

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.

SANDRO TRESCASTRO BERGUE

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

2ª EDIÇÃO

**FÓRUM**

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. <i>Gestão estratégica de pessoas no Setor Público</i> . 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