



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



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

DANIELA FREIRES SANTANA TELLES
EUWÂNIA CESPEDES GOMES

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: IMPACTOS DO
PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO NO DESEMPENHO DAS
ATIVIDADES DE ATENDIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Porto Velho/RO

2024

DANIELA FREIRES SANTANA TELLES
EUWÂNIA CESPEDES GOMES

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: IMPACTOS DO
PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO NO DESEMPENHO DAS
ATIVIDADES DE ATENDIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Artigo apresentado ao Curso Superior de
Tecnologia em Gestão Pública do Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Rondônia, como requisito para a obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Nome do Orientador: Chimene Kuhn Nobre

Porto Velho/RO

2024

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

Telles, Daniela Freires Santana.

Gestão de pessoas no setor público: impactos do processo de qualificação
no desempenho das atividades de atendimento dos servidores públicos /
Daniela Freires Santana Telles, Euwânia Cespedes Gomes, Porto Velho-RO,
2024.

27 f.

Orientador(a): Prof^a Chimene Kuhn Nobre.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão
Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2024.

1. Gestão. 2. Pessoas. 3. Administração. 4. Desafios. 5. Serviços. I.
Gomes, Euwânia Cespedes. II. Nobre, Chimene Kuhn (orient.). III. Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955 (Campus Porto Velho Zona Norte)

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: IMPACTOS DO PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DE ATENDIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

[Ciências Sociais Aplicadas, Volume 28 – Edição 131/FEV 2024 SUMÁRIO / 07/02/2024](#)

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.10633118

Daniela Freires Santana¹

Euwânia Cespedes Gomes²

Chimene Kuhn Nobre³

RESUMO

Este trabalho tem como tema, gestão de pessoas no setor público, seus impactos do processo de qualificação no desempenho das atividades de atendimento dos servidores públicos. Para tanto, surge à pergunta que permeia a presente pesquisa: Qual a importância da gestão de pessoas no setor público, diante da necessidade de conciliar o olhar humano com a eficiência da gestão? Partindo dessa pergunta, esse trabalho tem como objetivo geral verificar a importância da gestão de pessoas no setor público. De modo específico, busca-se estudar no contexto: a) Compreender a área de recursos humanos, pois a mesma é a peça fundamental para o sucesso de uma organização; b) Conhecer os

principais desafios dos processos de gestão de pessoas; c) Analisar o papel dos recursos humanos (RH) na administração pública. O presente trabalho acadêmico busca demonstrar a importância da aplicação da Gestão de Pessoas no setor público. O estudo justifica-se pela sua contribuição teórica em validar a contribuição da Gestão de Pessoas na Administração Pública e constatar quais são os desafios encontrados pelos gestores. A pesquisa propõe uma proporção de escolhas, onde o pesquisador deve estar atento a todos os estudos que existam e se faça referência a seu tema de estudo. A busca por artigos será realizada na seguinte base de dados: Scielo; BVS e Artigos científicos publicados em revistas nacionais e sites reconhecidos no Google acadêmico de arquivos já publicados. Com isso, o entendimento de gestão estratégica de pessoas tanto para líderes quanto para os funcionários entrevistados esteve limitado ao contexto da autarquia estudada. Pelos depoimentos não foi percebida uma visão sistêmica relacionada à gestão de pessoas no setor público ou a inserção da gestão estratégica de pessoas em um planejamento estratégico.

Palavras-chave: Gestão; pessoas; administração; desafios; serviços.

ABSTRACT

This work has as its theme, people management in the public sector, its impacts of the qualification process on the performance of public servants' service activities. To this end, the question that permeates this research arises: How important is people management in the public sector, given the need to reconcile the human perspective with management efficiency? Starting from this question, this work has the general objective of verifying the importance of people management in the public sector. Specifically, we seek to study in the context of: a) Understanding the area of human resources, as it is the fundamental piece for the success of an organization; b) Know the main challenges of people management processes; c) Analyze the role of human resources (HR) in public administration. This academic work seeks to demonstrate

the importance of applying People Management in the public sector. The study is justified by its theoretical contribution in validating the contribution of People Management in Public Administration and verifying the challenges faced by managers. The research proposes a proportion of choices, where the researcher must be aware of all existing studies and make reference to their study topic. The search for articles will be carried out in the following database: Scielo; VHL and Scientific articles published in national magazines and websites recognized on Google Scholar for already published files. As a result, the understanding of strategic people management for both leaders and employees interviewed was limited to the context of the municipality studied. From the statements, a systemic vision related to people management in the public sector or the inclusion of strategic people management in strategic planning was not perceived.

Keywords: Management; people; administration; challenges; services.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor público vivenciou profundas transformações, principalmente após a década de 1990, quando adota uma perspectiva estratégica orientada para resultados. Tais modelos enfrentam desafios de implantação devido às características inerentes à administração pública, como a burocracia e impessoalidade.

No modelo estratégico normativo, a concepção dominante é de que não deve haver apenas a adequação passiva da área de RH aos comandos da alta gestão. É fundamental sua participação na definição da estratégia organizacional. Para Longo (2007), as dificuldades inerentes à gestão de pessoas no serviço público seriam: ambiguidade das prioridades, caráter mutável, brevidade dos ciclos políticos; reticência para medir e avaliar; o peso imenso da inércia; as numerosas limitações legais; e, principalmente, as restrições intangíveis de natureza cultural.

Para minimizar os entraves e as resistências de gestores, assim como a falta de conhecimento sobre o processo de implantação das políticas e diretrizes estabelecidas nas leis e decretos, órgãos do governo federal ligados à gestão de pessoas promoveram eventos e seminários com o objetivo de qualificar os gestores e estimular a mudança na lógica da estrutura e da concepção das políticas de gestão de pessoas por competências, bem como fomentar a sua implantação e acompanhamento.

Compreendendo a importância disto, percebe-se a necessidade de pesquisas voltadas à Gestão de Pessoas, mais propriamente buscando respostas sobre a espiritualidade no local de trabalho, visto que é um tema relativamente novo e pouco debatido e vivenciado principalmente neste País. Para tanto, surge a pergunta que permeia a presente pesquisa: Qual a importância da gestão de pessoas no setor público, diante da necessidade de conciliar o olhar humano com a eficiência da gestão?

Partindo dessa pergunta, esse trabalho tem como objetivo geral verificar a importância da gestão de pessoas no setor público. De modo específico, busca-se estudar no contexto: a) Compreender a área de recursos humanos, pois a mesma é a peça fundamental para o sucesso de uma organização; b) Conhecer os principais desafios dos processos de gestão de pessoas; c) Analisar o papel dos recursos humanos (RH) na administração pública.

O presente trabalho acadêmico busca demonstrar a importância da aplicação da Gestão de Pessoas no setor público. O estudo justifica-se pela sua contribuição teórica em validar a contribuição da Gestão de Pessoas na Administração Pública e constatar quais são os desafios encontrados pelos gestores.

A Gestão de Pessoas vem sendo apontada por vários autores como ponto principal na eficiência das instituições, pois é por meio dela que se consegue uma melhor participação, envolvimento e engajamento dos

colaboradores de uma instituição, diante disso torna-se importante conhecer quais são as influências desse processo dentro da Administração Pública e como vem sendo praticadas a utilização desta ferramenta no setor público.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Para conduzir a pesquisa sobre a gestão de pessoas no setor público e seus impactos no desempenho das atividades de atendimento dos servidores, o presente estudo adotou uma abordagem de revisão de literatura. Na busca por atingir os objetivos definidos e o resultado alcançado com máxima eficiência, as informações devem ser as mais fidedignas possíveis (MARCONI, LAKATOS; 2002).

O escopo foi delimitado para compreender a importância da gestão de pessoas diante da necessidade de conciliar o olhar humano com a eficiência da gestão.

Primeiramente foram identificadas as bases de dados para esta pesquisa, tais como a Scielo e Google Acadêmico. A escolha criteriosa de palavras-chave, como “Gestão de Pessoas”, “Setor Público”, “Qualificação”, “Desempenho” e “Recursos Humanos na Administração Pública”, foi crucial.

A seleção dos estudos foi realizada mediante a leitura de títulos e resumos, seguida pela análise detalhada do texto completo. Os critérios de inclusão foram escritos, considerando apenas artigos científicos publicados em revistas nacionais e em sites reconhecidos, bem como livros, documentos e outras fontes de informação bibliográficas, desde que estivessem diretamente relacionados à temática proposta.

O material selecionado foi categorizado de acordo com temas relacionados à gestão de pessoas no setor público. A análise buscou identificar tendências, consensos e lacunas na literatura.

3. RESULTADOS

Os instrumentos de avaliação que no geral compõe os planos de carreira dos servidores, já são utilizados pelo setor público, no entanto com outra finalidade, de forma a garantir as progressões dos planos de cargo e salários, que para esta finalidade os servidores se apoiam e buscam sempre atender os requisitos necessários para garantir seus níveis de remuneração.

A autora realizou um estudo sobre a avaliação de desempenho dos servidores de carreira administrativa, verificou através de questionário aplicado aos servidores, que os critérios utilizados para avaliação funcional “são insuficientes e tornam a avaliação muito intuitiva, pois não existe controle mensurável para quantidade e qualidade do trabalho [...] essa falta de objetividade faz com que muitos chefes cumpram os processos de avaliar por mera formalidade” (SILVA, 2010).

Outrossim, conforme Rodrigues et al. (2009), é de se supor, ponto pacífico, que as chefias não se sentem muito à vontade para avaliar os seus subordinados. Em face desses apontamentos é que esse estudo, basicamente, se justifica. Com o presente trabalho, serão constituídos indícios de como está o processo de avaliação de desempenho em uma instituição pública, bem como a identificação de pontos fracos e possibilidades de melhoria nesse processo.

De maneira geral, nota-se que os servidores recebem suporte organizacional no sentido de saberem o que se espera deles em termos de desempenho, o que é um ponto positivo, visto que o servidor pode planejar-se para alcançar os resultados previamente demandados pelas chefias, as quais, na maioria dos casos, buscam orientar os servidores quanto à execução de suas atividades, muitas das vezes levando em conta mais o esforço realizado que os resultados alcançados, outro ponto extremamente positivo.

No entanto, foi possível perceber na pesquisa que grande parte dos servidores não estão satisfeitos com suas posições atuais nas organizações, pois os mesmos acreditam que as oportunidades oferecidas não são condizentes com sua capacidade profissional

Nessa perspectiva, o servidor público pode ser identificado como um trabalhador deslocado do contexto, como se estivesse na contramão das demandas dos modelos inovadores de produção, e é discriminado por destoar do ritmo acelerado e frenético das organizações de trabalho calcadas no padrão de acumulação flexível; é, provavelmente, uma categoria em extinção, sem lugar na sociedade contemporânea.

Diante disso, a falta de um espaço de reconhecimento e de valorização interfere no sentido atribuído pelos servidores públicos à sua vida profissional. Torna-se motivo de preocupação o fato, cada vez mais comum, de o trabalho para essa categoria assumir apenas o sentido de porto seguro para o atendimento de suas necessidades financeiras frente à instabilidade do mercado.

4. DISCUSSÃO

Segundo Carvalho et. al., (2015) a modernização das entidades públicas são processos constantes que geram expectativas de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais. A gestão de pessoas resulta em conhecer processos estratégicos e operacionais de pessoas, pois a dificuldade em administrar pessoas se dá por conta da falta de qualificação e que os valores investidos em capacitação são muito inferiores do que deveriam.

A sociedade espera por ações que aprimorem o serviço público, ou seja, que os resultados sejam benéficos e que tragam rapidez, eficiência e produtividade nos serviços prestados, gerando economia ao estado e bom atendimento ao público em geral. A valorização e o reconhecimento ao servidor público pelos serviços prestados são essenciais para um servidor motivado a desempenhar o seu trabalho da melhor forma

possível na administração pública, trazendo um melhor rendimento e consequentemente aprimorando o atendimento à população (COUTINHO, 2000).

O princípio da eficiência está ligado à administração pública como um todo, mas as atividades exercidas pelos agentes públicos são fundamentais para atingi-lo, não somente os serviços que são prestados diretamente à coletividade, os processos administrativos internos e serviços terceirizados influenciam o resultado. Se os interesses da sociedade não estão sendo satisfeitos, a avaliação periódica dos servidores objetiva esta correção, contudo esta modalidade enfrenta desafios para se tornar efetiva em seu propósito (DINA, 2018).

Isso mostra que os administradores das organizações públicas começaram a adaptar essas ideias com o propósito de também melhorarem a qualidade e eficiência dos serviços públicos, segundo Denhardt (2013, p. 99), de maneira semelhante, os estudiosos das organizações começaram a sugerir que o comportamento organizacional é muito parecido, independentemente de ele ocorrer em organizações públicas ou privadas.

Drucker (2002 p. 60) observa que a meta da organização é contribuir de maneira específica, para o indivíduo e a sociedade e, portanto, ao contrário do que ocorre com um organismo biológico, o sucesso de seu desempenho está sempre fora dela.

Ainda podemos destacar a observação de Pantoja (2010, p. 34), que diz a administração pública tem nas últimas décadas, em razão de múltiplos fatores, têm se voltado para o campo da administração privada em busca de soluções para problemas aparentemente semelhantes, e segundo Paludo (2010, p. 48), tanto a Administração Pública quanto a privada sofrem influência do ambiente qual atuam e são influenciadas por fatores políticos, sociais, econômicos e tecnológicos.

Constata-se, dessa forma, que, apesar do recorrente discurso gerencialista, as organizações públicas estão inseridas em um contexto cercado de limitações que reúne restrições orçamentárias, inexistência de condições adequadas para o desenvolvimento do trabalho, recursos materiais e humanos insuficientes, peso da estrutura burocrática, impossibilidade de ascensão profissional (mudança de cargo), baixo poder aquisitivo do servidor, somadas a uma atitude hostil da sociedade dirigida a tudo o que tem origem no Estado, que prega a valorização do privado em detrimento do público.

Ao segmento gerencial responsável pela coordenação dos esforços humanos para sua aplicação no desenvolvimento das atividades organizacionais dá-se o nome de Gestão de Pessoas, a qual cumpre não somente a responsabilidade de recrutar e alocar recursos humanos, mas também de fornecer o suporte necessário para que os indivíduos executem suas funções da maneira esperada.

Com o intuito de ressaltar a importância do elemento humano no ambiente de trabalho, por meio da evolução do pensamento organizacional, a seguir serão apontados alguns marcos históricos que contribuiram para o firmamento da Gestão de Pessoas como fator diferencial na condução de organizações.

Hager (2005, apud SILVA, 2009) considera esta perspectiva atomista, redutora, mecanicista e estandardizada. O autor defende que, “ao estar baseada em tarefas rotineiras, reforça a uniformidade do desempenho e conduz à identificação de um grande número de competências específicas, operacionalizadas pela definição de comportamentos isolados e necessários à realização de determinada tarefa.”

Em síntese, por um lado esta abordagem não considera a competência enquanto realidade complexa, dinâmica e globalizante e, por outro, focando-se num produto final (comportamento diretamente observável e mensurável), desvaloriza outros aspectos, menos objetiváveis (SILVA,

2009), mas fundamentais para a sua compreensão, tais como a dimensão cognitiva, afetiva, social e relacional (HAGER e GONCZI, 1996). Ou seja, tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo (FLEURY e FLEURY, 2001).

4.1 SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é um conjunto de elementos interligados, integrados na organização, que funciona como uma engrenagem para atender à Política da Qualidade e os objetivos da empresa, tornando visível nos produtos e serviços e atendendo as expectativas dos clientes.

O SGQ é uma ferramenta que traz controle e padronização dos processos e também permite a medição da eficácia das ações tomadas. Tudo com foco na satisfação do cliente e na busca da melhoria contínua dos processos.

A definição da palavra qualidade por si só é bastante subjetiva, entretanto em se tratando de sistema de gestão, a qualidade encontra-se totalmente relacionada a características dos produtos e processos de uma organização. “A qualidade empresarial é um estado dinâmico associado a produtos, serviços, pessoas, processos e ambientes que atendem ou excedem expectativas.” (GOETSCH, 2000, p.50).

Um programa de gestão da qualidade bem implementado e bem gerenciado proporciona à alta direção segurança para tomar decisões. Em termos técnicos um Sistema de Gestão de Qualidade ou SGQ, traduz-se em elementos inter-relacionados que permitem a administração da qualidade em uma organização. Assim, o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) tem o objetivo de verificar todos os processos da empresa e como esses processos podem melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes.

Nesse sistema, existem princípios e diretrizes da qualidade que são aplicados em cada processo do dia a dia da instituição. Logo, é possível fazer a tomada de decisões de forma segura, pois, por meio das ferramentas utilizadas, o gestor poderá verificar os indicadores de desempenho da empresa.

Os princípios da gestão da qualidade são diretrizes fundamentais que orientam as organizações na busca pela excelência em seus processos e produtos. Esses princípios são estabelecidos por normas internacionais, como a ISO 9001, e servem como base para o desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão de qualidade. A seguir, estão alguns dos principais princípios da gestão da qualidade:

1. Foco no Cliente: A organização deve compreender e atender às necessidades atuais e futuras dos clientes, buscando sempre exceder suas expectativas.

2. Liderança: Líderes devem estabelecer uma visão clara, objetivos e um ambiente interno favorável à participação e ao desenvolvimento dos colaboradores.

3. Engajamento de Pessoas: O envolvimento, capacitação e reconhecimento dos colaboradores são essenciais para o alcance dos objetivos da organização.

4. Abordagem por Processos: As atividades e recursos da organização devem ser gerenciados como processos interrelacionados, visando à eficiência e eficácia na consecução dos objetivos.

5. Abordagem Sistêmica para a Gestão: A gestão deve entender a organização como um sistema interconectado, considerando a interdependência entre seus componentes.

6. Melhoria Contínua: A organização deve buscar continuamente a melhoria do desempenho, por meio de inovação, aprendizado e revisão

sistemática de seus processos.

7. Tomada de Decisões Baseada em Evidências: As decisões devem ser fundamentadas em dados e informações precisos, garantindo uma abordagem mais objetiva e eficaz.

8. Relacionamento Mutuamente Benéfico com Fornecedores: A organização deve estabelecer relacionamentos de parceria com seus fornecedores, buscando benefícios mútuos e aprimoramento conjunto.

9. Responsabilidade Social: As organizações devem agir de maneira socialmente responsável, considerando o impacto de suas atividades na sociedade e no meio ambiente.

10. Gestão de Relacionamento: Construir e manter relacionamentos eficazes com todas as partes interessadas, como clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade, é fundamental para o sucesso organizacional.

Estes princípios são aplicáveis a diversos setores e tipos de organizações, independentemente do porte ou da natureza de suas atividades. A adoção desses princípios cria um ambiente propício à qualidade, à eficiência e à satisfação dos clientes, contribuindo para o sucesso a longo prazo da organização.

Além disso, existe uma série de benefícios que as empresas colhem, quando implementam um Sistema de Gestão de Qualidade e obtêm certificações. Dentre elas, destacam-se:

1. Melhoria na Qualidade dos Produtos e Serviços: Um SGQ bem implementado foca na padronização e melhoria contínua, o que resulta em produtos e serviços de maior qualidade.

2. Aumento da Satisfação do Cliente: A ênfase na satisfação do cliente, presente em sistemas de qualidade, contribui para a fidelização e

conquista de novos clientes.

3. Redução de Custos: A identificação e correção de processos ineficientes leva a uma redução de custos operacionais, melhorando a eficiência organizacional.

4. Melhoria nos Processos Internos: A implementação de um SGQ envolve a análise e otimização de processos internos, resultando em maior eficiência e produtividade.

5. Atendimento a Requisitos Legais e Normativos: O cumprimento de padrões internacionais, como a ISO 9001, assegura que a empresa esteja em conformidade com requisitos legais e normativos.

6. Ganho de Credibilidade e Imagem no Mercado: A certificação ISO 9001 é reconhecida internacionalmente, conferindo à empresa uma imagem de confiança e comprometimento com a qualidade.

7. Facilidade de Acesso a Mercados Internacionais: Certificações como a ISO 9001 são frequentemente requisitos para participação em licitações e negociações internacionais, facilitando o acesso a novos mercados.

8. Maior Envolvimento e Comprometimento dos Colaboradores: A implementação do SGQ promove a conscientização dos colaboradores sobre a importância da qualidade, resultando em maior engajamento e comprometimento.

9. Tomada de Decisões Baseada em Dados: Um SGQ bem estruturado coleta dados relevantes para análise, permitindo uma tomada de decisões mais embasada e estratégica.

10. Redução de Não Conformidades e Riscos: A identificação precoce de não conformidades e a gestão proativa de riscos contribuem para a prevenção de problemas e a manutenção da qualidade.

11. Melhoria na Comunicação Interna: A implementação de um SGQ envolve uma comunicação mais eficaz entre os departamentos, melhorando a coordenação e a compreensão dos objetivos organizacionais.

12. Estímulo à Inovação: A busca constante por melhorias estimula a inovação, permitindo que a empresa se destaque no mercado por meio de processos mais eficientes e produtos/serviços inovadores.

Ao adotar um Sistema de Gestão de Qualidade, o setor público também contribui para a sustentabilidade. Assim, o investimento em melhorias contínuas para processos, produtos e serviços proporciona excelentes resultados. É a ação voltada para dirigir e controlar todos os processos organizacionais, finanças, contabilidade, gestão de pessoal, gestão de dados, entre outros, possibilitando a melhoria de produtos e serviços, buscando garantir a completa satisfação das necessidades ou a superação das expectativas dos clientes.

4.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A Gestão de Pessoas no setor público busca adequar ideias, políticas e métodos empregados na administração privada como ferramentas na administração pública, para enfrentar os novos desafios da atualidade. Algumas empresas possuem verdadeiros talentos em seus quadros de funcionários e muitas vezes, por diversos motivos, como avaliações de desempenho que não são levadas a sério, por exemplo, são mal aproveitados. Em outros casos, esses talentos não estão em um local correto, se perdem nos meios dos conflitos e não são descobertos (CHIAVENATO, 2004).

Dessa forma, propor algum tipo de mudança na cultura organizacional, por exemplo, torna-se um grande desafio. O gestor público precisa lidar com a gestão política e a gestão de pessoas ao mesmo tempo, e muitas vezes é preciso priorizar as necessidades políticas antes das necessidades da equipe. O governante público tem como grande desafio lidar com as

particularidades das demandas externas e internas simultaneamente, como o planejamento e execução da política pública e a gestão de pessoas propriamente dita. Esse tipo de situação gera uma série de impactos negativos como, por exemplo, a desmotivação do servidor público, que se sente desvalorizado. Isso é muito comum, principalmente para os servidores de carreira, que atuam no mesmo departamento há muito tempo e já presenciaram diversas trocas de gestão (SILVA, PERRET & PARDINI, 2015).

Existem também os profissionais que precisam ser motivados, treinados e capacitados a exercer as funções que são designadas. Na área de gestão de pessoas, o setor público possui princípios diferentes aos do setor privado. A gestão de pessoas no setor público possui uma importância crucial e sistêmica relacionado ao desenvolvimento dos servidores com os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Chiavenato (2004 p. 09), Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, estes gestores buscam aplicar técnicas e ferramentas que visem que seus colaboradores desenvolvam com maiores competências suas habilidades trazendo maior eficiência para as organizações.

Diferentemente do que ocorre com uma empresa que atua em determinado mercado, onde o cliente que consome o bem ou serviço é, em geral, o mesmo agente econômico que paga por ele, o produto de ação estatal tem como financiador e como destinatário, em geral, pessoas ou segmentos sociais distintos.

De acordo com Bergue (2010), no setor público, considerando essa peculiaridade, especialmente quando se trata de fornecer serviços públicos de qualidade para atender bem a quem precisa, é crucial convencer o contribuinte de que os recursos públicos provenientes de suas contribuições são utilizados de forma eficaz, mesmo que não se destinem diretamente às suas necessidades específicas. Essa atenção às

demandas específicas de terceiros deve, em grande medida, estar relacionada à minimização de possíveis prejuízos para a sociedade como um todo, o que inclui o próprio contribuinte.

A maioria dessas práticas foram desenvolvidas nos últimos anos refletidas nas necessidades atuais, acompanhando a modernização e suprimindo a funcionalidade entre estado e município em questão. Diferentemente na administração privada possui finalidades particulares articulando não só apenas na empresa, mas em benefícios de pessoas diretamente sendo elas: proprietários, diretores, funcionários (MARTINS, 2013).

Ainda de acordo com o autor, para que exista uma evolução dentro das empresas, elas devem difundir características comportamentais esperadas pelos seus funcionários. Para reduzir o nível de conflito dentro das organizações são necessárias algumas medidas simples. A eficácia da comunicação é fundamental nas interações sociais e profissionais. Nesse contexto, é crucial adotar uma abordagem clara e objetiva, optando por uma comunicação direta que valorize o momento apropriado para expressar pensamentos. Além disso, aprimorar a habilidade de ouvir atentamente contribui para uma troca de informações mais eficiente. Saber articular comentários e críticas de maneira construtiva fortalece a comunicação interpessoal. Participar ativamente em discussões, compartilhando ideias, e, ao mesmo tempo, respeitar as opiniões divergentes são elementos essenciais para um diálogo produtivo e enriquecedor.

Um modo eficiente de avaliar e identificar as motivações e os conflitos é a avaliação de desempenho, pois acompanha de perto o trabalho do colaborador colhendo informações em que se apresenta os problemas e identificando os talentos, ali dentro da própria organização.

Desse modo, um importante recurso de gestão estratégica de pessoas é a gestão por competências (SILVA, PERRET & PARDINI, 2015), que consiste em gerir a capacitação do corpo funcional desenvolvendo

conhecimentos, habilidades e atitudes de forma conjunta. Isso permite o adequado desempenho das atividades e da carreira de cada empregado, contribuindo para o alcance dos resultados específicos, de modo a atingir os objetivos da empresa.

4.3 A ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO COMO PROBLEMA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A estabilidade dos servidores públicos está prevista no artigo 41 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, com alterações promovidas pela Emenda Constitucional 19/1998, a qual trouxe algumas inovações neste dispositivo e definiu serem estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo de concurso público.

O princípio constitucional da eficiência administrativa foi inserido no texto constitucional através da Emenda Constitucional nº 19 em 1998, no artigo 37, caput, tornando-se o quinto princípio constitucional explícito da Administração Pública Brasileira, aderindo-se à legalidade, à impessoalidade, à publicidade e à moralidade. A eficiência administrativa, por parte do servidor público, será aferida conforme estipulado, em lei complementar, através das avaliações periódicas de desempenho.

Conforme discorre o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), o regime estatutário para os servidores, além de incorrer em altos custos à máquina administrativa, leva muitos funcionários a não valorizarem seu cargo, na medida em que a distinção entre eficiência e ineficiência perde relevância. Há tempos, a imagem do servidor público vem sendo depreciada e, não raramente, associada como vilão das mazelas do setor público.

O sucesso das organizações, inclusive as públicas, está intimamente ligado à energia humana que lhes é transmitida por aqueles que as lideram e seus colaboradores, em especial, os funcionários.

Outra importante mudança que a Emenda Constitucional nº 19/1998 trouxe está relacionada à tentativa de “flexibilização” da garantia constitucional de estabilidade, que anteriormente era rígida e inflexível, o que dificultava a cobrança por parte do cidadão ou mesmo dos governantes, por uma melhor prestação do serviço público.

A estabilidade apresenta como principal aspecto positivo a garantia para o exercício imparcial da função pública, contudo, tem sido apontada como geradora de aspectos negativos, dentre eles, proporcionar um certo “comodismo” no servidor público, que apoiada na cultura de que uma vez ingresso na administração pública só será demitido se cometer algum crime e for condenado, que acaba fazendo com que ele não produzindo tanto como produziria na iniciativa privada.

Nesse sentido, é necessário um período de três anos de efetivo exercício para aqueles que ingressaram por meio de concurso público e o mesmo artigo também traz as formas de se perder a estabilidade. Pode-se perder a estabilidade em virtude de sentença judicial transitada em julgado; mediante processo administrativo disciplinar, assegurada a ampla defesa; mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho na forma de lei complementar.

Diante disso, é de amplo conhecimento que a estabilidade tem sido encarada como a guia das mazelas que acometem a Administração Pública e o serviço público brasileiros, como mera garantia protecionista, salvo-conduto para a falta de compromisso, irresponsabilidade e comodismo do servidor com a coisa pública. É neste cenário que o presente trabalho se justifica.

Partindo do pressuposto de que todo pré-julgamento deve ser objeto de crítica, pretende-se verificar, construir, desconstruir e reconstruir paradigmas, sob bases sólidas de conhecimento. Por fim, serão apresentadas as constatações a fim de demonstrar o fundamento lógico e

consequente do instituto da estabilidade e sua relação com a efetivação dos princípios constitucionais da Administração Pública.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto na presente pesquisa, é evidente a necessidade de uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica no setor público com objetivo de aumentar a eficácia das organizações públicas, bem como a qualidade dos serviços prestados. Como apontam diversos autores, a reforma na Administração Pública e as mudanças que ocorreram no contexto organizacional, político, social e econômico, exigem das organizações públicas uma gestão cada vez mais eficaz com foco em competências e resultados capazes de atender as demandas dos usuários.

As referências bibliográficas contidas neste trabalho reforçam a necessidade de uma formação de gestão pública de excelência, focada no indivíduo, valorizando o reconhecimento e capacitação constantes, relacionando-os com o sistema gerencial e ao ambiente público.

Sabe-se que diversas políticas de RH 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.

As pessoas realizam as atividades porque acreditam nelas e, ao fazê-lo, têm a sensação de que estão cumprindo seu dever. Nesse contexto, a implantação de sistemas de incentivo monetário pode gerar efeitos negativos na motivação, especialmente no caso de tarefas interessantes.

Com isso, o entendimento de gestão estratégica de pessoas tanto para líderes quanto para os funcionários entrevistados esteve limitado ao contexto da autarquia estudada. Pelos depoimentos não foi percebida uma visão sistêmica relacionada à gestão de pessoas no setor público ou

a inserção da gestão estratégica de pessoas em um planejamento estratégico. Pelos depoimentos foi possível observar que a atual estrutura normativa impede a existência de um modelo de gestão estratégica no setor público.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. Caxias do Sul: Educs, 2010.

COUTINHO, M. J. V.; Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. Revista Do Serviço Público, 51(3), p.40-73. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v51i3.331>. Acesso em: 10 nov. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato – 7 ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12^a Reimpressão.

_____. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DINA, L. L.; Crise do modelo estatutário pós-estabilidade: a falta de incentivo e a cultura do comodismo. 2018, 70f. Monografia de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Direito, do Departamento de Direito de Macaé, da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II e condicionante à colação de grau na graduação de Bacharel em Direito. Macaé, 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/8349>. Acesso em: 15 jan. 2024.

DANHARDT, Robert B. Teorias da administração pública. São Paulo e vc tá bem? E o: Cengage Learning, 2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

MARTINS Manoel. Gestão Pública e administração pública. Blog O que é Gestão Pública, 2005. Disponível em: <http://gestaopublica.net/blog/o-que-e-gestao-publica/> Acesso em: 10/11/2023.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA/C MARA DA REFORMA DO ESTADO. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 20dez. 2023.

RODRIGUES, M. F. B. et al. **Análise do método de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2009. Florianópolis: Repositório/UFSC. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/39615>. Acesso em: 24 jan. 2024.

SILVA, C. M.; PERRET, N.; PARDINI, A. Implantação de sistema de gestão de pessoas por competências com foco em desenvolvimento profissional no Ministério Público de Santa Catarina. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, VIII, 26, 27 e 28 de maio de 2015, Centro de Convenções Ulysses Guimarães. Brasília: 2015. P. 1-34. Disponível em: <https://www.dropbox.com/s/xgkm7233nml1j0w/016.pdf?dl=0>. Acesso em: 21 dez. 2023.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT), v. 2, n.1, p. 110-127, Jan-Jun/2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/1959>. Acesso em: 30 dez. 2023.

SILVA, M. G. D.; Um estudo sobre a avaliação de desempenho dos servidores de carreira administrativa do Departamento de Polícia Federal. 2010, 49f. Trabalho apresentado ao curso de Especialização em Negociação Coletiva, modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de especialista. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/61833>. Acesso em: 10 jan. 2024.

¹Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: aluno.ifro@provedor.com

²Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: aluno.ifro@provedor.com

³Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. Mestre em Patrimônio Cultural (PPGPC/UFSM). e-mail: chimenkn@gmail.com

[← Post anterior](#)

[Post seguinte →](#)

RevistaFT

A **RevistaFT** têm 28 anos. É uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2”**. Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clikando aqui](#).

Contato

Queremos te ouvir.

WhatsApp RJ:

(21) 98159-7352

WhatsApp SP:

(11) 98597-3405

e-Mail:

contato@revistaf

Conselho Editorial

Editores

Fundadores:

Dr. Oston de Lacerda Mendes.
Dr. João Marcelo

Gigliotti.

Editor



t.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ:

48.728.404/0001-

22

FI= 5.397 (muito alto)

Fator de impacto é um método bibliométrico para avaliar a importância de periódicos científicos em suas respectivas áreas. Uma medida que reflete o número médio de citações de artigos científicos publicados em determinado periódico, criado por Eugene Garfield, em que os de maior FI são considerados mais importantes.

Científico:

Dr. Oston de Lacerda Mendes

Orientadoras:

Dra. Hevellyn

Andrade

Monteiro

Dra. Chimene

Kuhn Nobre

Revisores:

Lista atualizada periodicamente

em

revistaft.com.br/e

[xpediente](http://revistaft.com.br/e) Venha

fazer parte de

nosso time de

revisores

também!

