VALOR PÚBLICO		341
1	Treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações públicas – TD&E	341
2	Gestão por competências no setor público	343
2.1	Definindo <i>competências</i> no contexto da administração pública	344
2.2	O processo de transposição da gestão por competências para o serviço público.....	347

2.3	Gestão por competências como tecnologia gerencial	350
3	Gestão do conhecimento e escolas de gestão em organizações públicas.....	364
3.1	Definições e formato estrutural das escolas de gestão.....	367
3.2	Esfera de abrangência e eixos de atuação das escolas de gestão pública.....	369
3.3	Processo de oferta de ações de educação corporativa.....	371
3.4	Investimento e retorno em ações de educação: reflexões e perspectivas.....	375

PARTE 8

CASOS DE ENSINO E APRENDIZAGEM	379
Caso de Ensino e Aprendizagem 1 – Clima organizacional: tratamento de resultados	380
Caso de Ensino e Aprendizagem 2 – Mudanças de governo: lotação de servidores	381
Caso de Ensino e Aprendizagem 3 – Gestão do desempenho: desafio do <i>feedback</i>	382
REFERÊNCIAS.....	385