CAPÍTULO 6

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO PARA A MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Carmem Sulamita Ribeiro de Sousa
Francisca Amália Castelo Branco
Iraneide Targino Bastos

RESUMO

Gerir pessoas é um processo que envolve muito mais do que estabelecimento de tarefas e metas. No setor público, especialmente, é necessário saber lidar e liderar pessoas, uma vez que o objetivo final do Estado não é o lucro, mas sim a prestação de serviços de qualidade ao cidadão. A modernização do serviço público exige cada vez mais a utilização de métodos para envolver e motivar as pessoas que fazer parte da máquina pública. Esta revisão da bibliografia de conceitos voltados à gestão de pessoas no serviço público aborda algumas políticas e métodos que proporcionam um melhor entendimento do grau de envolvimento do ser humano nas organizações. Sua importância justifica-se pela indispensabilidade de valorização do servidor, bem como pela necessidade de conscientização dos gestores quanto a isso e por buscar incentivar a participação direta do agente público no planejamento das ações realizadas pelo setor em que atua, visando suprir as necessidades da população a ser atendida.

Palavras Chave: Serviço Público, Gestão de Pessoas, Foco.

1 INTRODUÇÃO

O serviço público no Brasil enfrenta críticas recorrentes devido a diversas deficiências percebidas em sua prestação. Fatores como a burocracia, a baixa qualidade dos serviços, a falta de investimento em pessoal e a corrupção prejudicam a eficácia e a imagem do Estado, o que aumenta a descrença e a insatisfação do cidadão. A modernização do serviço público é uma necessidade econômica premente, pois pode ajudar a reduzir custos e desperdícios no setor público, permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos e consequentemente, melhores investimentos em áreas prioritárias, como saúde, educação, infraestrutura e gestão de pessoal.

A gestão estratégica de pessoas na administração pública é um assunto que passou a ser discutido em razão de uma mudança de mentalidade de alguns gestores em relação ao capital humano da organização. A partir do modelo gerencial a Gestão Pública passou a adotar ferramentas de gestão de pessoas semelhantes às utilizadas no setor privado, voltadas principalmente ao gerenciamento de desempenho, motivação e clima organizacional. O indivíduo passou a ser visto como ator primordial para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais, extinguindo o modelo mecanicista em que o poder era centralizado na figura do chefe, porém devido à falta de planejamentos mais estratégicos voltados à gestão de pessoas e a uma seleção eficiente de gestores, ainda faz parte dos desafios do serviço público garantir que o gerenciamento de pessoas seja compromisso de todos os ocupantes de cargos de chefia do órgão ou da entidade, não apenas do setor de recursos humanos.

Com base nisso, o questionamento em voga é: como a gestão estratégica de recursos humanos pode contribuir para o alcance dos objetivos institucionais do setor público e consequentemente elevar a qualidade dos serviços públicos prestados?

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública pode ser definida como o ‘maquinário estatal’ preordenado à realização de seus serviços e voltado à satisfação das necessidades

coletivas sociais. Administrar a “coisa pública” significa gerir os serviços públicos, mas não só prestá-los, e sim executá-los e dirigi-los com o objetivo de obter um resultado útil. Não podemos esquecer que os preceitos que permeiam a administração pública são definidos conceitualmente através dos postulados fundamentais que inspiram todo o modo de pensar e agir dos agentes públicos, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, os quais estão expressos no artigo 37 da Constituição Federal.

O modelo clássico de gestão pública no Brasil teve seu início com a reforma de 1930, pelo Governo Getúlio Vargas, mas sua consolidação textual pôde ser visualizada na Constituição Federal de 1988. Desde então, diversos modelos de gestão foram buscados, com o intuito de minimizar os impactos causados pela burocratização e promover melhorias na qualidade dos serviços prestados pelo Estado.

Entre as décadas de 1980 e 1990, alguns países adotaram princípios e práticas gerenciais provenientes do setor privado para melhorar a efetividade da administração pública, buscando modernizar suas estruturas administrativas. Esses princípios incluem o foco em resultados, a descentralização de decisões, a prestação de serviços de qualidade, entre outros. No Brasil, foi possível observar determinadas mudanças a partir da publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995, no qual foram propostas medidas para modernizar o aparelho estatal brasileiro, incluindo a busca por maior eficiência, a descentralização de decisões, a profissionalização da gestão pública e a introdução de mecanismos de avaliação de desempenho.

Com base nessa visão de gestão, Bergue afirma que:

> é possível tratarmos a Administração Pública Gerencial como um importante estágio no processo de transformação da Administração Pública Brasileira, convergindo para um formato estrutural coerente denominada de burocracia flexível (Bergue, 2012, p. 67).

3 A IMPORTÂNCIA DA COMPREENSÃO DO INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

Os servidores públicos podem ser vistos como parceiros das organizações em que atuam, pois investem esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento. O alinhamento entre o pensamento do servidor com a missão e com os valores institucionais promove um ambiente de trabalho mais produtivo e com foco em resultados. Além disso, é a capacidade de respostas e de adaptação do ser humano lotado em orgão público que faz com que mudanças de normas, procedimentos e legislações não sejam obstáculos para a continuidade do serviço público prestado.

As pessoas podem aumentar ou diminuir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo de como são tratadas, por isso é importante estudá-las e compreender que a partir de suas emoções e expectativas em relação ao setor é que será determinada a qualidade do trabalho desenvolvido e, por conseguinte o clima e desempenho organizacional. Desse modo, as boas práticas de gestão de pessoas são cruciais para maximizar o potencial dos colaboradores e minimizar as vulnerabilidades organizacionais.

Segundo Chiavenato (2010, p 296, 297) há três suposições relacionadas entre si para explicar o comportamento humano: 1º o comportamento é causado - significa que o modo de agir de um indivíduo é causado por fatores externos e internos; 2º comportamento motivado - indica que o comportamento é orientado e direcionado para algum objetivo; 3º o comportamento humano é dirigido para objetivos pessoais, implica dizer que sempre existe um impulso, desejo ou necessidade individual a ser suprida e que designa determinado comportamento.

O desenvolvimento de qualquer instituição está amarrado na melhoria contínua dos seus processos de gestão e de base. A eficiência dos processos depende dos referenciais e recursos neles utilizados. Os indivíduos atuantes nesses processos são determinantes, pois sua capacitação e motivação é que tornam possível o aumento da eficiência dos processos.

4 A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO E A QUALIDADES DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Entre os desafios iniciais para a consecução de transformações significativas na gestão de pessoas no setor público brasileiro, está a necessária redefinição dos contornos deste conceito: gestão de pessoas. Um dos aspectos essenciais é assumir que gestão de pessoas não é somente uma área (departamento, unidade, secretaria, etc.), mas sim um processo. É preciso superar a visão departamental para alcançar a gestão de pessoas como função que se verifica em toda a organização, e o tempo todo. Não se pode esquecer que a gestão é, essencialmente, gestão de pessoas. Os processos e resultados das ações de gestão e de governo, de atividades meio ou finalísticas, independentemente da esfera de governo que se analise, necessariamente envolvem pessoas, e estas produzem o valor público esperado.

Segundo delineado por Schikmann (2010), o conceito de humanização de sistemas têm sido pauta de discussões, já que a sociedade passou a ter uma visão diferente em relação ao serviço público prestado, exigindo atendimentos mais respeitosos e eficientes. Desse modo, a preocupação entre o custo-benefício das atividades deu lugar à relação entre desempenho e retorno social.

A relação entre servidores públicos engajados e a prestação de serviços públicos com excelência é um tema amplamente discutido na administração pública e na gestão de recursos humanos. O engajamento dos servidores públicos pode ser associado a níveis mais altos de produtividade e eficiência. Além de serem mais propensos a trabalhar de forma proativa, indivíduos motivados buscam maneiras de otimizar processos e utilizar os recursos de forma mais eficaz, resultando em serviços públicos de melhor qualidade.

Busca-se no setor público um modelo de gestão de pessoas pautado por valores e não apenas por regras e papéis, de modo a enfatizar o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuos; participação efetiva dos servidores como forma de incentivo; avaliações de desempenho que não sejam unilaterais e sim apreciadas por ambas as partes para que se chegue a um consenso; motivação positiva baseada no orgulho profissional, na autonomia e na capacidade de iniciativa; coerência na governança de uma gestão de pessoas que não contradiga os objetivos e valores da organização; desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade; tecnologia da informação, além de tarefas autodefinidas e quase sempre autocontroladas.

O desenho de cargos mais amplos constitu o resultado da política de ampliação de tarefas. A ampliação de tarefas é um esforço de redefinição dos cargos públicos, com o intuito de dotá-los de uma composição de atividades e competências capazes de atenderem aos eventuais níveis de qualificação e às necessidades de seus ocupantes, em termos de responsabilidade, desafio e realização profissional. Gerir pessoas significa proporcionar um aparato melhor às atividades e diretrizes ligadas aos servidores da organização, bem como definir políticas eficazes para a valorização do ser humano no âmbito organizacional. É importante ressaltar que determinados aspectos contingenciais influenciam diretamente na gestão de pessoas, como por exemplo, a cultura — tanto da instituição como do indivíduo- características ambientais, a tecnologia, os processos internos, a relação interpessoal, etc.

5 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Apesar de ser um tema recorrente, as relações interpessoais precisam ser ainda mais estudadas e aprimoradas. Atualmente vivemos uma realidade em que as relações humanas estão cada vez mais desgastadas e por conta disso a comunicação através de mídias socias é intensa. O contato físico e as conversas pessoais deram lugar às mensagens de texto e muitas vezes palavras ou frases são substituidas por figuras. Nos ambientes organizacionais públicos ou privados, o serviço em home office tem sido cada vez mais frequente. O distanciamento físico e emocional dos indivíduos torna o papel da gestão de pessoas mais desafiador, principalemtne no que diz respeito às relações interpessoais no ambiente de trabalho. Toda organização é formada por pessoas, que se juntam em grupos, baseados nos objetivos, funções ou outras afinidades. Um grupo unido e em busca de um objetivo comum, pode alcançar resultados que um indivíduo não conseguiria. Uma equipe pode oferece várias alternativas para a tomada de decisão, pode expôr uma variedade de talentos e habilidades para a realização de atividades, além de aumentar a estabilidade organizacional repassando aos recém-chegados os valores e as crenças da

organização. Esse ambiente evita fofocas, intrigas, competições e estimula a confiança e o envolvimento dos servidores no desempenho de suas funções.

Os grupos, transformados em equipes de trabalho, podem contribuir da seguinte forma:

- Melhor compreensão do indivíduo que integra a instituição, sua forma de convivência e sua linguagem emotiva;
- Superação das barreiras comunicacionais e eliminação de conflitos intergrupais;
- Maior integração do indivíduo à missão e valores institucionais;
- Melhor aceitação e cumprimento das normas baseados em padrão e comportamento partilhado pelo grupo;
- Ambiente de colaboração e produtividade com equipe coesa e líderes dinâmicos e abertos;
- Troca de experiências e conhecimentos aperfeiçoando as competências e habilidades de cada membro da equipe.

6 FOCO NA GESTÃO PARTICIPATIVA

A gestão participativa decorre do entendimento da relação entre o homem e a organização. Conforme entende Paterman (1992), garantir a participação de funcionários em tomadas de decisão é criar oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão em seu ambiente de trabalho. Essa influência pode variar pouco ou muito. Ressalta-se que para a efetiva aplicação da desse método, é necessária uma liderança efetiva e bem estruturada, pois no modelo de gestão participativa é fundamental que o líder saiba informar, envolver, delegar e consultar os liderados.

Nesse panorama, a gestão participativa corrobora com uma excelente comunicação organizacional, podendo envolver diferentes setores dentro de uma mesma organização, para a tomada de decisões que acarretarão resultados que

impactarão a todos ao mesmo tempo. Podemos ter como exemplo, o caso de uma universidade que deseja expandir sua infraestrutura física, construindo uma nova edificação. Logo, será necessário fazer algumas indagações: essa nova edificação será utilizada para qual finalidade? A nova edificação será construída em qual área? há recurso disponível para contratar uma construtora? Há tempo hábil, dentro do exercício financeiro para execução do processo licitatório? Haverá recursos disponíveis para manter o funcionamento do prédio depois que este for finalizado? Essas são algumas questões estratégicas, dentre muitas outras que deverão ser pensadas antes de ser decidido pela construção ou não do prédio e para isso, o correto é que diversos setores sejam consultados sobre a viabilidade do referido projeto. É necessário salientar que, nesse contexto, todas essas áreas adquirem o mesmo nível de valor (DRUCKER, 1994) para a consecução de vantagens competitivas. Sendo assim, quando há um alinhamento entre os objetivos de todos os públicos internos com os objetivos das organizações, é possível notar um maior desempenho nos resultados de qualidade e produtividade. Igualmente as trocas de boas práticas entre as áreas que compõem a empresa, imprimem um intercâmbio muito interessante e rico que direciona uma perfeita compreensão e sintonia das participações e engajamento nos sistemas gerenciais que as organizações preconizam.

A gestão participativa também deve ser usada no âmbito dos próprios setores, uma vez que em órgãos públicos cada departamento possui uma finalidade, com objetivos e metas próprias, relacionadas a decisões e ações, cujos resultados dependem do nível de engajamento dos servidores envolvidos. Essa participação proporciona aos servidores maior envolvimento com os objetivos e resultados das organizações, fazendo com que eles se sintam parte integrante dos processos, contribuindo para fatores como a diminuição da rotatividade e do absenteísmo, bem como aumentando a integração dos indivíduos com a cultura organizacional.

7 FOCO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências deve ser entendida como uma abordagem estratégica de administração de recursos humanos, através da qual pode-se alinhar as competências individuais dos servidores às necessidades organizacionais e aos objetivos estratégicos das instituições. E ao ser aplicada no setor público, proporciona desenvolvimento profissional do servidor, motivando e engajando esse indivíduo, que atuará de forma mais ágil e efetiva, obtendo resultados com altos padrões de qualidade nos serviços prestados à sociedade. Para Dutra (2004), as competências são o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, posturas e ações, integradas e utilizadas pela pessoa para obtenção de resultados.

Um grande problema que atinge a gestão de pessoas no setor público, na visão de Schikmann (2010), consiste na possível acomodação dos servidores em virtude das normas e definições constantes em alguns planos de cargos. Essa acomodação ocorre porque muitos planos de cargos e carreiras no setor público são estruturados de maneira que oferecem estabilidade e progressão automática baseada no tempo de serviço, em vez de desempenho e desenvolvimento de competências. Ainda segundo a mesma autora, os critérios utilizados para a descrição de cargos nessas organizações restringem a amplitude de atuação dos funcionários, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica, além de ocasionar constantemente os desvios de função que são muito comuns nos diversos órgãos públicos. Além disso, alguns fatores também são grandes impeditivos que dificultam a implementação da gestão por competências no setor público, como por exemplo, uma cultura organizacional engessada, insuficiencia de recursos e ferramentas, falta de capacitação dos gestores e resistências à adoção de novos métodos de acompanhamento e avaliação.

Fazer com que a Gestão por Competências chegue até o setor público é uma necessidade da própria instituição. Para Bispo (2011), normalmente elas estão em busca de soluções que atendam suas necessidades de sistematizar os processos de gestão e avaliação dos servidores não apenas para atender demandas alheias, mas para promover o desenvolvimento dos seus servidores e proporcionar serviços de melhor qualidade aos cidadãos, aos Estados e aos municípios.

De acordo com Bergue (2010) ainda que haja, por parte de algumas instituições, um clima hostil ao seu desenvolvimento, a Gestão por Competências se

fortaleceu como objeto de estudo e sua aplicação nas organizações públicas ganhou significativo impulso no Brasil com a edição do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser instituída pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e que tem como um de seus preceitos a adequação das competências demandadas dos servidores necessárias ao alcance dos objetivos das instituições. É possível relevar, porém, que a continuidade e o sucesso da Gestão por Competências dependem de um compromisso contínuo com a capacitação, a avaliação e o desenvolvimento dos servidores públicos, além de uma cultura organizacional que valorize e incentive a melhoria contínua e a inovação.

8 CONCLUSÃO

A vontade e a capacidade das pessoas, em última instância, configuram uma cultura organizacional de desenvolvimento, estagnação ou regressão. As limitações impostas pela legislação representam um desafio significativo para a gestão de pessoas no setor público. No entanto, com reformas legislativas apropriadas e a adoção de práticas modernas de gestão de recursos humanos, é possível mitigar esses obstáculos e promover um ambiente de trabalho mais dinâmico, eficiente e motivador.

As metodologias de gestão citadas aqui não devem ser centradas nos indivíduos sem que haja o devido reflexo nas atividades e áreas que integram a organização, senão os resultados não serão os pretendidos, já que a gestão organizacional deve ser integralizada. As formas de gestão de pessoas que podem e devem ser utilizadas no setor público, são aquelas que efetivamente proporcionam desenvolvimento, motivação e expectativas contínuas no servidor, de modo que o trabalho por ele realizado seja atingido de tal forma que o nível na prestação dos serviços e o corolário alcançado sejam representação de excelência em qualidade para a sociedade.

É importante que as pesquisas sobre gestão de pessoas no serviço público não se esgotem, mas sim se aprofundem. Temas como clima e cultura organizacional, capacitação de líderes, qualidade de vida no trabalho, dentre outros, precisam de maior atenção, pois são estratégicos para o sucesso de qualquer organização.

9 REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010. 599 p.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Organizador, 2012.

BISPO, Patrícia, **Aplicação da Gestão por Competências em órgãos públicos**. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Entrevista/7045/aplicacao-da-gestao-por-competencias-em-orgaos-publicos.html Acesso em 25/05/2024.

CHIAVENATTO, I..**Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, J.S..**Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

PATERMAN, C.. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas**: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, M.R. de S.; PANTOJA, M.; BERGUE, S.T. (Orgs.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, p. 11-28, 2010.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Pensando a gestão pública [livro eletrônico] / organizadoras Flávia Adriana Santos Rebello, Francisca Amália Castelo Branco. -- 1. ed. -- Cariacica, ES : Editora Manual, 2024.
PDF

Vários autores.
ISBN 978-65-83121-02-8

1. Administração pública 2. Eficiência administrativa 3. Políticas públicas - Brasil 4. Responsabilidade social I. Rebello, Flávia Adriana Santos. II. Branco, Francisca Amália Castelo.

24-229805 CDD-350

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração pública 350

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

Obra publicada em Setembro de 2024

Informações Adicionais:

DOI do livro: https://doi.org/10.29327/5443866

DOI do capítulo 1: https://doi.org/10.29327/5443866.1-2
DOI do capítulo 2: https://doi.org/10.29327/5443866.1-1
DOI do capítulo 3: https://doi.org/10.29327/5443866.1-3
DOI do capítulo 4: https://doi.org/10.29327/5443866.1-4
DOI do capítulo 5: https://doi.org/10.29327/5443866.1-5
DOI do capítulo 6: https://doi.org/10.29327/5443866.1-6
DOI do capítulo 7: https://doi.org/10.29327/5443866.1-7
DOI do capítulo 8: https://doi.org/10.29327/5443866.1-8
DOI do capítulo 9: https://doi.org/10.29327/5443866.1-9