

GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO

[Ciências Sociais Aplicadas, Volume 27 - Edição 127 OUT/23 SUMÁRIO / 24/10/2023](#)

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.10036798

Jefferson Marques Francisco¹

Kaellen Gomes dos Santos²

Chimene Kuhn Nobre³

RESUMO

A gestão de pessoas influencia diretamente nas relações de trabalho, pois é ela quem define as políticas e práticas relacionadas à contratação, treinamento, desenvolvimento e avaliação dos colaboradores. Este artigo tem como objetivo analisar a importância da gestão de pessoas nas relações de trabalho, identificar as principais práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos órgãos e avaliar os impactos dessas práticas na satisfação e produtividade dos colaboradores. O órgão contratante não é responsável pelos direitos trabalhistas dos servidores do órgão terceirizada, que devem ser garantidos pela própria terceirizada. O órgão contratante não é responsável pelos direitos trabalhistas dos servidores do órgão terceirizada, que devem ser garantidos pela própria terceirizada. Os desafios enfrentados pelos órgãos na gestão de pessoas incluem a retenção de talentos, a diversidade e inclusão no ambiente de trabalho e a adaptação às mudanças do mercado. É preciso estabelecer canais de

comunicação eficientes e acessíveis, que permitam aos servidores expressar suas opiniões e sugestões. A inteligência artificial pode ajudar a identificar os candidatos mais qualificados para as vagas disponíveis, enquanto os programas personalizados podem ajudar a desenvolver as habilidades dos servidores de acordo com suas necessidades individuais.

Palavras-Chave: Ambiente de Trabalho. Candidatos. Programas Personalizados.

ABSTRACT

People management directly influences work relationships, as it defines the policies and practices related to hiring, training, development and evaluation of employees. This article aims to analyze the importance of people management in work relationships, identify the main people management practices used by organizations and evaluate the impacts of these practices on employee satisfaction and productivity. The contracting body is not responsible for the labor rights of the outsourced body's employees, which must be guaranteed by the outsourced itself. The contracting body is not responsible for the labor rights of the outsourced body's employees, which must be guaranteed by the outsourced itself. The challenges faced by bodies in people management include talent retention, diversity and inclusion in the workplace and adapting to market changes. It is necessary to establish efficient and accessible communication channels that allow employees to express their opinions and suggestions. Artificial intelligence can help identify the most qualified candidates for available positions, while personalized programs can help develop employees' skills according to their individual needs.

Keywords: Work Environment. Candidates. Custom Programs.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma área fundamental para o sucesso das organizações, pois é responsável por gerenciar os recursos humanos e garantir que eles estejam alinhados com os objetivos estratégicos do órgão. A gestão de pessoas influencia diretamente nas relações de trabalho, pois é ela quem define as políticas e práticas relacionadas à contratação, treinamento, desenvolvimento e avaliação dos colaboradores. Além disso, a gestão de pessoas também é responsável por promover um ambiente de trabalho saudável e motivador, o que contribui para a satisfação dos servidores, quando se considera um contexto de gestão público, e para a redução do turnover (FERREIRA, 2012).

As principais tendências da gestão de pessoas na atualidade estão relacionadas à diversidade, inclusão e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os órgãos estão cada vez mais preocupadas em criar ambientes inclusivos e diversificados, que valorizem a diferença e promovam a igualdade de oportunidades. Além disso, as organizações têm buscado formas de conciliar as demandas profissionais com as necessidades pessoais dos colaboradores, oferecendo flexibilidade no horário de trabalho e outras medidas que visam melhorar a qualidade de vida no trabalho (PAS CARVALHO, TORRES, BORBA, 2015).

Existem diferentes abordagens da gestão de pessoas, como a abordagem comportamental, que enfatiza o comportamento humano nas organizações; a abordagem estratégica, que busca alinhar as políticas de RH com os objetivos estratégicos do órgão; e a abordagem humanista, que valoriza o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Cada uma dessas abordagens tem suas vantagens e desvantagens, sendo importante escolher aquela que melhor se adapta às necessidades da organização (BRANDALISE, F.; FELLA, L.J.; ZAMIN, L.M., 2009).

Os principais modelos de gestão de pessoas são o modelo tradicional, que se baseia em hierarquia e controle; o modelo participativo, que valoriza a participação dos colaboradores nas decisões do órgão; e o modelo por

competências, que busca identificar as habilidades e competências necessárias para cada função. Cada um desses modelos tem suas características específicas e pode ser mais adequado para determinados tipos de órgãos ou situações (BANDEIRA, ARRUDA, 2017).

As principais ferramentas utilizadas na gestão de pessoas incluem o recrutamento e seleção, que visa encontrar os candidatos mais adequados para as vagas disponíveis; o treinamento e desenvolvimento, que busca capacitar os colaboradores para desempenhar suas funções com eficiência; a avaliação de desempenho, que permite avaliar o desempenho dos servidores e identificar oportunidades de melhoria; e o plano de carreira, que oferece aos colaboradores perspectivas de crescimento dentro do órgão (SILVA, SANTOS, LIMA, 2021).

Os principais desafios das relações de trabalho na atualidade estão relacionados à flexibilização das leis trabalhistas, à terceirização e às novas formas de trabalho. A flexibilização das leis trabalhistas tem gerado preocupação entre os trabalhadores, pois pode resultar em perda de direitos e precarização do trabalho. A terceirização também é uma questão polêmica, pois muitas vezes os trabalhadores terceirizados recebem salários menores e têm menos benefícios do que os contratados diretamente pelo órgão. Além disso, as novas formas de trabalho, como o home office e o trabalho intermitente, têm gerado debates sobre a proteção dos direitos trabalhistas (BARBOSA, ELIAS, 2010).

As possíveis soluções para os desafios das relações de trabalho incluem a negociação coletiva, que permite aos trabalhadores negociarem melhores condições de trabalho com os empregadores; a mediação e arbitragem, que podem ajudar a resolver conflitos entre empregados e empregadores; e a adoção de políticas públicas que garantam direitos trabalhistas, como o salário-mínimo e as leis trabalhistas. É importante que os órgãos e governos estejam atentos aos desafios das relações de trabalho e busquem soluções que garantam a proteção dos direitos dos trabalhadores (ISIDRO-FILHO, 2017).

Este artigo tem como objetivo analisar a importância da gestão de pessoas nas relações de trabalho, identificar as principais práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos órgãos e avaliar os impactos dessas práticas na satisfação e produtividade dos colaboradores. Para alcançar esses objetivos, serão realizadas pesquisas bibliográficas e estudos de caso em órgãos que adotam diferentes práticas de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas é um tema relevante para as organizações, pois uma boa gestão pode contribuir para o sucesso do órgão e para a motivação e engajamento dos servidores. A gestão eficiente de pessoas pode levar a um aumento da produtividade, redução do absenteísmo e rotatividade, além de melhorias no clima organizacional. Por outro lado, uma má gestão pode gerar conflitos trabalhistas, baixa produtividade e insatisfação dos colaboradores (SILVA, SANTOS, LIMA, 2021).

2 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia empregada nesta pesquisa de revisão de literatura tem como objetivo analisar a importância da gestão de pessoas nas relações de trabalho, identificar as principais práticas de gestão de pessoas adotadas por órgãos públicos e avaliar os impactos dessas práticas na satisfação e produtividade dos colaboradores. Para alcançar esses objetivos, foi adotada uma abordagem sistemática que inclui as seguintes etapas:

Em primeiro lugar, foi realizada uma busca ampla e abrangente em bases de dados acadêmicas e bibliotecas digitais, como Google Scholar, Scopus e JSTOR, utilizando palavras-chave relevantes, como “gestão de pessoas”, “relações de trabalho”, “práticas de gestão de pessoas”, “diversidade e inclusão”, “modelos de gestão de pessoas”, “desafios das relações de trabalho” e “soluções para desafios das relações de trabalho”. A busca foi limitada a artigos publicados nos últimos 10 anos, garantindo a atualidade das informações.

A seleção de artigos seguiu critérios rigorosos, considerando a qualidade e relevância das fontes. Priorizou-se artigos escritos por especialistas no campo da gestão de pessoas e práticas organizacionais, com foco em órgãos públicos. Também estudos que abordassem práticas específicas de gestão de pessoas e seus impactos nas relações de trabalho.

Após a seleção dos artigos, foi realizada a leitura crítica e análise detalhada deles. Foi avaliada a metodologia utilizada em cada estudo, os resultados obtidos e as conclusões apresentadas. Essa análise crítica permitiu extrair informações relevantes e identificar tendências, padrões e lacunas na literatura.

Com base nas análises, discussões e conclusões obtidas, foi discutida a importância da gestão de pessoas nas relações de trabalho, as práticas mais eficazes e os desafios enfrentados pelos órgãos públicos. O processo de pesquisa seguiu as normas de citação e formatação adequadas, garantindo a precisão e a integridade das fontes citadas.

3 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um dos principais pilares para o sucesso de um órgão. A valorização dos colaboradores pode impactar positivamente nos resultados, pois eles são os responsáveis por executar as atividades e gerar lucro para a organização. Além disso, a gestão de pessoas contribui para a criação de um ambiente saudável e produtivo, onde os servidores se sentem motivados e engajados em alcançar os objetivos do órgão (VENCO, 2016).

As principais estratégias utilizadas na gestão de pessoas incluem treinamentos, feedbacks e planos de carreira. Essas práticas podem ser aplicadas de forma eficiente quando há uma comunicação clara entre líderes e colaboradores, permitindo que as expectativas sejam alinhadas e as metas sejam alcançadas. O treinamento constante também é fundamental para manter os servidores atualizados sobre as novas tecnologias e processos do órgão (GEMELLI, FRAGA, PRESTES, 2019).

A relação entre gestão de pessoas e relações de trabalho é complexa e envolve questões como negociação coletiva, sindicalismo e legislação trabalhista. É importante que o órgão esteja em conformidade com as leis trabalhistas vigentes, além de estabelecer um diálogo aberto com os sindicatos para garantir uma relação saudável com os colaboradores. A negociação coletiva também é uma prática importante para garantir benefícios justos aos servidores (BRANDALISE, F.; FELLA, L.J.; ZAMIN, L.M., 2009).

Os desafios enfrentados pela gestão de pessoas em um contexto de mudanças constantes no mercado e nas tecnologias são muitos. É preciso estar atento às tendências do mercado, investir em tecnologia para otimizar processos internos e manter uma equipe atualizada e engajada. A adaptação a essas transformações é fundamental para garantir a competitividade do órgão (ISIDRO-FILHO, 2017).

A comunicação interna é um aspecto fundamental na gestão de pessoas, pois contribui para o alinhamento dos objetivos do órgão com os interesses dos colaboradores. Uma comunicação clara e transparente permite que os servidores entendam as expectativas do órgão e se sintam motivados a alcançá-las. Além disso, a comunicação interna também pode ser utilizada para disseminar valores e cultura organizacional (BANDEIRA, ARRUDA, 2017).

As tendências atuais na gestão de pessoas incluem o uso de tecnologias para recrutamento e seleção, a valorização da diversidade e inclusão nas equipes e o incentivo ao empreendedorismo interno. O uso de tecnologia pode otimizar processos de seleção, tornando-os mais eficientes e precisos. A valorização da diversidade e inclusão nas equipes contribui para a criação de um ambiente saudável e produtivo, onde todos se sintam respeitados e valorizados. O incentivo ao empreendedorismo interno permite que os servidores desenvolvam suas habilidades empreendedoras dentro do próprio órgão (PAS CARVALHO, TORRES, BORBA, 2015).

Os benefícios que uma boa gestão de pessoas pode trazer para os colaboradores vão além do aumento da produtividade e lucratividade do órgão. A qualidade de vida no trabalho é um aspecto importante, pois contribui para o bem estar físico e emocional dos servidores. O desenvolvimento profissional também é fundamental, permitindo que os colaboradores cresçam dentro do órgão e alcancem seus objetivos pessoais. O reconhecimento também é importante, pois faz com que os servidores se sintam valorizados e motivados a continuar contribuindo para o sucesso do órgão (FERNANDES, BARBOSA, 2019).

3.1 Conceito e importância

A gestão de pessoas é um fator crucial para o sucesso de um órgão. Isso porque são os colaboradores que fazem a diferença nos resultados finais. A gestão de pessoas envolve estratégias eficientes para recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos servidores. Além disso, é importante que o órgão invista em políticas de remuneração e benefícios que valorizem o trabalho dos colaboradores. Uma boa gestão de pessoas pode contribuir para um ambiente mais saudável e produtivo, enquanto uma má gestão pode gerar conflitos e insatisfação entre os colaboradores (CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Silva, MARIN, 2013).

A gestão de pessoas pode influenciar diretamente nas relações de trabalho. Uma boa gestão pode contribuir para um ambiente mais saudável e produtivo, enquanto uma má gestão pode gerar conflitos e insatisfação entre os colaboradores. É importante que o gestor esteja atento às necessidades dos servidores e crie um ambiente propício ao diálogo e à resolução de conflitos. Além disso, é fundamental que o órgão tenha políticas claras sobre assédio moral e sexual, discriminação e outras formas de violência no ambiente de trabalho (FERREIRA, 2012).

As principais competências necessárias para um gestor de pessoas incluem conhecimento técnico sobre as áreas relacionadas à gestão de pessoas, habilidades interpessoais para lidar com diferentes perfis de

colaboradores, capacidade de liderança para motivar a equipe e visão estratégica para alinhar as políticas do órgão aos objetivos organizacionais. É importante que o gestor esteja sempre atualizado sobre as tendências do mercado e as novas tecnologias relacionadas à área (SILVA, SANTOS, LIMA, 2021).

A comunicação clara e transparente é essencial para manter os colaboradores engajados e motivados, além de evitar mal entendidos e conflitos. É importante que o gestor esteja disponível para ouvir as demandas dos servidores e criar canais de comunicação eficientes para que todos possam se expressar livremente. Além disso, é fundamental que a órgão tenha políticas claras sobre feedbacks e avaliações de desempenho (BRANDALISE, F.; FELLA, L.J.; ZAMIN, L.M., 2009).

A importância da comunicação no contexto da gestão pública é fundamental para o funcionamento eficaz e transparente das instituições governamentais e para o atendimento às necessidades da sociedade. A comunicação desempenha um papel crucial na construção da confiança dos cidadãos nas autoridades e instituições públicas, pois permite o acesso a informações relevantes, promove a prestação de contas e a transparência nas ações do governo. Ela também desempenha um papel crucial na disseminação de políticas públicas, diretrizes e informações sobre serviços, garantindo que os cidadãos estejam cientes de seus direitos e obrigações. Além disso, a comunicação eficaz dentro da gestão pública facilita a coordenação entre diferentes órgãos governamentais, resultando em uma administração mais eficiente e uma tomada de decisões mais informada. (RIBEIRO, OLIVEIRA 2013)

A comunicação é igualmente importante para a participação cidadã e a engajamento democrático. Ela permite que os cidadãos expressem suas opiniões, preocupações e necessidades, proporcionando uma via para o governo responder de maneira adequada e envolver a sociedade na formulação de políticas públicas. Além disso, a comunicação eficaz com os funcionários públicos é essencial para garantir que todos estejam

alinhados com os objetivos do governo e possam colaborar efetivamente para atender às demandas da população. (RIBEIRO, OLIVEIRA 2013)

A tecnologia pode auxiliar na gestão de pessoas por meio de ferramentas como softwares de RH. Esses programas podem facilitar processos burocráticos como folha de pagamento, controle de férias e horas extras, além de permitir uma análise mais precisa dos dados dos colaboradores. É importante que o órgão invista em tecnologia para otimizar processos e tornar a gestão mais eficiente (GEMELLI, FRAGA, PRESTES, 2019).

A valorização dos colaboradores é um aspecto fundamental da gestão de pessoas. Reconhecer o trabalho dos servidores, oferecer benefícios e oportunidades de desenvolvimento profissional são formas eficazes de manter os colaboradores motivados e engajados. Além disso, é importante que o órgão tenha políticas claras sobre promoção interna e plano de carreira (OLIVEIRA, 2018).

A cultura organizacional pode influenciar diretamente na gestão de pessoas. Uma cultura que valorize o respeito, a ética e o comprometimento podem contribuir para uma gestão mais eficiente e para relações de trabalho mais saudáveis. É importante que o órgão tenha valores bem definidos e que esses valores sejam disseminados entre todos os colaboradores. Além disso, é fundamental que o órgão tenha políticas claras sobre diversidade e inclusão no ambiente de trabalho (FERREIRA, 2012).

3.2 Modelos de gestão de pessoas

Os modelos de gestão de pessoas baseados em competências têm como objetivo identificar as habilidades e conhecimentos necessários para cada função dentro do órgão e desenvolver planos de capacitação para os colaboradores. Esses modelos são fundamentais para garantir que o órgão tenha o pessoal certo, com as habilidades certas, no lugar certo e na hora certa. O processo começa com a identificação das competências necessárias para cada função, seguida pela avaliação dos colaboradores

em relação a essas competências. Com base nessa avaliação, são desenvolvidos planos de capacitação individualizados para cada colaborador (BANDEIRA, ARRUDA, 2017).

Os modelos de gestão de pessoas por resultados focam na definição de metas claras e objetivas para cada servidor e na avaliação do desempenho com base nesses resultados. Esses modelos são importantes porque permitem que o órgão meça o desempenho dos seus colaboradores de forma objetiva e justa. Para isso, é necessário definir metas claras e mensuráveis para cada função, estabelecer um sistema justo de avaliação do desempenho e oferecer feedback regular aos colaboradores (ISIDRO-FILHO, 2017).

Os modelos de gestão de pessoas por valores buscam alinhar as atitudes e comportamentos dos colaboradores aos valores do órgão, promovendo uma cultura organizacional forte e coesa. Esses modelos são importantes porque permitem que o órgão crie uma cultura organizacional positiva, onde todos os colaboradores compartilham os mesmos valores e objetivos. Para isso, é necessário definir claramente os valores do órgão, comunicá-los aos colaboradores e incentivar comportamentos que estejam alinhados com esses valores (MACÊDO; OLIVEIRA, 2016).

Os modelos de gestão de pessoas por competências emocionais levam em consideração não apenas as habilidades técnicas dos servidores, mas também suas habilidades emocionais, como inteligência emocional e empatia. Esses modelos são importantes porque permitem que o órgão avalie os colaboradores de forma mais completa, levando em conta não apenas suas habilidades técnicas, mas também suas habilidades emocionais. Para isso, é necessário definir as competências emocionais necessárias para cada função e desenvolver planos de capacitação para os colaboradores (CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Silva, MARIN, 2013).

Os modelos de gestão de pessoas por equipes valorizam o trabalho em equipe e a colaboração entre os membros da equipe para alcançar objetivos comuns. Esses modelos são importantes porque permitem que o órgão crie uma cultura organizacional positiva, onde todos os colaboradores trabalham juntos para alcançar objetivos comuns. Para isso, é necessário incentivar a colaboração entre os membros da equipe, estabelecer metas claras e mensuráveis para a equipe e oferecer feedback regular aos colaboradores (FERNANDES, BARBOSA, 2019).

Os modelos de gestão de pessoas por liderança compartilhada incentivam a participação ativa dos colaboradores nas decisões do órgão e a distribuição do poder entre diferentes líderes dentro da organização. Esses modelos são importantes porque permitem que o órgão crie uma cultura organizacional positiva, onde todos os colaboradores têm voz ativa nas decisões do órgão. Para isso, é necessário incentivar a participação ativa dos colaboradores nas decisões do órgão, estabelecer um sistema justo de distribuição do poder e oferecer feedback regular aos colaboradores (BARBOSA, ELIAS, 2010).

Os modelos de gestão de pessoas por flexibilidade permitem aos servidores maior autonomia na definição das suas rotinas e horários de trabalho, visando aumentar a satisfação e produtividade no trabalho. Esses modelos são importantes porque permitem que o órgão crie um ambiente de trabalho mais flexível e adaptável às necessidades dos colaboradores. Para isso, é necessário estabelecer políticas claras de flexibilidade no trabalho, oferecer suporte aos colaboradores para gerenciar sua própria carga de trabalho e avaliar regularmente os resultados dessas políticas (ARAÚJO, 2007).

A gestão de pessoas na administração pública é de extrema importância para o funcionamento eficaz das instituições governamentais e a prestação de serviços de qualidade à sociedade. Ela envolve a seleção, capacitação, motivação e liderança de servidores públicos, visando atender às demandas do setor público de forma eficiente e eficaz. A

gestão de pessoas no contexto público também deve levar em consideração a necessidade de transparência, responsabilidade e ética, promovendo a integridade e o cumprimento dos deveres do serviço público. Além disso, a gestão de pessoas no setor público desempenha um papel importante na promoção do engajamento dos funcionários, o que, por sua vez, melhora a satisfação no trabalho e a qualidade dos serviços prestados à comunidade. (CAMÕES, FONSECA, PORTO 2014)

Outro aspecto crucial da gestão de pessoas no setor público é a capacitação e o desenvolvimento dos funcionários para lidar com as complexas e variadas demandas do governo. Isso envolve treinamento contínuo, atualização de competências e a promoção de uma cultura de aprendizado. Além disso, a gestão de pessoas deve promover a diversidade e a igualdade, garantindo que as políticas de RH sejam inclusivas e respeitem os direitos humanos. (CAMÕES, FONSECA, PORTO 2014)

3.3 Desafios da gestão de pessoas na gestão pública

A gestão de pessoas na gestão pública é um tema de grande relevância, uma vez que os servidores públicos são responsáveis por prestar serviços essenciais à população. Nesse sentido, é fundamental que haja uma gestão eficiente desses profissionais, visando garantir a qualidade dos serviços prestados e o atendimento das demandas da sociedade. Para tanto, é necessário que os gestores públicos estejam atentos aos desafios enfrentados nessa área (VENCO, 2016).

Um dos principais desafios enfrentados pelos gestores públicos na seleção e contratação de novos servidores é a falta de recursos financeiros. Muitas vezes, os processos seletivos exigem investimentos significativos em termos de tempo e dinheiro, o que pode dificultar a realização de concursos públicos ou a contratação de profissionais qualificados. Além disso, a burocracia do processo seletivo também pode

ser um obstáculo para a contratação ágil e eficiente de novos servidores (AGUIAR, SANTOS, 2017).

A capacitação e treinamento dos servidores públicos são fundamentais para o desenvolvimento de suas habilidades e competências, visando melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. No entanto, essa é uma tarefa que exige investimentos em recursos humanos e financeiros por parte dos gestores públicos. Além disso, é importante destacar que muitas vezes os servidores não têm acesso a programas de capacitação adequados ou não recebem incentivos para participar desses programas (PAS CARVALHO, TORRES, BORBA, 2015).

Manter uma equipe motivada e engajada no setor público é outro desafio enfrentado pelos gestores públicos. Isso ocorre porque muitas vezes os salários são baixos e as condições de trabalho precárias, o que pode levar à desmotivação e ao desinteresse dos servidores. Nesse sentido, é fundamental que os gestores públicos busquem formas de valorizar e reconhecer o trabalho dos servidores, oferecendo incentivos e benefícios que possam contribuir para a motivação da equipe (BRANDALISE, F.; FELLA, L.J.; ZAMIN, L.M., 2009).

A comunicação clara e transparente entre gestores e servidores públicos é essencial para estabelecer metas claras e garantir o alinhamento das atividades com os objetivos da organização. No entanto, essa é uma tarefa que exige habilidades específicas por parte dos gestores públicos, como a capacidade de ouvir e dialogar com os servidores. Além disso, é importante destacar que muitas vezes há barreiras culturais ou linguísticas que podem dificultar a comunicação entre gestores e servidores (MACÊDO; OLIVEIRA, 2016).

Lidar com conflitos entre servidores públicos também é um desafio enfrentado pelos gestores públicos. Isso ocorre porque muitas vezes há divergências políticas ou ideológicas que podem prejudicar o trabalho em equipe. Nesse sentido, é fundamental que os gestores públicos

estejam preparados para lidar com conflitos de forma eficiente, buscando soluções pacíficas e respeitando as diferenças individuais (GEMELLI, FRAGA, PRESTES, 2019).

4 RELAÇÕES DE TRABALHO

A comunicação é um elemento fundamental nas relações de trabalho entre gestores e colaboradores. Uma comunicação clara e eficiente pode evitar conflitos e melhorar o desempenho da equipe. Através da comunicação, os gestores podem transmitir suas expectativas, objetivos e feedbacks construtivos aos colaboradores. Além disso, a comunicação também permite que os colaboradores expressem suas opiniões, sugestões e preocupações em relação ao trabalho. Dessa forma, é possível criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (SILVA, SANTOS, LIMA, 2021).

Com a pandemia do COVID-19, as relações de trabalho sofreram mudanças significativas. O home office se tornou uma realidade para muitos trabalhadores, assim como a flexibilização de horários e medidas de segurança no ambiente de trabalho. Essas mudanças exigiram uma adaptação rápida dos órgãos e dos colaboradores. Além disso, a pandemia também trouxe à tona questões relacionadas à saúde mental dos trabalhadores, como o estresse e a ansiedade causados pelo isolamento social (BANDEIRA, ARRUDA, 2017).

Um ambiente de trabalho saudável é essencial para o bem-estar dos colaboradores. Políticas internas que promovam a saúde mental e física dos servidores são cada vez mais importantes nos órgãos modernos. Isso inclui programas de ginástica laboral, pausas regulares durante o expediente, apoio psicológico e outras iniciativas que visem melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores (FERREIRA, 2012).

A liderança é um fator crucial na gestão de pessoas. Um bom líder deve ser capaz de motivar sua equipe, fornecer feedbacks construtivos e desenvolver as habilidades profissionais dos colaboradores. Além disso,

um líder eficiente deve ser capaz de criar um ambiente de trabalho positivo e inspirador, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados a alcançar seus objetivos (ARAÚJO, 2007).

A gestão de equipes multigeracionais é um desafio para muitos órgãos. As diferenças entre as gerações podem levar a conflitos e mal-entendidos no ambiente de trabalho. No entanto, é possível criar um ambiente harmonioso para todos os colaboradores, independentemente da idade. Isso pode ser alcançado através de políticas internas que promovam a inclusão, o respeito às diferenças culturais e a igualdade de oportunidades (BARBOSA, ELIAS, 2010).

A diversidade é uma questão cada vez mais importante nas relações de trabalho. A inclusão de pessoas com diferentes origens culturais, étnicas e sociais pode trazer benefícios significativos para os órgãos. Isso inclui uma maior criatividade e inovação, além de uma melhor compreensão das necessidades dos clientes. No entanto, para que a diversidade seja efetiva, é necessário que haja políticas internas que promovam a igualdade de oportunidades e o respeito às diferenças culturais (AGUIAR, SANTOS, 2017).

As tendências atuais na gestão de pessoas incluem ferramentas como gamificação, inteligência artificial e análise comportamental. Essas ferramentas podem ser utilizadas para melhorar as relações de trabalho e aumentar a produtividade da equipe. A gamificação pode ser usada para motivar os colaboradores através de desafios e recompensas. A inteligência artificial pode ajudar na seleção dos candidatos mais adequados para determinadas posições. Já a análise comportamental pode ser usada para identificar padrões de comportamento dos colaboradores e fornecer feedbacks construtivos (OLIVEIRA, 2018).

4.1 Tipos de relações de trabalho

As relações de trabalho formais são aquelas estabelecidas por meio de um contrato de trabalho, com direitos e deveres definidos para ambas as

partes. Nesse tipo de relação, o trabalhador é contratado como empregado do órgão e possui vínculo empregatício, o que lhe garante uma série de benefícios, como férias remuneradas, décimo terceiro salário, seguro-desemprego e outros direitos trabalhistas previstos em lei. Além disso, o órgão também tem obrigações legais a cumprir, como recolher impostos e contribuições previdenciárias. As relações formais são importantes para garantir a segurança jurídica tanto do trabalhador quanto do órgão (FERNANDES, BARBOSA, 2019).

As relações de trabalho informais são aquelas estabelecidas sem um contrato formal, como trabalhos temporários ou freelancers. Nesse tipo de relação, o trabalhador não possui vínculo empregatício com o órgão e não tem direito aos benefícios previstos em lei. Por outro lado, ele tem mais flexibilidade para escolher seus horários e projetos e pode negociar seus honorários diretamente com os clientes. Já os órgãos que contratam trabalhadores informais têm menos obrigações legais a cumprir, mas correm o risco de serem penalizadas caso sejam flagradas pela fiscalização (ARAÚJO, 2007).

As relações de trabalho terceirizadas ocorrem quando um órgão contrata outra para realizar determinada atividade em seu nome. Nesse tipo de relação, o órgão contratante não é responsável pelos direitos trabalhistas dos servidores do órgão terceirizada, que devem ser garantidos pela própria terceirizada. As relações terceirizadas são comuns em atividades que não fazem parte do core business do órgão, como serviços de limpeza, segurança e manutenção. No entanto, a terceirização também pode ser utilizada para reduzir custos trabalhistas, o que pode gerar precarização das condições de trabalho (AGUIAR, SANTOS, 2017).

As relações de trabalho autônomas são aquelas em que o trabalhador é responsável por sua própria atividade e não possui vínculo empregatício com nenhum órgão. Nesse tipo de relação, o trabalhador é um prestador de serviços e deve emitir notas fiscais para receber seus honorários. Ele tem mais autonomia para escolher seus clientes e projetos, mas também

assume mais riscos financeiros e não tem direito aos benefícios previstos em lei. Os órgãos que contratam trabalhadores autônomos têm menos obrigações legais a cumprir, mas devem tomar cuidado para não caracterizar uma relação de emprego disfarçada (SILVA, SANTOS, LIMA, 2021).

As relações de trabalho cooperativas são aquelas em que os trabalhadores se unem para criar um órgão e dividir os lucros e responsabilidades entre si. Nesse tipo de relação, os trabalhadores são sócios da cooperativa e têm voz nas decisões estratégicas do órgão. Além disso, eles podem usufruir dos benefícios da economia solidária, como acesso a crédito facilitado e formação profissional. As cooperativas são importantes para promover a inclusão social e econômica de grupos vulneráveis, como desempregados e pessoas em situação de pobreza (BARBOSA, ELIAS, 2010).

As relações de trabalho voluntárias ocorrem quando o trabalhador realiza uma atividade sem receber remuneração financeira em troca. Nesse tipo de relação, o trabalhador pode estar motivado por razões altruístas, como ajudar uma causa social ou ambiental, ou por razões pessoais, como adquirir experiência profissional. As relações voluntárias são importantes para fortalecer a sociedade civil e promover o engajamento cívico dos indivíduos (FERREIRA, 2012).

No contexto da gestão pública, existem diferentes tipos de relações de trabalho que regem o emprego e o engajamento de servidores públicos. Alguns dos principais tipos de relações de trabalho na administração pública incluem: servidores estatutários: Muitos funcionários públicos são contratados sob regimes estatutários, que estabelecem as condições de emprego, incluindo salários, benefícios, estabilidade no emprego e regras específicas de contratação e promoção, além de contratos temporários, que em algumas situações, a administração pública pode contratar funcionários temporários ou por tempo determinado para atender a demandas específicas, como projetos de curto prazo ou picos sazonais de trabalho. (FILHO, 2004)

Além disso, há em algumas áreas, como serviços de manutenção, limpeza ou segurança, a gestão pública pode optar por terceirizar esses serviços a empresas privadas, estabelecendo contratos de prestação de serviços. Ainda, a contratação de consultores ou especialistas: Em casos que exigem conhecimentos técnicos específicos, a administração pública pode contratar consultores ou especialistas em uma base contratual para fornecer orientação e expertise em projetos ou decisões complexas. (FILHO, 2004)

A escolha do tipo de relação de trabalho adequado para cada situação é fundamental para garantir a eficiência e a sustentabilidade dos órgãos. Além disso, a escolha também deve levar em consideração aspectos legais, financeiros e estratégicos. Por exemplo, os órgãos que desejam reduzir custos trabalhistas podem optar pela terceirização ou pelo trabalho informal, mas devem estar atentas às possíveis consequências negativas dessas escolhas. Já os órgãos que valorizam a responsabilidade social e ambiental podem optar pelas cooperativas ou pelas relações voluntárias, que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade (GEMELLI, FRAGA, PRESTES, 2019).

4.2 Legislação trabalhista na gestão pública

A legislação trabalhista é de extrema importância na gestão pública, pois ela garante direitos e proteção aos servidores públicos. Através das leis trabalhistas, é possível estabelecer normas que regulamentam as relações entre o Estado e seus servidores, garantindo a segurança jurídica e a justiça nas relações de trabalho. Além disso, a legislação trabalhista também contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população, uma vez que os servidores públicos são valorizados e motivados a desempenhar suas funções com eficiência (ISIDRO-FILHO, 2017).

Dentre as principais leis trabalhistas que regem a gestão pública, destacam-se a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a Lei de

Licitações e Contratos, a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Improbidade Administrativa. A CLT estabelece os direitos e deveres dos servidores públicos, enquanto as outras leis regulamentam as contratações, os gastos públicos e o combate à corrupção. Todas essas leis são fundamentais para garantir uma gestão pública transparente, eficiente e responsável (PAS CARVALHO, TORRES, BORBA, 2015).

No entanto, a aplicação da legislação trabalhista na gestão pública enfrenta diversos desafios. Um dos principais é a falta de recursos financeiros e humanos para garantir o cumprimento das normas. Muitos órgãos públicos não possuem estrutura adequada para fiscalizar o cumprimento das leis trabalhistas ou para capacitar seus servidores sobre seus direitos e deveres. Além disso, há resistência por parte de alguns gestores públicos em cumprir as leis trabalhistas, o que pode gerar problemas jurídicos e danos à imagem institucional (CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Silva, MARIN, 2013).

As consequências para a gestão pública em caso de descumprimento da legislação trabalhista são graves. Além das multas e processos judiciais, o descumprimento das leis trabalhistas pode gerar danos à imagem institucional do órgão público, afetando sua credibilidade perante a população. Por isso, é fundamental que os gestores públicos estejam atentos às normas trabalhistas e adotem medidas para garantir seu cumprimento (BRANDALISE, F.; FELLA, L.J.; ZAMIN, L.M., 2009).

Para garantir o cumprimento da legislação trabalhista, a gestão pública pode adotar boas práticas como a capacitação dos servidores públicos sobre seus direitos e deveres, a criação de comissões internas de prevenção de acidentes e adoção de políticas de valorização do servidor público. Essas medidas contribuem para uma gestão mais eficiente e transparente, além de promover um ambiente de trabalho saudável e seguro para os servidores públicos (OLIVEIRA, 2018).

A pandemia trouxe novos desafios para a gestão pública em relação à legislação trabalhista. Com o aumento do trabalho remoto e a necessidade de distanciamento social, foi preciso adotar medidas para garantir a segurança dos servidores públicos e manter os serviços essenciais funcionando. Muitos órgãos públicos tiveram que se adaptar rapidamente às mudanças na legislação trabalhista para garantir o cumprimento das normas sem prejudicar o atendimento à população (PAS CARVALHO, TORRES, BORBA, 2015).

No futuro, a gestão pública enfrentará novos desafios em relação à legislação trabalhista. Com as mudanças no mercado de trabalho e o aumento da demanda por serviços públicos, será necessário atualizar as leis para garantir a proteção dos servidores públicos e a eficiência na prestação dos serviços. Além disso, será preciso investir em capacitação e estruturação dos órgãos públicos para garantir o cumprimento das normas trabalhistas e promover uma gestão pública mais transparente e eficiente (AGUIAR, SANTOS, 2017).

5 GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO NA GESTÃO PÚBLICA

A gestão de pessoas é um elemento fundamental para o sucesso da administração pública, uma vez que os servidores públicos são responsáveis por prestar serviços essenciais à população. A gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos institucionais e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população, por meio da valorização dos servidores públicos, do desenvolvimento de suas competências e habilidades, e da promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador (BANDEIRA, ARRUDA, 2017).

O modelo de gestão de pessoas adotado na gestão pública apresenta algumas características distintas em relação ao modelo utilizado no setor privado. Enquanto no setor privado a remuneração é baseada em resultados, na administração pública ela é baseada em cargos e salários.

Além disso, a estabilidade no emprego é uma característica marcante do serviço público, o que pode gerar resistência à mudança e dificultar a adoção de novas práticas de gestão (BRANDALISE, F.; FELLA, L.J.; ZAMIN, L.M., 2009).

A gestão de pessoas na administração pública enfrenta diversos desafios, como a falta de recursos financeiros e humanos, a burocracia e a resistência à mudança. A falta de recursos financeiros pode limitar as possibilidades de investimento em capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos, enquanto a burocracia pode dificultar a implementação de novas políticas e práticas de gestão. A resistência à mudança também pode ser um obstáculo significativo para a adoção de novas práticas (MACÊDO; OLIVEIRA, 2016).

As políticas públicas voltadas para a valorização e capacitação dos servidores públicos são fundamentais para o desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho das atividades profissionais. Essas políticas incluem programas de capacitação e treinamento, planos de carreira e remuneração, além de ações que visam promover um ambiente de trabalho saudável e motivador (ISIDRO-FILHO, 2017).

As relações de trabalho na administração pública envolvem questões como a negociação coletiva, o diálogo entre os diferentes atores envolvidos e a busca por soluções consensuais. A negociação coletiva é uma ferramenta importante para a resolução de conflitos e para a promoção do diálogo entre os servidores públicos e as autoridades responsáveis pela gestão pública. A busca por soluções consensuais pode contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo (ARAÚJO, 2007).

A gestão de conflitos nas relações de trabalho na administração pública enfrenta diversos desafios, como a complexidade das demandas dos servidores públicos, a falta de recursos financeiros e humanos para lidar

com esses conflitos, além da resistência à mudança. A mediação e a conciliação são ferramentas importantes para a resolução pacífica dos conflitos, uma vez que permitem o diálogo entre as partes envolvidas e podem contribuir para o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho (SILVA, SANTOS, LIMA, 2021).

As perspectivas futuras da gestão de pessoas e das relações de trabalho na administração pública são influenciadas pelas mudanças tecnológicas, sociais e econômicas que estão transformando o mundo do trabalho. A adoção de novas tecnologias pode gerar mudanças significativas nas atividades profissionais dos servidores públicos, enquanto as mudanças sociais e econômicas podem influenciar as demandas dos servidores públicos e da população em relação aos serviços prestados pela administração pública. Nesse contexto, a gestão de pessoas e das relações de trabalho na administração pública deve estar preparada para enfrentar esses desafios e adaptar-se às mudanças que estão por vir (GEMELLI, FRAGA, PRESTES, 2019).

5.1 Desafios da gestão de pessoas na gestão pública

A gestão de pessoas na gestão pública enfrenta diversos desafios específicos que dificultam a atração e retenção de talentos. Um dos principais obstáculos é a falta de incentivos financeiros, já que os salários oferecidos muitas vezes são inferiores aos praticados no setor privado. Além disso, o processo seletivo é burocrático e demorado, o que pode afastar candidatos qualificados. Para superar esses desafios, é necessário repensar as políticas de remuneração e benefícios, bem como simplificar os procedimentos de seleção (FERREIRA, 2012).

Outro desafio importante na gestão de pessoas na gestão pública é a necessidade de capacitação constante dos servidores públicos. As mudanças nas políticas públicas e nas tecnologias utilizadas exigem que os profissionais estejam sempre atualizados e preparados para lidar com novos desafios. Nesse sentido, é fundamental investir em programas de

treinamento e desenvolvimento, que possibilitem aos servidores adquirirem novas habilidades e competências (BARBOSA, ELIAS, 2010).

A valorização do servidor público também é um aspecto crucial da gestão de pessoas na gestão pública. Reconhecer o mérito dos profissionais através de incentivos não financeiros, como flexibilidade no horário de trabalho e possibilidade de home office, pode contribuir para aumentar a motivação e engajamento dos servidores. Essas medidas podem ser especialmente importantes em momentos de crise econômica ou orçamentária, quando não há recursos disponíveis para aumentar os salários (FERNANDES, BARBOSA, 2019).

A gestão de conflitos entre servidores públicos é outro desafio relevante na gestão de pessoas na gestão pública. Muitas vezes, os profissionais têm interesses divergentes ou trabalham em áreas diferentes com pouca comunicação entre si. Para minimizar esses conflitos, é necessário investir em políticas de comunicação e integração, que promovam o diálogo e a colaboração entre as equipes (VENCO, 2016).

A comunicação clara e transparente entre gestores e servidores públicos é fundamental para garantir o alinhamento com os objetivos da organização. É preciso estabelecer canais de comunicação eficientes e acessíveis, que permitam aos servidores expressarem suas opiniões e sugestões. Além disso, é importante que os gestores estejam abertos ao feedback dos profissionais, reconhecendo suas contribuições e valorizando sua participação no processo decisório (OLIVEIRA, 2018).

A diversidade na gestão pública é um tema cada vez mais relevante, tanto em termos de gênero, raça e orientação sexual quanto em termos de formação acadêmica e experiência profissional. A inclusão de pessoas com diferentes perfis pode contribuir para ampliar a visão da organização e trazer novas perspectivas para os desafios enfrentados. No entanto, é preciso estar atento aos possíveis preconceitos ou discriminações que

possam ocorrer no ambiente de trabalho (CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Silva, MARIN, 2013).

5.2 Papel do gestor público na gestão de pessoas e relações de trabalho

O papel do gestor público na gestão de pessoas e relações de trabalho é fundamental para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo para os servidores públicos. O gestor público deve ser responsável por criar um ambiente de trabalho que promova a motivação, o engajamento e a satisfação dos servidores públicos. Para isso, ele deve estar atento às necessidades dos seus colaboradores, oferecendo suporte e orientação sempre que necessário (ARAÚJO, 2007).

As principais competências que um gestor público deve possuir para gerir efetivamente as pessoas e as relações de trabalho em sua equipe incluem liderança, comunicação, resolução de conflitos e tomada de decisões. Um bom líder deve ser capaz de inspirar confiança em sua equipe, motivando-os a alcançar seus objetivos com eficiência e eficácia. Além disso, ele deve ser capaz de se comunicar claramente com seus colaboradores, ouvindo suas opiniões e ideias (BARBOSA, ELIAS, 2010).

A necessidade de o gestor público estar sempre atualizado sobre as leis trabalhistas e normas regulamentadoras é crucial para garantir que todas as atividades sejam realizadas dentro das normas legais e éticas. O conhecimento dessas leis também ajuda o gestor público a tomar decisões justas e equilibradas em relação aos seus colaboradores (PAS CARVALHO, TORRES, BORBA, 2015).

A valorização dos servidores públicos é uma forma importante de motivá-los e aumentar sua produtividade. O gestor público pode adotar várias ações nesse sentido, como programas de capacitação e desenvolvimento profissional. Esses programas ajudam os colaboradores a desenvolverem novas habilidades e competências, tornando-os mais valiosos para a organização (MACÊDO; OLIVEIRA, 2016).

A promoção de um ambiente inclusivo e diverso em sua equipe é outra forma importante de valorizar os servidores públicos. O gestor público deve valorizar a diversidade cultural, étnica, racial e sexual dos seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho que respeite as diferenças individuais e promova a igualdade de oportunidades (AGUIAR, SANTOS, 2017).

A transparência nas relações entre o gestor público e os servidores públicos é fundamental para evitar conflitos e desentendimentos. O diálogo aberto e honesto é essencial para construir uma relação de confiança entre o gestor público e seus colaboradores. Isso ajuda a criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (SILVA, SANTOS, LIMA, 2021).

A avaliação periódica do desempenho dos servidores públicos é uma forma importante de identificar pontos fortes e fracos da equipe, bem como oportunidades de melhoria. O gestor público deve ser capaz de fornecer feedback construtivo aos seus colaboradores, ajudando-os a melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos profissionais. Essa avaliação também ajuda o gestor público a identificar áreas onde ele próprio pode melhorar suas habilidades gerenciais (FERNANDES, BARBOSA, 2019).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas é um dos principais fatores que influenciam diretamente nos resultados e no clima organizacional. Através da gestão de pessoas, os órgãos podem identificar os talentos internos e desenvolvê-los, além de atrair novos talentos para a organização. Além disso, a gestão de pessoas também pode ajudar a melhorar o clima organizacional, através da promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador (CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Silva, MARIN, 2013).

As principais tendências em gestão de pessoas e relações de trabalho incluem a valorização do bem-estar dos colaboradores, a flexibilização das jornadas de trabalho e o uso de tecnologias para otimizar processos. A valorização do bem-estar dos colaboradores envolve a promoção da saúde física e mental dos servidores, através da oferta de programas como ginástica laboral e terapia ocupacional. A flexibilização das jornadas de trabalho permite que os servidores tenham mais autonomia sobre seus horários, o que pode aumentar sua produtividade e satisfação no trabalho. O uso de tecnologias para otimizar processos pode ajudar a reduzir custos e aumentar a eficiência do órgão (ISIDRO-FILHO, 2017).

Os desafios enfrentados pelos órgãos na gestão de pessoas incluem a retenção de talentos, a diversidade e inclusão no ambiente de trabalho e a adaptação às mudanças do mercado. A retenção de talentos é importante porque os servidores mais qualificados são essenciais para o sucesso do órgão. A diversidade e inclusão no ambiente de trabalho são importantes porque promovem um ambiente mais justo e igualitário para todos os servidores. A adaptação às mudanças do mercado é importante porque os órgãos precisam estar preparados para enfrentar novos desafios e oportunidades (AGUIAR, SANTOS, 2017).

As estratégias que podem ser adotadas para melhorar as relações de trabalho dentro do órgão incluem o diálogo aberto entre líderes e colaboradores, o incentivo à participação dos servidores nas decisões e o investimento em treinamentos e capacitações. O diálogo aberto entre líderes e colaboradores é importante porque permite que os servidores se sintam ouvidos e valorizados. O incentivo à participação dos servidores nas decisões é importante porque promove um ambiente mais democrático e participativo. O investimento em treinamentos e capacitações é importante porque ajuda a desenvolver as habilidades dos servidores (BANDEIRA, ARRUDA, 2017).

A comunicação interna é fundamental na gestão de pessoas, pois ajuda a alinhar expectativas, esclarecer dúvidas e manter todos os colaboradores

informados sobre as novidades do órgão. A comunicação interna pode ser realizada através de diversos canais, como intranet, murais, boletins informativos e reuniões (VENCO, 2016).

A adoção de práticas sustentáveis na gestão de pessoas traz benefícios como o uso consciente dos recursos naturais, a promoção da igualdade social e a valorização da diversidade cultural. As práticas sustentáveis podem incluir a redução do consumo de energia elétrica, a reciclagem de materiais e a promoção da diversidade cultural através da contratação de servidores de diferentes origens étnicas (ARAÚJO, 2007).

As possibilidades de inovação na gestão de pessoas e relações de trabalho incluem o uso de inteligência artificial para seleção e recrutamento, o desenvolvimento de programas personalizados para cada colaborador e a criação de espaços colaborativos para estimular a criatividade. A inteligência artificial pode ajudar a identificar os candidatos mais qualificados para as vagas disponíveis, enquanto os programas personalizados podem ajudar a desenvolver as habilidades dos servidores de acordo com suas necessidades individuais. Os espaços colaborativos podem ser utilizados para promover a troca de ideias e o trabalho em equipe (SILVA, SANTOS, LIMA, 2021).

REFERÊNCIAS

AGUIAR, RG; SANTOS, ACB. Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho.

Race-Revista de Administração..., 2017. Disponível em:

<<https://www.academia.edu/download/84408853/pdf.pdf>>. Acesso em:

ARAÚJO, JF. Avaliação da gestão pública: a administração pós burocrática. 2007. Disponível em:

<<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8309>>. Acesso em:

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R. Panorama da gestão de pessoas no setor público. Revista Pensamento ..., v. 72, n. 3, p. 1-16, 2017. Disponível em:

<<https://www.redalyc.org/pdf/4417/441753228007.pdf>>. Acesso em:

BARBOSA, NB; ELIAS, PEM. As organizações sociais de saúde como forma de gestão público/privado. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 15, n. 5, p. 2483-2492, 2010. Disponível em:

<https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csc/v15n5/v15n5a23.pdf>. Acesso em:

BRANDALISE, F.; FELLA, L.J.; ZAMIN, L.M. O contador público no contexto da gestão pública. *Revista de Administração e ...*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009. Disponível em:

<https://www.bage.ideau.com.br/wpcontent/files_mf/3e8a871d7dcfdb2a5cbbf4ad72349663112_1.pdf>. Acesso em:

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza Organizadora; FONSECA, Diogo Ribeiroda; PORTO, Valéria. *Estudos em gestão de pessoas no serviço público*. 2014.

CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Silva, FLS; Marin, P. “Gestão de pessoas no governo de Luiz Inácio da Silva (Lula): Análise das políticas desenhadas e implementadas e de sua relação com o modelo de gestão pública”. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/160-GEST%C3%83O-DEPESSOAS-NO-GOVERNO-DE-LUIZ-IN%C3%81CIO-DA-SILVA-LULA-AN%C3%81LISE-DAS-POL%C3%8DTICAS-DESENHADAS-E-IMPLEMENTADAS-E-DE-SUA-RELA%C3%87%C3%83O-COM-O-MODELO-DE-GEST%C3%83O-P%C3%9ABLICA-DO-GOVERNO-FEDERAL.pdf>>. Acesso em:

FERNANDES, MJS; BARBOSA, A. O trabalho docente na rede pública de ensino do estado de São Paulo-Brasil no contexto da Nova Gestão Pública. *Revista ...*, *Asociación Investigación, Formación ...*, 2019. Disponível em: <link>. Acesso em:

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública. *Revista Eixo*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-10, 2012. Disponível em:

<<http://revistaeixo.ifb.edu.br/index.php/revistaeixo/article/view/16>>. Acesso em:

FILHO, Genauto Carvalho de Filho. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública?. **Cadernos Ebape. Br**, v. 2, p. 01-18, 2004.

GEMELLI, C. E.; FRAGA, A. M.; PRESTES, V. A. Produção científica em relações de trabalho e gestão de pessoas (2000/2017). Revista de Economia e Gestão, v. 19, n. 3, p. 1-22, 2019. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/5707/570760763008/570760763008.pdf>>. Acesso em:

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. 2017. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8797>>. Acesso em:

MACÊDO, DF de; OLIVEIRA, RS. Gestão de pessoas e relações de trabalho: análise da produção científica publicada nos anais dos ENGPR. Revista Brasileira de Administração, v. 6, n. 3, p. 5-18, 2016. Disponível em: <<http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.003.0005>>. Acesso em:

OLIVEIRA, D. A. A reestruturação da profissão docente no contexto da nova gestão pública na América Latina. Revista da FAEEBA: Educação e ..., v. 27, n. 50, p. 43-56, 2018. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0104-70432018000300043&script=sci_arttext>. Acesso em:

PAS CARVALHO, K. A.; TORRES, E. L.; BORBA, ... de Excelência em Gestão Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>>. Acesso em:

RIBEIRO, Maria de Pádua; OLIVEIRA, Elias Rodrigues. Comunicação e Marketing no setor público: uma prática que permite o fortalecimento da cidadania e a modernização da gestão pública. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 4, n. 1, 2013.

SILVA, RR da; SANTOS, RC dos; LIMA, AO. Análise de Clima Organizacional em Equipes de Trabalho na Gestão Pública do Governo de Minas Gerais. *Journal of Law and ...*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-10, 2021. Disponível em: <<https://www.journalsdg.org/jlss/article/view/76>>. Acesso em:

VENCO, S. PRECARIIDADES: desdobramentos da Nova Gestão Pública no trabalho docente. *Crítica e sociedade*, Uberlândia, v. 1, n. 2, p. 1-15, 2016. Disponível em: <<https://seer.ufu.br/index.php/criticasociedade/article/view/36341/>>. Acesso em:

Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Polo* Buritis¹

Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Polo* Buritis²

Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte³

[← Post anterior](#)

A RevistaFT têm 28 anos. É uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2” em 2023.**

Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clikando aqui.](#)



Queremos te ouvir.

WhatsApp RJ:
(21) 98159-7352

WhatsApp SP:
(11) 98597-3405

e-Mail:
contato@revistaf
t.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ:
48.728.404/0001-
22

CAPES –
Coordenação de
Aperfeiçoament
o de Pessoal de
Nível Superior
(CAPES),
fundação do
Ministério da
Educação (MEC),
desempenha
papel
fundamental na
expansão e
consolidação da
pós-graduação
stricto sensu
(mestrado e
doutorado) em
todos os estados
da Federação.

Editores

Fundadores:

Dr. Oston de
Lacerda Mendes.

Dr. João Marcelo
Gigliotti.

Editor

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/expresspediente) Venha
fazer parte de
nosso time de
revisores
também!

Copyright © Editora Oston Ltda. 1996
- 2023

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio
de Janeiro-RJ | Brasil