

ANA CLARA ALVES PEREIRA
TEREZA CRISTINA CARDOSO ALVES

**GESTÃO ORGANIZACIONAL: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES
PÚBLICOS NA MELHORIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

VILHENA - RO

2022

ANA CLARA ALVES PEREIRA
TEREZA CRISTINA CARDOSO ALVES

**GESTÃO ORGANIZACIONAL: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES
PÚBLICOS NA MELHORIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Título de Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – Campus Vilhena, sob orientação do Prof. Doutor Alan Andrade Mesquita.

VILHENA - RO

2022

FICHA CATALOGRÁFICA

Biblioteca IFRO – Campus Vilhena

O48f

PEREIRA, Ana Clara Alves

Gestão organizacional : capacitação de servidores públicos na melhoria da prestação de serviços / Ana Clara Alves Pereira, Tereza Cristina Cardoso Alves – Vilhena, Rondônia, 2022.

21f.

Orientador Prof. Dr. Alan Andrade Mesquita

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior em Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO

1. Gestão Organizacional 2. Prestação de serviço 3. Serviço público I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO II. Título

658.4013



ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Na data 21/11/2022 realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulada **GESTÃO ORGANIZACIONAL: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS NA MELHORIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS** apresentada pela aluna **Ana Clara Alves Pereira (2020203150004)** do Curso **Superior de Tecnologia em Gestão Pública (Vilhena)**. Os trabalhos foram iniciados às **13:20** pelo Professor **Alan Andrade Mesquita** presidente da banca examinadora, constituída pelos seguintes membros:

- **Alan Andrade Mesquita** (Orientador)
- **Marialva de Souza Silva** (Examinadora Interna)
- **Felipe Rafael Araujo Vieira** (Examinador Interno)

A banca examinadora, tendo terminado a apresentação do conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso, passou à arguição da candidata. Em seguida, os examinadores reuniram-se para avaliação e deram o parecer final sobre o trabalho apresentado pelo aluno, tendo sido atribuído o seguinte resultado:

APROVADO

Nota: 85

Proclamados os resultados pelo presidente da banca examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, eu **Alan Andrade Mesquita** lavrei a presente ata que assino juntamente com os demais membros da banca examinadora.

VILHENA / RO, 21/11/2022



ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Na data 21/11/2022 realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulada **GESTÃO ORGANIZACIONAL: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS NA MELHORIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS** apresentada pela aluna **Tereza Cristina Cardoso Alves (2020203150002)** do Curso **Superior de Tecnologia em Gestão Pública (Vilhena)**. Os trabalhos foram iniciados às **14:20** pelo Professor **Alan Andrade Mesquita** presidente da banca examinadora, constituída pelos seguintes membros:

- **Alan Andrade Mesquita** (Orientador)
- **Marialva de Souza Silva** (Examinadora Interna)
- **Felipe Rafael Araujo Vieira** (Examinador Interno)

A banca examinadora, tendo terminado a apresentação do conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso, passou à arguição da candidata. Em seguida, os examinadores reuniram-se para avaliação e deram o parecer final sobre o trabalho apresentado pelo aluno, tendo sido atribuído o seguinte resultado:

APROVADO

Nota: 85

Proclamados os resultados pelo presidente da banca examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, eu **Alan Andrade Mesquita** lavrei a presente ata que assino juntamente com os demais membros da banca examinadora.

VILHENA / RO, 21/11/2022

Resumo

Este trabalho busca demonstrar a importância da capacitação dos colaboradores, priorizando o treinamento como forma de melhorar o desempenho dos colaboradores, visando a prestação de serviço de qualidade aos cidadãos e resultados positivos para as organizações. Os métodos de pesquisa propositalmente são pesquisa exploratória e bibliográfica. A gestão de pessoal do serviço público caracteriza-se pelo tratamento direcionado ao provimento, manutenção e desenvolvimento do pessoal das organizações públicas, observadas as necessidades e condições de seu ambiente de trabalho, de acordo com os preceitos constitucionais e legais. Portanto, este estudo procura demonstrar, por meio de uma revisão de literatura, como ocorre a gestão e a formação de pessoal na administração pública, o que está vinculado às perspectivas atuais sobre gestão de capacidade no setor público. Nesse contexto, a Constituição de 1988 pode ser vista como um marco legal de extrema importância que iniciou um processo de mudança, principalmente no que se refere à transparência das nomeações públicas, tornando o processo mais profissional e reduzindo significativamente o apadrinhamento e a questão do nepotismo. Também pode ser confirmado que o desenvolvimento de recursos humanos por meio da descentralização dos departamentos de pessoal é extremamente importante para melhorar a prestação de serviços públicos e cursos de treinamento.

Palavras-chave: Gestão Organizacional. Prestação de Serviço. Serviço Público. Capacitação.

Abstract

This work seeks to demonstrate the importance of employee training, prioritizing training to improve employee performance, aiming at providing quality service to citizens and positive results for organizations. The research methods purposely are exploratory and bibliographic research. The management of public service personnel is characterized by treatment aimed at the provision, maintenance, and development of public organization personnel, observing the needs and conditions of their work environment, in accordance with constitutional and legal precepts. Therefore, this study seeks to demonstrate, through a literature review, how the management and training of personnel in public administration occurs, which is linked to current perspectives on capacity management in the public sector. In this context, the 1988 Constitution can be seen as an extremely important legal framework that initiated a process of change, especially about the transparency of public appointments, making the process more professional and significantly reducing sponsorship and the issue of nepotism. It can also be confirmed that the development of human resources through the decentralization of personnel departments is extremely important to improve the delivery of public services and training courses.

Keywords: Organizational Management; Provision of Service; Public Service; Training.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 METODOLOGIA.....	10
3 REVISÃO DE LITERATURA	11
3.1. Gestão de pessoas no âmbito da administração pública	11
3.2. - Gestão de pessoas no cenário atual	14
3.3. A capacitação de pessoas com vistas na melhoria da prestação de serviços	16
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
5 REFERÊNCIAS	20

1 INTRODUÇÃO

A integração pessoal é uma ferramenta nas organizações privadas que pode ser inserida nas organizações públicas e pode trazer benefícios substanciais aos agentes públicos e à sociedade em geral, atendidos por servidores públicos que representam o Estado. Segundo Bergue (2010, p. 32), a gestão do pessoal do serviço público caracteriza-se pela observação das necessidades e das condições ambientais em que atuam, de acordo com os preceitos constitucionais e legais.

A gestão de pessoas em áreas públicas é diferente daquela em áreas privadas. Na esfera privada, o interesse é o interesse da organização. Na esfera pública, o interesse é atender às necessidades da sociedade, e para isso toda a estrutura administrativa deve estar articulada para atender às necessidades dos cidadãos. Para isso, são necessários servidores públicos treinados e preparados. (CARVALHO et al., 2015).

Ao longo dos anos, a administração estadual vem passando por um processo de transformação, com a introdução de novas formas de gestão, o que certamente afetará os envolvidos. Nos regimes hereditários, o objetivo não é servir ao bem público, mas sim aos interesses do governante. Admissões, demissões e tarefas de execução ficam a critério de quem está no poder, pois o Estado é fonte de emprego, corrupção, nepotismo e clientelismo. Segundo Henrique e Ricci (2011), esse tipo de administração “surgiu quando o governante oferecia ‘privilégios’ para obter apoio. Havia ‘amigos do rei’.

Deste ponto de vista, pode-se dizer que os servidores públicos são verdadeiramente abertos sob o sistema burocrático, pois o papel do Estado passou a servir para a prestação de serviços à sociedade, mas para combater a corrupção, as regras e regulamentos são muito rigorosos. Serviços prejudicados, que eram muito lentos e ineficientes.

A sociedade tornou-se mais consciente de seus direitos e passou a exigir uma ação estatal mais eficiente. No Brasil, encontra-se em fase de implantação a gestão da administração pública, que busca aumentar a eficiência na prestação dos serviços públicos, realizando ações que visam a excelência nos resultados, a qualidade da gestão e o melhor uso dos recursos públicos.

Os servidores públicos desempenham um papel importante na busca pela eficiência na administração pública, pois são eles que atuam nos diversos órgãos da administração

pública e suas atividades devem ser exercidas com rapidez, profissionalismo, agilidade e eficácia para melhor atender os interesses da população.

No entanto, persistem as queixas da comunidade sobre a qualidade do atendimento, conforme observado por Coutinho (2000) ao observar que a repetida insatisfação com a qualidade do atendimento entre os usuários dos serviços públicos levou a mudanças nas relações estado-governo.

2 METODOLOGIA

O método utilizado foi a busca de fontes bibliográficas e artigos digitais, levando em consideração o assunto proposto e a importância da gestão de pessoas na administração pública, como estratégia para melhorar a atuação dos agentes públicos como representantes do estado, aumentando assim a satisfação de representar os anseios e anseios do público usuário.

Este estudo consiste em uma revisão de cunho bibliográfico, utilizando como base estudos relativos ao tema. A revisão bibliográfica também é denominada de Revisão de literatura ou Referencial teórico, e tem a finalidade de fazer com que o pesquisador tenha contato imediato e/ou direto com o material produzido sobre o assunto por outros autores, para que o mesmo possa analisar e selecionar para sua pesquisa, informações relevantes já apontadas anteriormente. Dessa forma, a revisão bibliográfica é parte de um projeto de pesquisa, que revela explicitamente o universo e contribuições científicas de autores sobre um tema específico (SANTOS & CANDELORO, 2006, p.43).

A técnica de pesquisa utilizada é a análise bibliográfica, por meio de fontes bibliográficas relacionadas ao tema e artigos em sites, gestão de pessoas na administração pública, buscando comparar e quantificar os assuntos abordados no tema, para garantir uma base teórica unificada para posterior discussão dos dados. Para Chiavenato (2008, p. 18) a gestão de pessoas corresponde às mentalidades predominantes na organização, que são contextualizadas de acordo com a cultura e abordagem organizacional, mas também dependendo das características do contexto do ambiente, do negócio desenvolvido em à instituição, as tecnologias utilizadas e os processos internos, e os métodos de gestão adotados.

Barreto (2016) apontou que existe certa relação entre o processo de gestão e a construção ideológica que perpassa o sistema organizacional da instituição. O aspecto ideológico orienta as ações dos gestores.

Foram utilizadas as seguintes bases de dados: Scielo, PubMed, Biblioteca Virtual, Livros disponíveis em plataforma digital, Revistas Eletrônicas e Google Acadêmico.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1. Gestão de pessoas no âmbito da administração pública

A cultura, as regras estabelecidas pela sociedade e as condições sociais de quem executa as ações empresariais são fatores importantes para entender as características da gestão e suas nuances. Toda organização que percebe a importância da gestão de talentos e pessoas, para o sucesso, Foco na criação de um sistema de Gestão de Pessoas que auxilie de forma independente a gestão de pessoas. Historicamente, a política de gestão de pessoas da administração pública brasileira tem sido caracterizada por grandes dificuldades na estruturação dos principais sistemas. (Chiavenato 2008, p. 32).

A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é insuficiente, principalmente devido ao seu caráter protecionista e inibidor do empreendedorismo. Para ele, à aplicação indiscriminada do sistema de estabilização a grupos de servidores vinculados ao sistema de serviço público, bem como critérios rigorosos de seleção e contratação, dificultam o recrutamento direto do mercado e não favorecem a mobilização de capacidades. (Chiavenato 2008, p. 32).

Segundo Chiavenato (2008, p. 33), as restrições ao acesso a cargos públicos, sobretudo por concurso público, reduzem em muito a possibilidade de sistemas de seleção mais flexíveis, e.g., sistemas de recrutamento de pessoal, permitindo o regresso ao patronato patrimonial, o processo seletivo público para servidores públicos, que não são ocupação exclusiva do Estado. Santos e Oliveira (2010, p. 66) relatam que a administração pública está em um estágio diferente do passado quando se trata de reforma da gestão de recursos humanos.

Essas reformas começam com o alinhamento de políticas mais coerentes e à integração de objetivos estratégicos. A prestação de serviços, por meio de instituições públicas no Brasil é caracterizada pela instabilidade, seja ela decorrente da falta de

profissionais que invistam em cargos por meio de concursos públicos, o que traz estabilidade profissional aos agentes públicos, muitas vezes colocando-os em uma "zona de conforto" e criando assim oportunidade de prestação e ociosidade na execução dos serviços, mesmo por dificuldades estruturais no local de trabalho.

Como resultado desses fatores, as reclamações dos usuários do serviço público são, por vezes, divulgadas nas mídias sociais, jornais locais, regionais e até nacionais. Em muitos casos, os usuários ficam insatisfeitos com a necessidade de utilização de determinados serviços públicos que deveriam ser efetivamente prestados, conforme explicitado e regulamentado pela Constituição Federal em direito administrativo.

Do ponto de vista histórico, a política da administração pública brasileira é claramente marcada por dificuldades na estruturação e organização de seus sistemas administrativos. Diante desse cenário, na década de 1930, foi criada a Comissão do Serviço Público Federal e o Departamento de Serviço Público (DASP), primeira tentativa efetiva de estabelecimento de um serviço público profissional no Brasil. Segundo Pires et al. (2005, p. 19).

A criação de um órgão central de política de recursos humanos, a criação de um novo sistema de classificação de cargos, a estruturação de pessoal, o estabelecimento de regras para a profissionalização dos servidores públicos e o estabelecimento de um sistema de carreira por desempenho foram as medidas mais importantes durante este período. Nessa linha de pensamento, percebe-se que a atenção à prestação de serviços públicos deve ser caracterizada pela necessidade de os indivíduos receberem tais serviços, e não apenas a prestação de tais serviços pelo Estado por meio de agentes públicos.

Assim, a Constituição Federal de 1988, que é a base legal, delinea claramente os princípios da administração pública, reconhecendo que ela deve obedecer aos seguintes princípios: legalidade; ausência de individualidade; moralidade, publicidade e eficiência. Dentre todos os princípios da administração pública implícitos e explícitos na Constituição Federal de 1988, o princípio da eficiência na administração pública pode ser considerado como tendo como objetivo o dever dos agentes públicos de realizar suas tarefas da forma mais rápida e ágil, maneira mais eficiente. Minimizar ao máximo o desperdício, visando sempre atender às expectativas gerais da sociedade. Ao assumir uma função pública, o agente deve estar consciente do seu compromisso

com a comunidade, procurando garantir o melhor resultado possível com os recursos e recursos humanos disponíveis.

Embora tenhamos uma base legal para determinar a importância da eficiência na prestação de serviços -Constituição Federal de 1988- que estabelece princípios implícitos e explícitos da administração pública, há casos em que as situações cotidianas que enfrentamos demonstram claramente que isso não é respeitado o princípio de que os serviços públicos não passam pelo crivo da padronização e fiscalização, os agentes estão ociosos por causa da vida, o desempenho individual não se mede, o suporte técnico sem treinamento e qualificação, leva a uma prestação de serviços lenta e obsoleta, causando principalmente a total insatisfação dos usuários. Nesse sentido, a justificativa para este estudo reside na necessidade de compreender como funciona o atual sistema de administração pública na busca de aprimorar seus recursos humanos, todas as categorias de servidores, formá-los e qualificá-los.

O treinamento é um fator extremamente importante em termos de resultados conduta do servidor público na administração pública. Isso faz com que, o Governo preste mais atenção aos incentivos legais ao servidor, como Especialização, progressão na carreira e bônus. Com isso em mente, a formação deve ser considerada como um fator estratégico de desenvolvimento melhoraria à administração pública.

A política de capacitação e educação no setor público tornou-se importante no Brasil desde 1995, através do surgimento de uma nova Funções do Estado atual e moderno. Para aumentar o potencial do governo, foram criadas as chamadas "escolas de governo" cujo objetivo principal era formar funcionários públicos de diferentes autoridades governamentais e entidades federais. Existem várias organizações que oferecem treinamento e Profissionalização ao servidor público, mas dentro da faixa de resultados, Ranzini (2017), afirma que:

As ações de capacitação e formação no setor público só proporcionam resultados caso estejam efetivamente vinculadas às demandas identificadas, capazes de diminuir as lacunas de qualificação e promover melhorias no desempenho individual e organizacional. Pensar em uma escola de governo, ou qualquer outro modelo de profissionalização para o setor público, somente faz sentido se essas unidades estiverem vinculadas ao atendimento de projetos democráticos e de garantia de direitos. Revista Servidor Público Brasília 68 (2). p. 417-438, 2017.

A administração pública passou por grandes mudanças nos últimos anos. Com a transição do modelo de gestão burocrático para o modelo de gestão gerencial. A gestão

burocrática concentra-se na especialização, impessoalidade, Ordem de cargo público e cargo. Este modelo levanta uma grande dúvida sobre o servidor. As pessoas se preocupam muito com processos, como Recrutamento, seleção e atividades desempenhadas pelo servidor. A gestão de gestão é baseada em algumas práticas de gestão privada. Como as ferramentas de padronização de processos são usadas e aprimoradas ao longo do tempo, Além de se pautar pelo princípio da eficiência, da quantidade de recursos. de acordo com Meirelles (1996, p. 90-91), a eficiência é:

O que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos, para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

No entanto, o modelo de gestão não pode ser considerado novo e alheio aos modelos burocráticos de gestão, como benefícios baseados em mérito e ferramentas analíticas, como avaliação de desempenho servidor.

Portanto, o modo de gerenciamento é uma melhoria no modo de gerenciamento da gestão burocrática. Com a mudança desse quadro, o estado dá maior ênfase às ações de capacitação funcionários públicos, para melhorar a qualidade dos serviços prestados através destes servidores. Regulamentos, normas e projetos funcionamento do modelo, mas também deve haver valorização e incremento na ação Formação em administração pública.

3.2. - Gestão de pessoas no cenário atual

Enquanto o mundo continua a passar por tremendas mudanças na economia, política e cultura, por exemplo, as organizações enfrentam um cenário muitas incertezas. Portanto, uma das áreas que enfrenta grandes mudanças é a área de recursos humanos, A mudança pode ser vista até no nome área, hoje comumente referida como gestão de pessoas, os recursos humanos são vitais para o funcionamento de uma organização. No entanto, esta dependência pode ser analisada como recíproca, tendo em conta as vantagens os benefícios são mútuos.

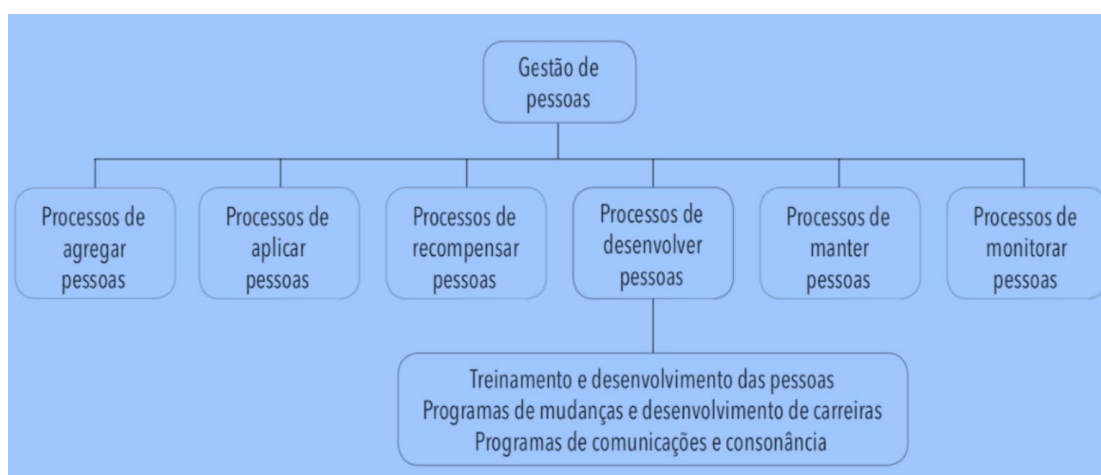
Logo, obviamente, nenhuma organização não haverá gestão de pessoal. As organizações precisam de talentos capazes de atingirem metas e objetivos estratégicos estabelecidos.

Buscar o desenvolvimento comum e contínuo entre as pessoas a organização é um dos aspectos mais relevantes da moderna gestão de pessoas. Então, estudos relacionados ao tema ajudam a manter o tema renovado. Para Chiavenato (2002), a legitimidade do domínio da gestão de pessoas está intimamente relacionada com a forma de como cultivar talentos - este é o salto, as barreiras ao futuro das organizações tornam-nas dinâmicas e modernas, ainda, os processos como o desenvolvimento e treinamento de pessoas são complexos em envolvem aprendizado organizacional, desenvolvimento de liderança, gerenciamento de projetos, conhecimento e educação continuada.

As mudanças na atualidade (modelos de gestão e tecnologia) exigem novas organizações, com atitudes diferentes, política de treinamento e qualificação, essas mudanças pessoais trazidas por um funcionário podem ser extremamente benéficas para uma empresa. Questões de aperfeiçoamento pessoal para melhorar a qualidade do serviço para ofertar ao público. Esforços de mudanças abrangentes, por parte dos funcionários, pode ter um enorme impacto nas organizações, portanto, o treinamento em instituições públicas ajudará a entender como essas mudanças realmente ocorrem, isso está afetará a vida diária dos funcionários.

Chiavenato (2002) mostrou através de um esquema de Gestão de pessoas, no qual se encontram os processos de desenvolvimento de pessoas, que podem ser correlacionadas no âmbito do treinamento Serviço público:

Figura 1- Esquema de Processos de Desenvolver Pessoas:



Fonte: Chiavenato, 2002, p. 307

Como princípio básico da gestão de pessoas, existe o conceito de unidade comando, basicamente a gestão de pessoas regida por uma pessoa: o gerente (ou para quem). O gestor,

para liderar bem sua equipe, devem seguir instruções que devem ser obtidas dos funcionários sobre a maneira mais eficaz de gerenciar compreensão da organização.

As funções gerenciais de organizar, planejar, comandar, controlar, executar com o auxílio da gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2002), a gestão de pessoas é o processo de gerenciamento das atividades de trabalho realizadas por pessoas que procuraram novos talentos, acolher e canalizar esse talento, para cultura participativa, o processo de melhoria do trabalho individual ou em equipe. Recompensar o talento com base nos resultados, avaliar o desempenho individual e coletivo, comunicação clara, bom ambiente de trabalho e qualidade de vida. Bem como manter boas relações com talentos e comunidade, aumentar competição entre talentos para aumentar o capital intelectual e incentivar desenvolvimento e melhoria organizacional.

3.3. A capacitação de pessoas com vistas na melhoria da prestação de serviços

O processo de desenvolvimento profissional dos servidores públicos visa aumentar conhecimentos, habilidades e competências, para aprimorar seu desempenho. A preparação ideal do servidor requer qualificação, treinamento e aperfeiçoamento.

Para Franco e Fusari (1985), o treinamento é um processo de aprendizagem em que ficam claros o 'por que', 'como', 'para quem' e 'quando' fazer algo; visando criar as condições para o desenvolvimento de suas atividades para ser capaz de criar, resolver problemas e fornecer alternativas aprimoradas é fundamental para o sucesso de uma organização, pois pode ser uma importante ferramenta servidora e instituição de benefício para a organização.

O Decreto Federal 5.825/2006 define o treinamento como um processo de aprendizagem permanente que inclui diversas ações para melhorar a qualidade dos servidores públicos e capacitá-los para desenvolver suas competências e, assim, desenvolver as competências das instituições. Também define a qualificação como um processo de aprendizagem baseado na educação formal, que se conforma ao programa da instituição e promove o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, entendido como o processo de aprendizagem de atualização, aprofundamento ou complementação de conhecimentos por meio de ações pedagógicas de aperfeiçoamento das atividades. (Brasil, 2006).

O objetivo da formação do servidor público é melhor capacitá-lo como profissional para aprimorar suas habilidades e, assim, melhorar o desempenho das atividades. O objetivo é aumentar o conhecimento teórico, técnico e operacional relacionado à função. É uma ferramenta importante para mudar o comportamento dos servidores públicos para melhorar a qualidade dos serviços públicos.

O objetivo da formação do servidor público é melhor capacitá-lo como profissional para aprimorar suas habilidades e, assim, melhorar o desempenho das atividades. O objetivo é aumentar o conhecimento teórico, técnico e operacional relacionado à função. É uma ferramenta importante para mudar o comportamento dos servidores públicos para melhorar a qualidade dos serviços públicos. Como formatos de treinamento, considere cursos presenciais e a distância, palestras, congressos, seminários, treinamentos, grupos de estudos formais, estágios, programas de networking e outros formatos que facilitem o desenvolvimento do servidor. (Brasil, Decreto nº 5.707/06).

A transformação social e a mudança tecnológica exigem que a administração pública esteja sempre em processo de modernização, por isso os servidores também precisam adquirir novos conhecimentos e habilidades para melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Esse também é o pensamento de Menegasso e Salm (2001), que destacam que a melhoria da qualidade dos serviços públicos passa pela modernização da gestão de recursos humanos "pela revisão dos processos de trabalho e informatização de suas rotinas, principalmente pela capacitação do pessoal de serviço, representando efetivamente a vontade política da nação".

Nesse ponto, seguindo o princípio da eficiência, pode-se entender que a capacitação é obrigação dos servidores e instituições. As administrações públicas têm a responsabilidade de implementar estratégias para desenvolver as competências profissionais dos funcionários públicos para que se sintam mais seguros no desempenho das suas funções, melhorando assim a qualidade dos serviços prestados.

No contexto da liderança, para Bacon (1999), o papel do líder é serviço público, pelo que deve existir uma política de formação. Um líder deve possuir algumas características fundamentais, como foco no usuário e visão, e flexibilidade, além de boa liderança de mudanças e pessoas, através do resultado, um senso de negócios aguçado e uma ótima

comunicação. Algumas medidas devem fornecer bons líderes no serviço público. Para Bacon (1999), são eles:

Compromisso do mais alto escalão da organização com o desenvolvimento de futuros líderes;
Desenvolvimento das competências de liderança por meio da diversificação de tarefas;
Desenvolvimento da autoconsciência das competências de liderança, graças a um melhor *feedback* e experiências formadoras;
Incentivo e monitoramento do uso da ampliação de tarefas, com vistas ao desenvolvimento dos recursos humanos;
Consolidação do senso do serviço público;
Realização periódica de auditorias de liderança (*leadership audits*) dentro da organização.

Portanto, apesar de algumas limitações estruturais o serviço público poderia oferecer melhores líderes. Além disso, o treinamento do serviço público é incentivado por incentivos (incluindo remuneração) e incentivos para funcionários que busque qualificação por meio de cursos e treinamentos. Desta forma, os intelectuais ainda precisam trabalhar. No entanto, o impacto do treinamento na prestação de serviços pelos servidores públicos deve ser analisado a fim de investigar o custo-benefício do investimento feito.

A capacidade de desenvolver habilidades e aprender é inerente ao ser humano. Ao mesmo tempo, a educação é uma grande aliada, o processo de aprendizagem é um link direto para ele. A educação, em essência, busca exteriorizar o potencial humano, demonstrando assim, a capacidade e o talento humano. Desta forma, todo sistema de educação, treinamento e capacitação deve fornecer às pessoas para que tenham a oportunidade de ser o que seu potencial revela (Chiavenato, 2002).

Em termos organizacionais, a aprendizagem está ligada a sistemas mentais, focado individualmente, no contexto de aquisição, manutenção, retenção, generalização e transferência, novos conhecimentos e habilidades no trabalho diário. Este parecer visa a psicologia, considerando que o comportamento aprendido está associado à mudança persistente e conectada com a experiência de quem está aprendendo, porque essa pessoa deve aprender por meio de atividades de trabalho e desempenho (Abad e Borges-Andrade, 2000).

Dada a visão dos autores, entende-se que a aprendizagem possibilita executar tarefas e atividades de trabalho da melhor maneira possível, por meio de grande conquista para objetivos organizacionais de baixo custo e relevantes.

Aprender através de treinamento no campo do serviço público, torna-se muito importante, exigindo assim aos que atuam na área de gestão de pessoas, para desenvolver ações, que garantam o desenvolvimento e mantenha habilidades importantes no trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, da presente pesquisa pode-se concluir que a administração pública está associada a sistemas administrativos burocráticos e rígidos, mas o surgimento de novas tecnologias melhora a prestação de serviços, principalmente no que se refere à eficiência e eficácia dos processos. A gestão por competências nas instituições públicas também é uma ferramenta que ajuda a melhorar e desenvolver as pessoas, pois estimula o desenvolvimento de habilidades por meio dos servidores públicos.

Outro ponto que merece destaque é que, nos últimos anos, o número de candidatos a cargos públicos aumentou significativamente, principalmente porque os empregos públicos favorecem a estabilidade, o aperfeiçoamento pessoal e profissional. Neste ponto, a óbvia necessidade de verificar a prestação do serviço de modo que atendam aos princípios da eficiência dos serviços públicos garantidos pela Constituição Federal Brasileira de 1988.

Como os serviços públicos estão sendo prestados, os servidores públicos são agentes do Estado perante a sociedade e, nesse contexto, a análise dos sistemas organizacionais, buscando vinculá-los ao desenvolvimento das competências individuais, é um importante mecanismo que contribui para o aprimoramento das relações internas.

A organização pública de gestão de recursos humanos. A finalização dos cargos públicos concursados, processos seletivos, nomeações e até cargos comissionados, devem ser sistematicamente acompanhados e fiscalizados pelo departamento de pessoal competente, não só pela burocracia e protocolos do sistema de RH, mas também dinamicamente em termos de desenvolvimento de talentos.

Um sistema organizacional com foco na formação e aperfeiçoamento de funcionários públicos. Dessa forma, eles têm suporte técnico, indicam os caminhos e

meios para obter eficiência no trabalho, tornam o servidor de colaboração satisfatório e inestimável perante o setor público que representam.

5 REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 25-45, set/dez. 2000.

BARRETO, E. R. Os desafios da gestão de pessoas na Administração Pública. 2016. Disponível em: < <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,os-desafios-da-gestao-de-pessoas-na-adminis-tracao-publica,56914.html>>. Acesso em 16 nov. 2022.

BERGUE, S. T. Gestão de pessoas em organizações públicas.

BERGUE, S. T. Gestão de pessoas em organizações públicas. 3. Ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

CARVALHO, P. A. S.; TORRES, K. A.; BORBA, E. L. MARTINS, P. L. Análise da gestão de pessoas na Administração Pública: Um estudo de caso. XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Anais... XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 28 A 29 de outubro, 2015. Rio de Janeiro – Brasil.

CHIAVENATO, I. Administração geral e pública. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIVANENATO, I. Administração dos novos tempos. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO, Ana Luísa Cellino. **A Estabilidade do Servidor Público na Reforma Administrativa.** Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado de Pernambuco - *ESMAPE. Recife. v.4. n° 9. Jan/Jun 1999.*

FRANCO, L. A. C.; FUSARI, J. C. **Capacitação de recursos humanos para ensino público de 1º e 2º graus: problemas e perspectivas.** São Paulo: Cernafor, 1985

HENRIQUE, Marco Antônio e RICCI, Fábio, Administração pública burocrática versus gerencial: uma análise crítica, 2011, disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/0023_0043_01.pdf, acesso em 02 nov.2022.

LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1996.

MENEGASSO, M. E.; SALM, J. F. **A educação continuada e a capacitação gerencial: discussão de uma experiência**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 3, n. 5, p. 27-35, mar. 2001.

PIRES et al. Gestão por competências em organizações de governo. Mesa-redonda de pesquisa. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: www.ena.gov.br Acesso em 16. nov. 2022.

_____. Presidência da República. **Decreto 5.707 de 23/02/2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm, acesso em 23.nov.2022.

_____. Presidência da República. **Decreto 5.825 de 29/06/2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm, acesso em 23 nov. 2022.

RANZINI, Milena de Sene; BRYAN, Newton Antonio Paciulli. **Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil**. Revista Servidor Público Brasília 68 (2). p. 417-438, 2017.

SANTOS, J. C.; OLIVEIRA, S. S. A importância da administração pública indireta para a prestação do serviço público. REFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 1, n. 2, p. 64-89, 2010.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos Acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre/RS: AGE Ltda, 2006. 149 p.