



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA RONDÔNIA
CAMPUS JI-PARANÁ.
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

SELMA DIAS FERREIRA CAMPOS

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JI-PARANÁ, 2023



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

SELMA DIAS FERREIRA CAMPOS

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Artigo apresentado ao Curso Superior Tecnológico em Gestão Pública, EaD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Rondônia (IFRO), Campus Ji-Paraná.

Orientadora: Dra. Mônica do Carmo Apolinário de Oliveira.

JI-PARANÁ, 2023



Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

C186g
Campos, Selma Dias Ferreira.
A Gestão de Pessoas na Administração Pública / Selma Dias Ferreira Campos,
Ji-Paraná-RO, 2023.
25 f.

Orientador(a): Profª. Dra. Mônica do Carmo Apolinário de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública
EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO,
Ji-Paraná-RO, 2023.

1. Administração Pública. 2. Gestão de Pessoas. 3. Processos Humanizados. I.
Oliveira, Mônica do Carmo Apolinário de (orient.). II. Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

CDD: 658.3

Bibliotecário(a) Responsável: Cleuza Diogo Antunes, CRB-11/864 (Campus Ji-Paraná)

A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Selma Dias Ferreira Campos¹

Mônica do Carmo Apolinário de Oliveira²

RESUMO: A administração pública está atrelada a elementos da economia e da organização de serviços oferecidos à sociedade. Por esta razão a gerência das relações que envolve pessoas e serviços requer processos eficientes e produtivos. Este trabalho tem o objetivo geral de analisar as principais características das práticas de gestão de pessoas em organizações públicas. Para tanto está descrito o funcionamento da administração pública relacionada a gestão de pessoas e os procedimentos de gestão que contribuem para tornar o sistema mais eficiente. Metodologicamente esse trabalho acadêmico faz uso de revisão bibliográfica em artigos científicos, tendo como descritores: administração pública, gestão de pessoas e eficiência da gestão pública. Além de procurar a satisfação do cidadão, cabe à administração pública efetivar um planejamento abrangendo a gestão de pessoas, considerando a utilização de técnicas de administração promotoras de qualidade e produtividade ao serviço público ofertado à população.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública; Gestão de Pessoas; Processos humanizados.

ABSTRAT: Public management is a diverse area in which fields related to administration, economics and management for society enter, proving to be a very important element in society. This work has as main objective to report the role of the Human Resources manager in the Public Service. With the passage of time and the change of vision regarding public management, the Human Resources sector has progressed, changing from a simple budgetary control to a differential within public management. This work is available, through a bibliographic review, research in scientific articles, on public administration, public management, people management, challenges of Human Resources in public management. In addition to seeking citizen satisfaction, it is up to the public administration to implement a plan covering people management, considering the use of administration techniques, most of which are used in private management, as a possibility of solving the problems presented in public bodies. We searched for articles that mention public management in scientific databases and found theoretical support for public management with the emerging terms found.

KEYWORDS: Public Administration. Public Management. People management. Human Resources.

1. Introdução

¹ Acadêmica do curso CST Gestão Pública - IFRO. E-mail: selma.cmjp@gmail.com

² Professora Orientadora. Doutora em Educação e docente do IFRO campus Ji-Paraná. E-mail: monica.oliveira@ifro.edu.br

No setor econômico permeado por consumidores, clientes, investidores, compradores e gestão de recursos, há um universo competitivo e diversos que vivem em metamorfose. As organizações estão sempre em transição, valores e princípios são alterados, e a capacidade humana é sempre testada, cada vez mais exigências tomam corpo nas estruturas organizacionais. Mesmo atentos à organização administrativa, à construção de estratégias, ao uso de tecnologias inovadoras para acompanhar a velocidade da informação, o recurso mais valioso de qualquer organização é o homem. O fator humano é o elemento primordial da gestão, sobretudo no setor público.

No setor econômico, onde interagem consumidores, clientes, investidores, compradores e recursos de gestão, ocorre um ambiente altamente competitivo e em constante evolução. As organizações estão sujeitas a mudanças, tanto em valores e princípios, quanto na avaliação da capacidade humana. Cada vez mais, surgem demandas que exigem adaptações nas estruturas organizacionais. Apesar da atenção dada à administração, à construção de estratégias e à utilização de tecnologias inovadoras para acompanhar a velocidade da informação, o recurso mais valioso em qualquer organização continua sendo o ser humano. No setor público, especialmente, o fator humano desempenha um papel fundamental na gestão.

A gestão de recursos humanos no setor público é sistêmica e requer desenvolvimento de servidores, de modo a atender os objetivos estratégicos da administração pública, portanto de interesses da coletividade. Envolve processos complexos, implantação de estratégias efetivas, promoção de conscientização da direção organizacional e principalmente o engajamento de equipes de trabalho.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de recursos humanos apresenta processos de gestão que podem ser trabalhados de acordo com a necessidade e maturidade organizacional da gestão. Para o autor (2014, p. 5) é “difícil separar o comportamento das pessoas das organizações”, já que as instituições são consideradas a identidade corporativa de um setor administrativo, especialmente no âmbito público, onde a prestação de serviços públicos ao cidadão ocorre por intermédio de pessoas.

O servidor público, nesse contexto, é a imagem do ente público, constituído pela governabilidade e a aceitação do público que faz uso do serviço ofertado. No entanto, para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade na Administração

Pública é fundamental entender o contexto que envolve os recursos humanos, muitas vezes envoltos em intervenções legais e interesses políticos. Por essa razão torna-se cada vez mais necessário que as instituições públicas introduzam valores, atitudes e novas práticas de gestão, pautadas em transparência, confiança e apoio entre o Estado e a sociedade (COUTINHO, 2000).

As reflexões que permeiam a gestão de recursos humanos no âmbito público do qual estamos inseridos profissionalmente foi o motivo que nos despertou para compreender melhor a temática. Partimos do princípio de que a gestão de pessoas precisa ser aprimorada no âmbito público.

Nesse caminho investigativo surgiu a questão norteadora que orienta a problemática abordada: Como se estabelece a gestão de recursos humanos no serviço público? E quais tendências de gestão de Recursos Humanos costumam ser adotadas?

Para responder a problemática apresentada, estabelecemos o objetivo geral de analisar as principais características das práticas de gestão de pessoas em organizações públicas. Estabelecemos como objetivos específicos: Descrever o funcionamento da administração pública relacionada a gestão de pessoas; Descrever os mecanismos ou procedimentos de gestão que contribuem para tornar o sistema mais eficiente;

O estudo faz uma revisão bibliográfica em periódicos com foco em apresentar várias abordagens que permitam demonstrar a importância da gestão de recursos humanos na administração pública. A relevância deste estudo está no entendimento acerca dos processos de gestão de pessoas e na compreensão sobre a complexidade do mundo contemporâneo em que se faz necessário a valorização humana frente às novas exigências da sociedade e do mundo do trabalho. É imprescindível entender a importância do setor de RH no âmbito público, a fim de promover uma imagem menos burocrática e eficiente da área para a sociedade.

2. Procedimento metodológicos

Contribuições

A pesquisa realizada neste estudo seguiu um procedimento de análise bibliográfica, que é uma abordagem amplamente utilizada para obter um entendimento aprofundado do pensamento reflexivo na busca pelo tratamento científico. Esse processo de análise bibliográfica serviu como um guia para

compreender a realidade estudada e oferecer respostas ao problema de pesquisa em questão (LAKATOS E MARCONI, 1987).

Segundo Severino (2000), o caminho metodológico adotado desempenha um papel fundamental, pois fornece os instrumentos operacionais, sejam eles técnicos ou lógicos, para que os estudantes possam aprofundar-se no campo científico, adquirir conhecimento e desenvolver o pensamento crítico.

Na construção deste estudo, foi delineado um percurso metodológico que se caracteriza como pesquisa teórica, baseada na análise de livros da área, artigos científicos e outras fontes relacionadas ao tema em questão. Quanto ao método de abordagem, classifica-se como qualitativo, uma vez que busca compreender e descrever fenômenos complexos e processos sociais. Além disso, o estudo adota um enfoque descritivo, visando fornecer uma visão detalhada da temática abordada.

Dessa forma, pode-se considerar este estudo como uma pesquisa descritiva e bibliográfica, cujo objetivo é descrever e explorar a literatura existente sobre o assunto, proporcionando uma base sólida para o avanço do conhecimento nessa área.

A pesquisa passou por procedimento de análise bibliográfica para determinar o pensamento reflexivo na busca pelo tratamento científico, que constitui um norte para conhecer a realidade estudada, com foco em apresentar respostas ao problema apresentado (LAKATOS E MARCONI, 1987).

Para Severino (2000) o caminho metodológico constitui instrumentos operacionais, sejam eles técnicos ou lógicos, em que os estudantes podem conseguir maior aprofundamento na ciência, para a apropriação de conhecimento e formação do pensamento.

Na construção desse estudo, foi traçado um percurso metodológico, caracterizado como pesquisa teórica, com análise em livros da área, artigos científicos, e afins, relacionados à temática exposta. Quanto ao método de abordagem este estudo é classificado como qualitativo e com enfoque descritivo. Trata-se de um estudo, cujo objetivo é descritivo e bibliográfico.

3. A administração pública

Contribuições

A administração pública é essencial para o funcionamento de qualquer organização, seja ela pública ou privada. É por meio da gestão de pessoas e

processos que as demandas dos serviços oferecidos podem ser atendidas de maneira eficiente. As organizações, incluindo as públicas, exercem influência significativa na vida das pessoas, afetando suas escolhas, valores e convicções (CHIAVENATO, 2008).

No contexto da administração pública, as atividades desempenhadas pelo Estado visam atender aos interesses públicos e às demandas da coletividade. A cooperação entre os diversos órgãos e servidores é fundamental para o sucesso e o cumprimento da finalidade da organização. Essa finalidade é definida por lei e orientada pelo gestor público, sendo essencial seguir os princípios administrativos estabelecidos na Constituição Federal de 1988, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

O princípio da legalidade orienta os gestores públicos a agirem estritamente dentro dos limites da lei, permitindo apenas o que não for proibido por ela. Já o princípio da impessoalidade exige que os atos administrativos sejam realizados visando ao interesse público, sem favorecimentos pessoais. O princípio da moralidade requer o respeito aos princípios éticos de razoabilidade e justiça. A publicidade envolve a divulgação oficial de todos os atos administrativos, a menos que haja sigilo por motivos de segurança nacional ou investigações policiais. Por fim, o princípio da eficiência demanda que a atividade administrativa seja realizada de maneira ágil, precisa e produtiva, com o objetivo de alcançar resultados positivos e atender às necessidades da população.

No campo da Teoria Geral da Administração, a administração pública é um ramo específico que envolve o planejamento, organização, liderança, execução e controle de órgãos públicos nas esferas federal, estadual e municipal (PALUDO, 2010). Embora exista a presença do poder jurídico e legislativo, a função administrativa é atribuída ao poder executivo. No entanto, a expressão "administração pública" possui diferentes significados e subdivisões, dependendo da natureza das funções exercidas pelo Estado, seja políticas ou administrativas (DI PIETRO, 2012).

A administração pública abrange tanto os órgãos da administração direta, que estão diretamente ligados aos poderes executivos, como a Presidência da República, ministérios, governos estaduais e municipais, quanto os órgãos da administração indireta, como autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista. Estes últimos possuem personalidade jurídica

própria, são autônomos e descentralizados dos entes federativos, embora estejam sujeitos ao controle e fiscalização do Estado.

Os servidores públicos que atuam nesses setores desempenham um papel fundamental na gestão dos recursos públicos e no desenvolvimento da comunidade, na implementação de políticas públicas e na execução de projetos em âmbito municipal,

estadual e federal (FERREIRA, 1999). O gestor público desempenha um papel crucial na garantia do desenvolvimento social e econômico da população, por meio da implementação de ações eficazes e políticas públicas.

No entanto, há desafios a serem superados na administração pública. Muitas vezes, a área de recursos humanos nos órgãos públicos brasileiros ainda é limitada a um papel burocrático, conhecido como departamento de pessoal. A falta de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos e a falta de informação contribuem para essa imagem de ineficiência e gestão de problemas emergenciais, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais em detrimento do planejamento estratégico (DUTRA, 2009).

No entanto, nos últimos anos, têm surgido discussões e esforços para melhorar a gestão de pessoas no setor público. A gestão de pessoas tem passado por transformações, visando não apenas ao aprimoramento do conhecimento técnico dos servidores, mas também ao desenvolvimento de profissionais comprometidos, responsáveis, com habilidades de relacionamento interpessoal e focados em resultados. Esse esforço busca ampliar a qualidade dos serviços oferecidos, em conformidade com as exigências constitucionais e legais (BERGUE, 2007).

No entanto, como destacam Bresser-Pereira e Spink (1998), a gestão de pessoal na administração pública enfrenta desafios constantes, pois precisa ser um sistema dinâmico capaz de se adaptar às mudanças sociais, absorver novas perspectivas, valores e sentimentos que envolvem o interesse público. As ações gerenciais na área de recursos humanos devem levar em consideração os elementos negativos que persistem, como a morosidade, a burocracia e as irregularidades nos procedimentos administrativos, que comprometem o atendimento das necessidades da população.

Portanto, é fundamental que a administração pública promova uma gestão de pessoas eficiente e estratégica, considerando não apenas os aspectos técnicos,

mas também o desenvolvimento profissional e o bem-estar dos servidores. Isso contribuirá para o aprimoramento dos serviços oferecidos, o atendimento das demandas da sociedade e o alcance dos objetivos coletivos.

Toda e qualquer organização é composta por indivíduos que possuem objetivos em comum e que interagem no interior de uma estrutura de gestão sistematizada e regulada por normas e condutas. Gerenciar pessoas e processos envolve articular pessoas capazes de atender as demandas do serviço oferecido, seja ele público ou privado. De qualquer modo, as organizações exercem influência na vida das pessoas. Para Chiavenato (2008, p.22) “a maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas, convicções são profundamente influenciados pelas organizações”. Deste modo, é fundamental que cada colaborador ou servidor seja capaz de administrar as tarefas delegadas para o funcionamento do serviço ofertado.

Na Administração Pública as atividades que o Estado desenvolve, por meio da execução de atos concretos, são voltadas para interesses públicos e demanda da coletividade. Nos espaços da administração pública é fundamental a cooperação para o sucesso e o cumprimento da finalidade para a qual a organização existe. De modo geral, toda organização tem como componentes o seu objetivo, seus recursos, o processo de transformação e a divisão do trabalho (MAXIMIANO, 2011). É uma atividade dependente de interesses externos, por meio do alinhamento de objetivos comuns e para satisfazer a uma dimensão coletiva. Especificamente no que se refere à administração pública, esse objetivo decorre de lei que fixa a finalidade a ser desenvolvida pelo servidor e orientada pelo gestor público.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, trata da administração pública: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988). Esses princípios administrativos devem nortear a atividade dos gestores públicos e servidores, colocando em prática as exigências e anseios da consciência coletiva.

O princípio da legalidade norteia o gestor público a fazer somente o que estiver dentro da lei, só se pode fazer o que a lei não proíbe. O princípio da impessoalidade impõe a prática do ato para o seu fim legal, com foco no interesse

público. Já o princípio da moralidade reside em respeitar os princípios éticos da razoabilidade e justiça. A publicidade consiste na divulgação oficial de todo ato administrativo, para conhecimento do público. Todo ato administrativo deve ser publicado, exceto se existir sigilo nos casos de segurança nacional e investigações policiais. Por fim, o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultados positivos ao serviço público e atendimento das necessidades da população.

Dentro da Teoria Geral da Administração, a administração pública é um ramo específico que desenvolve planejamento, organização, liderança, execução e controle de órgãos públicos, sejam eles de ordem federal, estadual ou municipal (PALUDO, 2010). Embora haja a presença do poder jurídico e legislativo, cabe ao poder executivo a função administrativa. Contudo, conforme destaca Di Pietro (2012), do ponto de vista jurídico, a expressão administração pública possui variados sentidos e contém inúmeros significados e subdivisões, a depender da natureza da função exercida, tanto a função política quanto a função administrativa do Estado.

Há um conjunto de órgãos ligados diretamente ao Poder Executivo, em esfera federal, estadual e municipal. Esses órgãos são subordinados ao chefe do poder a que pertencem, isto é, existe uma hierarquia entre eles. São denominados órgãos da administração direta, constituídos por: Presidência da República e seus Ministérios, Congresso Nacional e Supremo Tribunal Federal, Governo Estadual e suas Secretarias, Assembleia Legislativa, Ministério Público Estadual e Tribunal de Justiça, Prefeitura e suas secretarias, Câmara dos Vereadores, Procurador do Município.

Na administração indireta, composta por um conjunto de órgãos que prestam serviços públicos e estão vinculados a uma entidade da administração direta, estão: as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas e a sociedade de economia mista. Estas possuem personalidade jurídica própria, são autônomas e descentralizadas dos entes federativos, mas, embora não haja controle hierárquico, estão sujeitas ao controle e fiscalização do Estado.

Todos os entes da administração pública, sejam eles diretos ou indiretos, trabalham com questões de interesse coletivo, social, como por exemplo a educação, saúde ou a redução das desigualdades sociais.

Os servidores que atuam nesses setores atuam na gestão dos recursos públicos. Para Ferreira (1999) é função de todo e qualquer servidor público atuar no planejamento, implantação e supervisão das ações voltadas para o desenvolvimento da comunidade, para a viabilidade de políticas públicas e o andamento de projetos nas esferas municipais, estaduais e federais.

Nesse universo de instituições e hierarquias no serviço público, se faz relevante o papel exercido pelo gestor público na garantia do desenvolvimento social e econômico da população por meio de ações eficazes e implementação de políticas públicas. (SANTOS, 2014). Entretanto, não há como alcançar resultados satisfatórios se o servidor, responsável pelo desenvolvimento e execução da atividade pública, não estiver inserido em um ambiente de trabalho favorável ao processo produtivo e humanizado. Há desafios a serem superados, uma vez que:

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal." A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliadas à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para apagar incêndios constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano (DUTRA, 2009, p. 38)

Em contrapartida, vem crescendo as discussões para melhorias e planejamentos estratégicos mitigadores dessas problemáticas no setor público. A gestão de pessoas, vem passando lenta, mas progressivamente por processos de transformação, de modo a promover entre os servidores, além do aperfeiçoamento para o conhecimento técnico, a capacitação para a formação de profissionais mais comprometidos, responsáveis, com bom relacionamento interpessoal e focados em resultados. Há, no cenário da administração pública recente, um esforço orientado para o suprimento, manutenção e desenvolvimento de pessoas (Bergue, 2007), ampliando a qualidade da oferta de serviços em conformidade com os ditames constitucionais e legais.

Entretanto, como apontam Bresser-Pereira e Spink (1998), há enfrentamento e desafios impostos à gestão pública de pessoal que demanda um sistema dinâmico para acomodar as constantes mudanças sociais e com capacidade de absorver novas perspectivas, valores e sentimentos que envolvem o interesse público.

As ações gerenciais na área de recursos humanos precisam considerar elementos negativos que ainda persistem, como morosidade, burocracia e irregularidades cometidas em procedimentos da administração pública, que comprometem o atendimento das necessidades da população.

4. Gestão de pessoas.

Contribuições:

A gestão de pessoas na esfera pública apresenta diferenças em relação à gestão de pessoas no setor privado. Enquanto as organizações privadas têm como principal interesse a eficiência organizacional, as organizações públicas têm o objetivo de atender às demandas sociais e satisfazer os anseios da população. Nesse contexto, é essencial que a estrutura administrativa pública busque capacitar e preparar seus servidores para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e o atendimento à população.

A busca por eficiência, agilidade e transparência no uso dos recursos públicos tem sido um desafio na gestão de pessoas do setor público. Os governos precisam se adequar às demandas físicas e, principalmente, humanas, implementando políticas consistentes e integrando objetivos estratégicos na gestão de recursos. Investir na qualificação e no desenvolvimento dos servidores, assim como promover seu engajamento e valorização, contribui para o crescimento profissional e aumenta a produtividade do serviço público oferecido.

A gestão de pessoas no setor público precisa reconhecer a importância das pessoas e dos relacionamentos interpessoais, buscando valorizar o capital intelectual dos servidores e promovendo seu engajamento e atuação laboral. É fundamental que os gestores de recursos humanos sejam responsáveis por organizar, orientar e motivar os funcionários de forma estratégica, por meio de técnicas e mecanismos que valorizem, capacitem e desenvolvam as pessoas, focando em processos humanizadores. Ao estabelecer um ambiente de trabalho harmonioso e equilibrado, as organizações públicas podem superar conflitos e melhorar o desempenho dos servidores.

A gestão de pessoas no setor público enfrenta diversos desafios, como promover o comprometimento dos funcionários, incentivar seu desenvolvimento, garantir seu bem-estar e saúde, além de agir com ética, transparência e comunicação efetiva. A gestão por competência é uma abordagem que tem sido

adotada por organizações públicas, buscando valorizar as competências individuais e organizacionais dos servidores, orientando suas ações para o alcance dos objetivos institucionais.

O planejamento estratégico desempenha um papel fundamental na gestão por competência no setor público. É por meio do planejamento estratégico que as organizações públicas podem maximizar os resultados e minimizar as deficiências, garantindo que as ações de gestão por competência sejam eficazes. Além disso, a cultura organizacional exerce influência na gestão de pessoas no setor público. Ao estabelecer uma cultura organizacional que valorize os princípios éticos, a integração social e as boas práticas de gestão, as organizações públicas podem criar um clima organizacional propício ao desenvolvimento e à produtividade.

A gestão de pessoas no setor público envolve conhecer os processos operacionais e estratégicos relacionados aos servidores, superar desafios como a falta de qualificação e pessoal, e lidar com práticas inadequadas que são enraizadas na cultura brasileira, como o personalismo, o patrimonialismo e o clientelismo. É necessário promover a valorização dos servidores, incentivar seu desenvolvimento e a gestão de pessoas na esfera pública enfrenta diversos desafios e demanda abordagens específicas devido às suas características distintas em relação à gestão no setor privado. Enquanto no setor privado o foco está no interesse da organização, no setor público o interesse principal é atender aos anseios e necessidades sociais. Isso implica em uma estrutura administrativa voltada para satisfazer as demandas dos cidadãos e proporcionar um melhor atendimento à população.

Nesse contexto, o desenvolvimento de um planejamento estratégico de capacitação e desenvolvimento do servidor público se torna essencial. É necessário garantir que os servidores estejam devidamente capacitados e preparados para desempenhar suas funções de forma eficiente e promover uma melhor qualidade de trabalho e atendimento público. Essa capacitação visa não apenas o aprimoramento técnico, mas também o desenvolvimento de competências sociais e emocionais que permitam lidar de forma adequada com o público e promover um serviço de qualidade.

A busca por eficiência, celeridade e transparência no uso dos recursos públicos é outro desafio enfrentado pela gestão de pessoas no setor público. Os governos precisam se adequar às demandas físicas e humanas, implementando políticas mais consistentes e integrando objetivos estratégicos na gestão de

recursos. Investir na valorização e no desenvolvimento das pessoas que compõem as organizações públicas é fundamental para promover a inovação, a flexibilidade e um atendimento mais atencioso. Um servidor satisfeito e valorizado tende a desempenhar suas funções com maior dedicação e comprometimento.

A gestão de pessoas no setor público também precisa superar desafios como a falta de qualificação, de pessoal e de investimentos comuns nesse contexto. É necessário implementar práticas que promovam a qualificação e ampliação de competências, além de incentivar o comprometimento e o envolvimento dos servidores. Para isso, é fundamental que a gestão de recursos humanos esteja centrada nas relações humanas, reconhecendo a importância das pessoas e dos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho.

Além disso, a gestão de pessoas no setor público precisa lidar com a imagem negativa que muitas vezes é associada aos servidores públicos. É importante combater a falta de motivação e promover o comprometimento dos servidores por meio de estratégias que valorizem, capacitem e desenvolvam os profissionais. A realização de concursos públicos que priorizem a seleção dos candidatos mais preparados tecnicamente é uma medida que contribui para a qualidade do serviço público, mas é preciso também investir na formação humana dos servidores para garantir um desempenho efetivo.

Para promover a otimização do serviço de recursos humanos, é necessário criar estratégias como a alocação adequada das pessoas, adoção da cultura do diálogo e construção de boas relações interpessoais. A gestão de pessoas deve humanizar a organização, promovendo a participação, capacitação e desenvolvimento dos indivíduos envolvidos na ação laboral. Os gestores de recursos humanos no setor público devem ser comprometidos, responsáveis, ter bom relacionamento e foco em resultados.

Conflitos interpessoais podem ser conflitos interpessoais podem ser comuns no ambiente de trabalho, tanto no setor público quanto no privado. No entanto, é fundamental que a gestão de pessoas no setor público esteja preparada para lidar com essas situações de forma adequada, buscando a resolução pacífica e a promoção de um ambiente de trabalho saudável.

Uma abordagem eficaz para lidar com conflitos interpessoais é promover a comunicação aberta e transparente entre os envolvidos. Isso pode ser feito por meio da implementação de canais de comunicação eficientes, como reuniões de equipe,

feedback regular e a disponibilidade de mecanismos de mediação, quando necessário. É importante incentivar o diálogo e a escuta ativa, permitindo que as partes envolvidas expressem seus pontos de vista e busquem soluções conjuntas.

Além disso, é fundamental que a gestão de pessoas no setor público esteja atenta às questões de diversidade e inclusão. Promover um ambiente de trabalho inclusivo, onde as diferenças sejam valorizadas e respeitadas, contribui para a prevenção de conflitos interpessoais. Isso pode envolver a realização de treinamentos e capacitações que sensibilizem os servidores para a importância da diversidade e do respeito às diferenças.

Outra estratégia importante é investir no desenvolvimento das habilidades de inteligência emocional dos servidores. A inteligência emocional engloba a capacidade de reconhecer, compreender e lidar com as próprias emoções e dos outros. Essa competência é essencial para promover a empatia, a resolução de conflitos e o trabalho em equipe, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso.

A gestão de pessoas no setor público também pode adotar práticas de gestão de conflitos, como a negociação e a mediação. A negociação envolve buscar um acordo ou solução que atenda aos interesses de todas as partes envolvidas, por meio de um diálogo construtivo. Já a mediação consiste em contar com a ajuda de um terceiro imparcial para facilitar a comunicação e auxiliar na busca de uma solução satisfatória.

Além disso, é importante que os gestores de recursos humanos no setor público sejam capacitados para identificar precocemente os conflitos interpessoais e atuar de forma proativa na sua resolução. Isso pode envolver a promoção de atividades de team building, o estímulo à colaboração e ao trabalho em equipe, e a criação de um ambiente de trabalho que valorize a cooperação e a busca por soluções conjuntas.

Em suma, a gestão de pessoas no setor público enfrenta desafios específicos relacionados às suas características e necessidades. No entanto, é possível superar esses desafios por meio de um planejamento estratégico de capacitação e desenvolvimento, investimento na valorização e no desenvolvimento dos servidores, adoção de práticas de gestão de conflitos e promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e harmonioso. Dessa forma, será possível promover um serviço público de qualidade, atendendo às demandas da sociedade de maneira eficiente e satisfatória.

A gestão de pessoas na rede pública difere da gestão de pessoas no campo privado. No sistema administrativo privado o interesse reside na organização. Já na esfera pública, o interesse está voltado para atender os anseios sociais. Toda a estrutura administrativa precisa buscar atender e satisfazer as demandas dos cidadãos. Esse processo se efetiva por intermédio dos servidores públicos, que precisam estar capacitados e preparados. Daí a necessidade do desenvolvimento de um planejamento estratégico de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, a fim de proporcionar melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população.

O fenômeno recente que vem promovendo adequações ao modelo de administração pública busca o atendimento às necessidades e as expectativas das entidades e das pessoas, aliado a isso está o fato de que há uma grande demanda da sociedade por qualidade nos serviços de instituições públicas. Um dos principais desafios reside na busca por eficiência e celeridade, além da tão almejada transparência no uso de recursos públicos. Para isso os governos precisam se aparelhar para acompanhar demandas físicas e sobretudo humanas.

Ajustes em políticas mais consistentes e pela integração de objetivos estratégicos estão sendo implementados na gestão de recursos no setor público. Medidas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas e suas competências nas organizações públicas precisam se articular para a produção de produtos e serviços inovadores, atendimento mais flexível e atencioso, isso porque um servidor satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior dedicação (SANTOS, 2009, p. 34).

O desenvolvimento de algumas práticas para promoção de qualificação e ampliação de competências, além do investimento em mecanismos que aumentam o comprometimento e envolvimento dos servidores colaboram para o crescimento do funcionário e a produtividade do serviço público ofertado. Esse caminho só é possível, se o foco da gestão de recursos estiver centrado nas relações humanas.

Ao perceber a importância das pessoas e dos relacionamentos interpessoais, a Administração Pública dá sinais de interesse nas questões relativas ao capital intelectual dos servidores, bem como na inserção e atuação laboral na busca de

resultados satisfatórios ao serviço público. Sem pessoas, não se oferece serviços de qualidade.

A organização pública vem sendo reformulada ao longo dos anos em sintonia com as profundas mudanças do mercado, adequando-se às novas exigências da sociedade. Isso porque, segundo Carvalho (1995) a administração pública, é composta por um sistema social aberto com permanente interação social, portanto influencia e sofre influência do meio que se insere. Esse pensamento é evidenciado por Schwella (2005, p 267):

[...] O setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes. O ambiente externo das organizações do setor público agora pode ser caracterizado como altamente turbulento o que implica um conjunto de condições cada vez mais dinâmicas, hostis e complexas (SCHWELLA 2005, pág. 267).

Há, portanto, na gestão pública um papel social para a prestação de serviços com qualidade, responsabilidade, pelo atendimento ao público e a economia de seus recursos, que coexiste e sofre interferência das demandas da própria sociedade. Os princípios fundamentais como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, são condicionados por mecanismos sociais que visam segmentar os objetivos da política de desenvolvimento de pessoas e planos estratégicos da organização pública.

O desafio para os gestores de Recursos Humanos é organizar, orientar e motivar os funcionários, de modo estratégico, por intermédio de técnicas e mecanismos de valorização, capacitação e desenvolvimento de pessoas com foco em processos humanizadores. Cada vez mais, as organizações buscam estabelecer climas organizacionais harmoniosos para encontrar o equilíbrio e possibilitar melhorias para o servidor e para a organização.

Segundo Carvalho (2015) a área de recursos humanos precisa fazer com que os planos e as estratégias funcionem de maneira efetiva, de modo a promover a motivação, a estabilidade econômica e emocional. Para isso, os concursos públicos para o suprimento de vagas, atua como catalisador de boas qualificações, uma vez que os processos de seleção priorizam os candidatos mais preparados tecnicamente.

Em geral, os servidores públicos não possuem uma imagem bem vista diante da população. A remuneração, estabilidade e os benefícios são interessantes, mas são acompanhados por falta de motivação. Mas cabe destacar que o comprometimento irá depender da formação humana oferecida ao servidor.

Na busca por promover otimização ao serviço de recursos humanos, Pires (2005) ressalta que é importante criar estratégias como a alocação das pessoas, a adoção da cultura do diálogo, a construção de boas relações interpessoais, entre outras. Segundo Chiavenato (2005), a gestão de pessoas tem como função humanizar a organização por meio da promoção de participação, capacitação e desenvolvimento dos sujeitos envolvidos na ação laboral.

O setor responsável pela gestão de pessoas precisa contar com profissionais comprometidos, responsáveis, com bom relacionamento e focados em resultados (CARVALHO, 2015). No âmbito da gestão, é o setor capaz de articular a equipe e promover a constituição de um bom clima organizacional, capaz de superar conflitos.

Quando as pessoas não se sentem valorizadas, ou estão desmotivadas, os conflitos tendem a se evidenciar, gerando conseqüentemente, baixo rendimento. Para Bergue (2007), o embate de pessoas é prejudicial ao processo produtivo e a oferta de serviços. A solução para o enfrentamento aos conflitos, segundo Siqueira e Mendes (2009) reside na modernização e em um processo contínuo de modelos gerenciais focados na oferta eficiente e eficaz às demandas sociais.

Para tanto, na gestão de pessoas, é preciso conhecer os processos estratégicos, operacionais e humanos, a fim de superar desafios como a falta de qualificação, de pessoal e de investimentos tão comuns nos setores públicos brasileiros.

A gestão de RH no âmbito público, enfrenta muitos desafios, para conseguir fazer com que todos colaboradores estejam comprometidos com suas funções, sejam pró ativos, colaborem com o colega de trabalho e exerçam os princípios da administração pública já explanados neste trabalho, deve se preocupar com o bem estar e a saúde dos profissionais, assim como incentivar seu desenvolvimento e promover a valorização dos indivíduos. Além disso, é primordial que essa gestão seja feita com ética, transparência e por meio de uma comunicação efetiva.

Você destacou alguns dos principais desafios enfrentados pela gestão de recursos humanos (RH) no âmbito público. De fato, o setor público enfrenta desafios

específicos na busca por engajamento dos funcionários e aplicação dos princípios da administração pública.

Um dos desafios é garantir que todos os colaboradores estejam comprometidos com suas funções. Isso envolve criar um ambiente de trabalho motivador, onde os funcionários sintam-se valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho. O RH no setor público pode implementar programas de reconhecimento, feedback contínuo e oportunidades de crescimento profissional para incentivar o engajamento dos colaboradores.

A colaboração entre os colegas de trabalho também é essencial. O RH pode promover a integração e o trabalho em equipe por meio de programas de treinamento, eventos sociais e iniciativas que estimulem a troca de conhecimento e experiências.

Além disso, o bem-estar e a saúde dos profissionais devem ser uma preocupação central da gestão de RH no setor público. Isso inclui oferecer um ambiente de trabalho seguro e saudável, promover a qualidade de vida, fornecer suporte emocional e incentivar a prática de hábitos saudáveis. Políticas de flexibilidade no trabalho e programas de cuidados com a saúde mental podem ser implementados para promover o bem-estar dos funcionários.

O desenvolvimento profissional também é fundamental para engajar os colaboradores no setor público. O RH pode investir em programas de capacitação, treinamentos e oportunidades de aprendizagem contínua, visando o aprimoramento das habilidades e competências dos funcionários.

A valorização dos indivíduos é outra questão relevante. Reconhecer o trabalho dos colaboradores, oferecer feedback construtivo e oportunidades de crescimento profissional são maneiras de promover a valorização no ambiente de trabalho. O estabelecimento de um plano de carreira claro e transparente também pode contribuir para a motivação e o engajamento dos funcionários.

Por fim, a gestão de RH no setor público deve ser conduzida com ética, transparência e uma comunicação efetiva. Isso significa que as políticas e práticas devem ser claras e acessíveis a todos os colaboradores, e os processos de tomada de decisão devem ser transparentes e baseados em critérios justos e imparciais. A comunicação aberta e transparente ajuda a construir a confiança e o engajamento dos funcionários.

Em resumo, para superar os desafios e alcançar uma gestão efetiva de RH no âmbito público, é importante priorizar o bem-estar dos profissionais, incentivar seu desenvolvimento, promover a colaboração e valorização, e agir com ética, transparência e comunicação efetiva.

Algumas linhas operacionais se destacam no universo da administração pública: a gestão de pessoas por competência, o planejamento estratégico e a cultura organizacional.

O decreto presidencial número 5.707 de 2006 que regula a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Consoante o 2º artigo, inciso II desta norma legislativa, entende-se por Gestão por Competência “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Todas as experiências que o indivíduo acumula, os aprendizados que o constitui no decorrer da vida, são elementos da competência que estão atrelados às habilidades de saber fazer e executar a técnica. Mas é a atitude que o indivíduo deseja fazer e cumprir o papel para o qual foi designado.

Então, podemos concordar com Fleury & Fleury (2004, p.30) que competência é “[...] um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo“. O olhar sobre os servidores por intermédio de suas competências e sua capacidade de comprometimento, permite ao gestor público avaliar de forma mais adequada os sujeitos sob sua supervisão e orientar o desempenho.

Organizações que implantaram a gestão por competência passaram a atuar na vida funcional dos servidores de modo a agregar valor ao processo e contribuir para o alcance dos objetivos institucionais. Para Carbone (2005, p. 17): “muitas organizações têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar os seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias à consecução de seus objetivos.”. Ou seja, a gestão de pessoas por competência constitui o modo de administrar os processos com base

nas competências organizacionais e individuais, para atingir os objetivos da instituição.

É válido destacar que o planejamento estratégico é peça fundamental na orientação dos mecanismos da gestão por competências nas instituições públicas. Segundo Chiavenato (2003), o planejamento estratégico é um processo de formulação de procedimentos e técnicas com foco na inserção na organização de maneiras maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Sem ele, a gestão por competência fica frágil e poderá incorrer em fracasso.

O planejamento é de vital importância para o sucesso da organização pública em que devem ser constituídas por valores institucionais relativos às pessoas, suas necessidades e integração social.

Para Mattos (1982, p.13) ao desenvolver estratégia para a gestão de recursos humanos é preciso compreender que:

Desenvolver recursos humanos não significa, uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação.

Gerir pessoas é sobretudo conhecer os processos operacionais e estratégicos associados aos sujeitos inseridos na ação laboral. Outro desafio da gestão pública que merece destaque é a cultura de práticas inadequadas como o personalismo, o patrimonialismo e o clientelismo como atributos da formação da cultura brasileira que afetam as práticas de boa gestão. Embora mergulhados na mesma cultura e partilhando de mecanismos de gestão tão perpetuados, tem ganhado força nas instituições públicas a constituição de um arranjo cultural em função dos interesses coletivos e das pessoas que compõem os processos laborais. Esse caminho de gestão leva em consideração a cultura organizacional.

Quando se estabelece um conjunto de preceitos, políticas administrativas internas, valores éticos e crenças capazes de dar forma ao modo como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização se alcança o estabelecimento da cultura organizacional. E a cultura organizacional estrutura um clima organizacional propício para o desenvolvimento e a produtividade, sem desconsiderar o processo humano intrínseco.

Algumas características são elementares para a constituição de uma cultura organizacional como: o perfil dos líderes e clientes internos, os ritos e símbolos presentes nas relações, tipos de comunicação adotados, filosofia da política de gestão, a coerência entre a missão da organização e as atitudes comportamentais dos componentes, etc. Entretanto o Clima Organizacional sintetiza as percepções, atitudes e sentimentos em dimensões mensuráveis que representam as práticas comportamentais dos sujeitos envolvidos na organização.

Segundo Mintzberg (2000), a cultura organizacional é a base da organização. Composta pelas crenças comuns que se refletem nas tradições, nos hábitos, nas manifestações culturais e sociais. A cultura organizacional não existe sem as pessoas.

A cultura de uma organização precisa ser gerenciada tendo como orientação os objetivos institucionais, de acordo com os padrões de planejamento.

Para isso é fundamental a configuração de ações coordenadas visando potencializar o alcance dos objetivos e no sentido de buscar neutralizar os componentes culturais negativos que prejudicam o alcance dos objetivos e de bons resultados.

As pessoas exercem um papel fundamental na sua relação com as instituições públicas. Cabe à gestão promover o suporte adequado para que seja possível o desenvolvimento interpessoal, a valorização do servidor e a melhora na oferta do serviço público.

5. Considerações finais

Como visto no presente trabalho, a gestão de pessoas é de grande importância na esfera pública. Uma gestão por competência visa colocar cada qual em seus lugares onde se enquadram melhor visando melhorias para a organização, e motivação para os servidores.

Os princípios constitucionais da legalidade, moralidade, publicidade, impessoalidade e eficiência, são propulsores na busca por soluções práticas para as exigências e as prioridades coletivas. Para tanto, é primordial a adoção de mecanismos de transparência nos órgãos públicos, com servidores mais capacitados e comprometidos com o trabalho, em que se valorize o diálogo dinâmico entre a sociedade, servidores e gestor público.

As referências bibliográficas apresentadas neste trabalho reforçam a necessidade de uma formação de gestão pública de excelência, focada no indivíduo, valorizando o reconhecimento e capacitação constantes, interligado ao sistema gerencial e ao ambiente público. Diversas políticas de gestão de pessoas vêm sendo implantadas no setor público em diversas cidades espalhadas por todo Brasil. Isso demonstra que a eficiência, a eficácia e a efetividade estão atreladas à necessidade de um correto posicionamento de profissionais com qualificação exercendo funções que as desempenham.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Constituição federal**. Brasília, 1988.

BRASIL, Decreto 5.707 de 23 de Fevereiro de 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 01 de Maio de 2023.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2005.

CARVALHO Patrícia Aparecida Silva, et al. **Análise da gestão de pessoas na administração pública : um estudo de caso**. XIII SEGET São Paulo 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4^a. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 7^a Edição.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COUTINHO, M. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual**. Revista do Serviço Público, n. 3, p. 41-73, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002. DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

FERREIRA, André Ribeiro. **Sistema de avaliação da Gestão Pública utilizado pelo Governo Brasileiro**. 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 198 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTOS, Ruy de Alencar. **O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública**. RAP. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set. 1982

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 2010.

PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

SANTOS, Wilson et al. **Gestão de Pessoas a arte de liderar pessoas**. Extrema MG 2014. Disponível em: <https://www.slideshare.net/SandraAlencarPires/gesto-de-pessoas-38536625>. Acesso: 05 de abr. de 2023.

SCHWELLA, Erwin. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 259-276, jul/set. 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. **A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado**. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, p. 241-250, jul./set. 2009.