

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PNAP/UFSJ

LARISSA CRISTINA JÓIA

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: NOVAS VISÕES

SÃO JOÃO – DEL – REI

2018

LARISSA CRISTINA JÓIA

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: NOVAS VISÕES

Monografia apresentada à Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Msc. Eduardo de Belford Rodrigues de Britto

SÃO JOÃO – DEL – REI

2018

LARISSA CRISTINA JÓIA

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: NOVAS VISÕES

Monografia apresentada à Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada:

Prof.

Prof.

Prof. Msc. Eduardo de Belford Rodrigues de Britto

“Aprenda que realmente pode suportar que realmente é forte, e que pode ir muito mais longe depois de pensar que não se pode mais. E que realmente a vida tem valor e que você tem valor diante da vida.”
(William Shakespeare)

Ao meu grande amor, meu pai Hélio (in memoriam)
que me ensinou a não desistir dos meus sonhos, a minha
mãe Maria meu amparo em todos os momentos
e a minha irmã Elisângela minha grande companheira
de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que proporcionou a realização de mais uma etapa nessa jornada chamada conhecimento. A minha família que sempre esteve presente em todos os momentos e muitos destes foram difíceis, mas, juntos superamos. Aos meus professores que transmitiram os conhecimentos necessários a minha formação. Ao meu orientador Prof. Msc. Eduardo de Belford Rodrigues de Britto pela sua colaboração e a todos os colaboradores da Universidade Federal de São João- Del -Rei e do polo UAB de Matão.

RESUMO

A Administração Pública tem como objetivo atender o interesse público e às necessidades da população (sociedade), onde utiliza a estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, dentro do que é permitido pela legislação, tendo como base a Constituição. Para cumprimento de sua função administrativa, priorizando o interesse público, o Estado se utiliza de meios que a lei lhe assegura no entanto tais meios devem ser utilizados no cumprimento dos fins a que se destinam. Na Administração Pública, deve haver planejamento de todas as ações a serem desenvolvidas, indicando diretrizes para a execução, não apenas prestar e executar serviços aleatoriamente, deve-se governar para todos buscando o bem comum, a satisfação do coletivo, as necessidades dos cidadãos (sociedade). A administração pública tem como prioridade a atender as demandas com eficiência (utilização racional dos recursos), eficácia (capacidade de atingir resultados) e efetividade (observando a ética). Para que estes valores sejam introduzidos na administração pública, os gestores devem estar atentos para a necessidade de servidores públicos qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais, este papel é desempenhado pela gestão de pessoas. Neste trabalho há uma revisão da literatura acerca do conceito de Administração e Administração Pública, histórico e tendências da gestão de pessoas, dos problemas, pressupostos, desafios e o que engloba a gestão de pessoas na área pública. A literatura sobre gestão de pessoas na área privada é bastante ampla onde os estudos e esforços para melhorias foram concentrados, já na área pública esses estudos são escassos, utilizando e tentando implantar nessa esfera os resultados da área privada de acordo com o que é possível, pois a área pública é bem complexa e cheia de normas legais que devem ser cumpridas. A gestão de pessoas no setor público sempre foi volatda para a realização das atividades operacionais, não tendo um planejamento adequado dos recursos humanos com objetivos definidos, se pautando na competência, habilidades e focando para as mudanças necessárias, essas encontram muita resistência para serem implantadas na área pública, comprometimento que nem sempre é visto como melhoria.

Palavras-chaves: Administração pública, gestão de pessoas, gestão por competências.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Funções da Gestão de Pessoas.....	21
Figura 2 - Talento Humano: Competência.....	24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Uma Visão Geral da Teoria da Administração.....	10
2.2 A Administração Pública no Brasil.....	13
2.3 Gestão de Pessoas.....	15
3 METODOLOGIA.....	17
4 GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA PÚBLICA: NOVAS VISÕES.....	18
4.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública.....	18
4.1.1 <i>Estratégias desenvolvidas pela gestão de pessoas</i>	22
4.2 Gestão de Pessoas por Competência.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo geral mencionar aspectos sobre o tema Gestão de Pessoas na Administração Pública: novas visões, analisando o comportamento das pessoas nessa área, que congrega enorme número de colaboradores contratados de diversas formas para as funções desempenhadas. Como objetivos específicos a pesquisa será direcionada em trazer novas visões do comportamento das pessoas neste tema de grande relevância, que geralmente não é tratado de forma aprofundada na esfera pública, aumentando, desta forma, o entendimento do tema aliando o mesmo à transparência na gestão pública, assunto atual e em evidência.

A primeira parte do trabalho contextualiza as fases históricas pelas quais passou a Administração Pública em seus modelos patrimonialista, burocrático e gerencial, enquanto que a segunda parte demonstra como os servidores (colaboradores) estão comprometidos na prestação dos serviços a eles delegados perante a sociedade, através das competências a serem desenvolvidas ou que sejam intrínsecas de cada um.

A justificativa desta pesquisa e sua relevância se devem ao fato de que, o modelo gerencial é o adotado atualmente pela Administração Pública, que tem como princípios produtividade, orientação ao serviço, descentralização, aumento da qualidade e eficiência na prestação dos serviços oferecidos pelo poder público à sociedade (cidadãos). É através das pessoas envolvidas no processo que se garante resultados eficientes, porém na prática não é o que se tem observado. Existe um total descrédito da sociedade em relação aos servidores, que por terem a prerrogativa de estabilidade de emprego não se comprometem com a boa prestação dos serviços públicos. Este é um dos aspectos que será abordado, entre outros.

A Gestão de Pessoas ao longo do tempo vêm passando por transformações e o departamento de pessoal ou RH passou a ser um setor estratégico dentro das organizações. Na administração pública não é diferente, sendo fundamental na estratégia de crescimento governamental.

Segundo Oliveira *et al.* (s/d), a nova Gestão de Pessoas assume um papel em que se torna responsável por treinar e melhorar a qualidade de vida no trabalho, pois hoje o colaborador passa a ser visto não mais como estritamente um custo adicional ou como mais

um recurso (ao lado dos recursos materiais e financeiros, por exemplo), mas como um ativo ou parceiro que irá trazer resultados e que será o diferencial competitivo, ajudando, assim, o governo a alcançar sua visão de futuro.

Dentro deste contexto de novos rumos da gestão de pessoas a transparência da gestão pública faz parte do processo que também é conhecida com o termo *Accountability*¹.

Este trabalho está focado na esfera pública, abordando a gestão de pessoas na administração pública, suas implicações a respeito das competências e a transparência com que os servidores (colaboradores) devem exercer suas funções.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, impressos ou digitais, para o alcance do objetivo proposto.

¹ Nas palavras de Medeiros: “Accountability é o processo pelo qual as entidades do setor público e os indivíduos dentro delas são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a gestão dos fundos públicos e todos os aspectos de desempenho, sendo que se submeterão ao escrutínio externo adequado.” *apud* OLIVEIRA et al, (s/d), op. cit., p.3).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será abordado um pouco da história da administração como surgiu e se desenvolveu ao longo do tempo, e como isso foi se modificando e trazendo novas visões se desdobrando em diversas áreas independentes dentro da administração, mas, interdependentes entre si, ou seja, uma dependendo da outra. Neste trabalho como o enfoque é a área pública e principalmente a gestão de pessoas nessa esfera trazemos como esses conceitos da área privada foram sendo aplicados e modificados para atender essa demanda.

2.1 Uma Visão Geral da Teoria da Administração

Administração é entendida como ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas pelas organizações.

A sociedade é formada por organizações de todas as formas entre elas as públicas e as privada, que através destas fornecem meios para suprir as necessidades diversas da população. Muitas mudanças ocorreram ao longo dos séculos, principalmente a partir do século XX e XXI com muitas inovações econômicas, sociais e tecnológicas revolucionando as organizações e a forma de administrá-las.

De acordo com Chiavenato (2003, p.2):

O MUNDO EM QUE VIVEMOS É UMA sociedade institucionalizada e composta por organizações. Todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não-humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.). A vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho daquelas.

As organizações são extremamente diversificadas em todos os aspectos tamanhos, atividade e objetivo podem ter fins lucrativos (empresas) ou não como as igrejas, entidades filantrópicas, organizações não governamentais – ONGs entre tantas outras formas.

Segundo Maximiano *apud* Bazolli *et al* (s/d) “As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional”.

A maior parte das organizações procura fornecer produtos e serviços para atender as necessidades das pessoas, em todas as áreas como saúde, educação, água e esgoto tratado, energia elétrica, segurança pública, alimentação adequada e de qualidade, etc. Todos estes itens relacionados dependem de organizações.

Segundo Bazolli *et al.* (s/d, p.4):

[...] a Teoria Geral da Administração é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral, atualmente revela-se como uma área do conhecimento humano repleto de conhecimentos e desafios. Cada organização tem seus objetivos, seu ramo de atividade, seus dirigentes e seu pessoal, seus problemas internos e externos, seu mercado, sua situação financeira, sua tecnologia, seus recursos básicos, sua ideologia e política de negócios etc. (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Arruda *et al.* a Revolução Industrial se iniciou na Inglaterra no século XVIII encerrando a transição entre feudalismo e capitalismo. Essa revolução teve três períodos no processo de industrialização mundial, entre 1760 a 1850 no primeiro momento onde se restringiu a Inglaterra com ênfase na produção de bens de consumo e a energia a vapor; de 1850 a 1900 a revolução se espalha por Europa, América e Ásia crescendo a concorrência, a indústria de bens de produção se desenvolve, expansão das ferrovias, surgimento de novas formas de energia como a hidrelétrica e a derivada de petróleo; a partir de 1900 até os dias atuais houve o surgimento dos conglomerados industriais e multinacionais, automatização da produção, produção em série, explosão da sociedade de consumo de massa e avanço em todas as áreas, comunicação, indústria química e eletrônica, engenharia genética, robótica dentre tantas outras áreas.

Com todas essas revoluções ao longo dos séculos surgiu a necessidade de administrar, porque o crescimento acelerado e desorganizado exigia uma maior organização. Com essas mudanças surgiram os estudos na área como a Administração Científica de Frederick Winslow Taylor, que propunha a divisão do trabalho, o trabalhador não fazia mais o todo, mas, uma parte do processo com isso fazendo um controle do tempo gasto em cada atividade a fim de reduzir ao máximo o tempo de execução de todas as tarefas, gerando mais produtividade. A Teoria Clássica da Administração difundida por Henri Fayol caracterizava pela ênfase dada a toda estrutura que a organização deveria ter para ser eficiente, parte-se do pressuposto de que para se obter eficiência é necessário o envolvimento e comprometimento de toda a organização. Nesse sentido Henri Fayol preocupou-se em definir as funções básicas da empresa, o conceito de Administração (Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar – funções conhecidas também pela sigla POC3). Teoria da Burocracia de Max

Weber, que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins), para que se obtenha o máximo de eficiência. A Teoria Estruturalista, preocupada em integrar todas as teorias das diferentes escolas acima enumeradas. A Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton George Mayo (1933) e mais recentemente, com novas ideias, com o nome de Teoria do Comportamento Organizacional. Ela foi, basicamente, o movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração, com ênfase centrada nas pessoas. Teve como origem: a necessidade de humanizar e democratizar a administração, o desenvolvimento das chamadas ciências humanas (psicologia e sociologia). A Teoria de Sistemas que passou a abordar a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente que o envolve. A Teoria da Contingência, para essa teoria a empresa e sua administração são variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo, isto é, à medida que o meio ambiente muda, também ocorre mudanças na empresa e na sua administração como consequência (EBAH, 2018).

Toda organização é formada por pessoas que interagem entre si, cada indivíduo tem características próprias e particulares que se transformam ao longo do tempo, as organizações também tem características próprias, a cultura organizacional que é definida pelo conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização e tudo isso influencia no ambiente da organização no clima organizacional de trabalho das pessoas.

De acordo com Chiavenato (2014, p.6):

Se as pessoas se caracterizam pelas suas diferenças individuais, também as organizações se caracterizam por uma incrível heterogeneidade. Elas apresentam uma enorme variedade. Podem ser indústrias, comércios, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços, etc. Podem ser grandes, médias e pequenas quanto ao tamanho. Públicas ou privadas quanto à propriedade. Quase tudo o que a sociedade necessita é produzido pelas organizações. Vive-se em uma sociedade de organizações, pois nelas as pessoas nascem, aprendem, servem, trabalham e passam a maior parte de suas vidas.

De acordo com Chiavenato as organizações assim como as pessoas apresentam diversas características que se tornam individuais, mas, que são formadas pelas inúmeras influências que recebem ao longo do tempo, como ambiente em que se encontram inseridas, cultura de um povo e de quem integra a organização e cada uma é única formando uma enorme variedade.

2.2 A Administração Pública no Brasil

A evolução da Administração Pública no Brasil passou por três modelos diferentes: a administração patrimonialista, a administração burocrática e administração gerencial.

A administração patrimonialista é característica dos Estados absolutistas europeus do século XVIII, em que apenas uma pequena parcela das pessoas (a nobreza) tem propriedade sobre as terras e não há uma diferenciação clara entre a gestão pública e a gestão de negócios privados. Nesse modelo, os cargos públicos são ocupados por indicação política do soberano, que geralmente indicam familiares e outros contatos de sua confiança. Essa versão patrimonialista foi abolida com o fim das monarquias absolutistas e a ascensão da burguesia e do Estado liberal.

O Estado brasileiro de acordo com Mendes *apud* Medeiros *et al.* (2011,p.14 e 15):

(...) a Constituição de 1824 implantou no Brasil, ao mesmo tempo, os direitos civis e políticos, numa sociedade predominantemente escravocrata que trazia consigo, ainda, a ausência de espírito crítico, herança da escravidão. Veja: a iniciativa de implantação dos direitos civis e políticos partiu somente do Estado, sem participação dos cidadãos.

O Estado brasileiro caracterizava-se à época como patrimonialista liberal clássico.

Administração burocrática forma de organização em que prevalecem as regras e os procedimentos explícitos, com divisão de responsabilidades conforme a especialização do trabalho, marcada por uma forte hierarquia e uma ética de impessoalidade nas relações. Esse modelo se encaixou perfeitamente com o Estado liberal, já que os ideais republicanos e democráticos exigem que o poder seja exercido por mandatários do povo. Em outras palavras: o gestor público administra o patrimônio alheio e toma decisões em nome de seus representados, diferentemente do soberano, que toma decisões por seus súditos em nome próprio.

De acordo com Medeiros *et al.* (2011, p.16):

(...) Na década de 1930, mais especificamente a partir de 1937, tem início o primeiro grande esforço de inovação do sistema público do País. De acordo com Marcelino (2003), esse período vai até 1945, e suas premissas eram a reforma do sistema de pessoal e a implantação e a simplificação de sistemas administrativos. Ferreira et al. (2005) acrescentam ainda que nesse período tem início o Estado intervencionista e que, após a Constituição de 1934, predominou o modelo clássico baseado em uma burocracia* que Marcelino (2003) chama de modelo weberiano, em alusão a Weber.

Administração gerencial é justamente uma adaptação do Estado, que se desapegou de muitas formalidades e passou a prezar mais pelos resultados e pela eficiência, tem como premissa o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos. Muito por conta disso, o Estado deixou, aos poucos, de atuar diretamente no setor produtivo, surgindo como regulador. Apesar do evidente sucesso do modelo burocrático quando comparado ao patrimonialista, a verdade é que o mundo mudou muito ao longo do século XX. Nesse cenário, acabamos observando que o Estado burocrático já não atendia mais as necessidades administrativas geradas pelas organizações.

Alguns autores consideram que após a década de 1980 o país começou a dar os primeiros passos para a implantação do modelo gerencial.

De acordo com Mendes e Teixeira *apud* Medeiros (2011, p.19):

(...) esse modelo traz a realização de parcerias entre agências públicas e privadas e inovações gerenciais, como programas de qualidade total, usando a lógica do empreendedorismo. Tudo isso advindo de uma sociedade em rede, com tecnologias cada vez mais avançadas. Para esses autores, esse modelo ainda é vigente, mas já surgem novas exigências de adaptação, provenientes do crescimento populacional, de novas tecnologias e da estrutura demográfica, como o envelhecimento populacional.

Segundo os autores a administração pública tem como norte o modelo gerencial, que trouxe novos caminhos como as parcerias público-privadas, programas de qualidade no serviço público utilizando os conceitos do empreendedorismo, porém já existem mudanças em andamento devido à tecnologia que avança cada vez mais rápido e mudanças como o envelhecimento populacional que vai impactar diretamente a esfera pública, como se adaptar a essa nova realidade e criar políticas públicas que assegurem melhor qualidade para todos.

2.3 Gestões de Pessoas

O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

A gestão de pessoas acontece através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores de uma empresa, e a área tem a função de humanizar as empresas. Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o departamento de recursos humanos, porém RH são a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. Em uma empresa, a gestão de pessoas deve ser feita pelos gestores e diretores, porque é uma área que requer capacidade de liderança. O departamento de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais, e tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da organização e do próprio profissional (SIGNIFICADOS, 2018).

Para Chiavenato (1999, p. 5-6) define o termo Gestão de Pessoas afirmando que:

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoa, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas.

Segundo Bazzolli (s/d, p.5) uma empresa ou organização:

[...] a empresa nada mais é do que um conjunto de ações conscientes e organizadas de dois ou mais indivíduos e a cooperação entre elas é fundamental para a sobrevivência da organização, pois ela só existe quando nelas se apresentam pessoas que se comunicam dispostas a colaborar em ações conjuntas para o alcance de objetivos comuns.

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua

principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 2014, p.5).

Já para Gil (*apud* DUTRA *apud* Esculápio, 2013, p.13), “[...] gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.”.

De acordo com Chiavenato (2014, p.8):

[...] A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um *mix* que a torna única em cada organização.

Conforme Ribeiro *apud* Esculápio (2013, p.13), a “[...] gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas.”.

De acordo com os autores citados as organizações tem sua própria cultura organizacional e também são compostas por pessoas e não só isso são elas responsáveis por tudo que acontece dentro da organização. Com o passar do tempo e de muitos estudos o capital humano passou a ser visto como fundamental e que investir no mesmo trás mais resultados. Uma organização é formada de várias pessoas que são seres únicos com suas características pessoais, cada pessoa influencia a organização de determinada maneira e essa junção pessoal e organizacional transformar a organização, seu ambiente interno e externo porque as pessoas também agregam características da organização em que estão inseridas.

Neste sentido a Gestão de Pessoas atua diretamente nesse campo das pessoas envolvidas no processo, o que elas podem oferecer de melhor para a organização e vice-versa para que aja um sincronismo entre as partes, gerando resultados mais satisfatórios para todos os envolvidos.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a realização do presente trabalho foi a pesquisa bibliográfica. Para isso foram utilizadas diversas formas de consulta. Segundo Fonseca apud Gerhardt *et al.* (2009, p.37) a:

[...] pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Diante da citação apresentada sobre a pesquisa bibliográfica, pode-se verificar que a grande vantagem é que após as leituras de determinado assunto de vários autores diferentes, pode-se fundamentar mais concisamente o trabalho.

A forma de pesquisa utilizada no presente trabalho é a pesquisa pura ou também chamada de básica ou teórica, procura desenvolver, melhorar o conhecimento sobre determinado assunto, buscando novas questões, incorporando e superando o que já foi produzido. O método utilizado é o da pesquisa qualitativa, onde não se usa elementos estatísticos para a análise dos dados, baseia-se em conhecimentos teórico-empíricos.

Quanto aos objetivos à pesquisa ela é explicativa, pois busca explicar um determinado fato que ocorre na sociedade, neste caso a gestão de pessoas na área pública, como isso vem mudando ao longo do tempo.

4 GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA PÚBLICA: NOVAS VISÕES

Neste capítulo voltado totalmente para a gestão de pessoas na área pública vamos abordar o desenvolvimento desse setor tão importante e primordial em qualquer empresa privada ou pública, que traz novas visões para melhor prestação dos serviços.

4.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública

Como já foi mencionado anteriormente a Administração Pública no Brasil passou por diversos períodos distintos na forma de governar, o que influenciou diretamente a área em discussão neste capítulo que é a Gestão de Pessoas nesse contexto público e como se modificou ao longo do tempo.

A Administração Pública no Brasil é regida pelo que está na Constituição Federal de 1988, isso significa que as pessoas (servidores) estão condicionadas a ter determinado comportamento condizente com a função pública e a gestão de pessoas tem a responsabilidade e sensibilidade de adequar do mundo corporativo (privado) à realidade pública as novas tendências do setor.

Dentro da Constituição Federal há um artigo o 37 que rege o conceito e princípios da Administração Pública, como segue, CF (1988):

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte. [...]

A maioria das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento (salários, horas-extras, gratificações, benefícios e etc.), benefícios da aposentadoria, e faltas, frequência, atestados e demais demandas da área, cumprimento de leis, regras e regulamentos, e em alguns momentos desenvolver ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação quando necessários, mas, muitas vezes isso é esporádico nas organizações públicas.

De acordo com o ordenamento jurídico brasileiro, em relação à contratação dos servidores públicos o trabalho com o conhecimento nas instituições públicas relaciona-se muito mais diretamente a um cargo ou a uma função específica do que se pode verificar no setor privado, isso em decorrência do fato de que os servidores públicos ao ingressarem no serviço o fazem por meio de concurso público direcionado a determinado cargo ou função bem definidos sendo diversas vezes impedidos, inclusive por lei, de desenvolverem atividades diferentes salvo no caso de novo concurso, essa particularidade impõem alguns entraves na área de gestão de pessoas, porém que podem ser contornados utilizando os meios disponíveis dentro das disponibilidades possíveis.

Segundo Bergue *et al.* as tendências atuais apontam para a gestão estratégica das organizações, incluindo a gestão de pessoas. Esse modelo enfatiza que os profissionais devem estar alinhados as modernas tendências de gestão existentes, muitas da iniciativa privada que é sucesso, porém não esquecendo que para o âmbito público a transposição dessas estratégias devem ser bem elaboradas e refletidas devido as grandes particularidades do setor. Ainda se encontra presente no setor público o modelo adotado no final dos anos 30 pelo Departamento de Administração do Setor Público (DASP), que se baseava em valores taylorista – fayolista, mesmo que atualmente o modelo gerencial esteja sendo utilizado com mais frequência.

Afirma Dutra (2009, p. 38) *apud* Filippim *et al.* (2010, p.171) que:

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

De acordo com Esculápio (2013, p.15):

[...] A gestão estratégica de pessoas na organização pública tem início com uma vasta discussão sobre seu papel, diante das necessidades atuais da sociedade, pois são os fatores econômicos e políticos do ambiente que definirão as restrições orçamentárias a serem enfrentadas, além das competências e atribuições do quadro pessoal.

Para Berguer *apud* Esculápio (2013, p.17):

[...] o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, devendo nele constar: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atuais e futuro de atuação do órgão ou ente público; e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas; treinamento e desenvolvimento destas; remuneração e incentivos, atuação e integração social.

A gestão estratégica de pessoas aliado ao planejamento estratégico das organizações públicas para melhor desenvolvimento dos projetos a serem elaborados e executados são de grande importância para a integração e envolvimento de todos os envolvidos, facilitando os trabalhos, tendo mais qualidade, menos desperdícios de tempo, recursos empenhados nos projetos, para um melhor atendimento a sociedade (população).

Segundo Bazolli *et al.* (s/d, p.6) para a gestão de pessoas:

[...] No que se refere à **gestão de pessoas** ficou clara a necessidade de acompanhamento das demais mudanças que vêm ocorrendo nas organizações, de forma a dar suporte e consistência aos processos de transformação existentes na empresa, e dar condições para a concretização de uma gestão de pessoas descentralizada, integrada e compartilhada. Transpareceu, no entanto, a ausência de instrumentos e de um sistema de gestão de pessoas que possibilitassem a integração das diversas ações de recursos humanos [...]

Para Dutra (2009, p. 29) *apud* Esculápio (2013, p. 18), “[...] a atuação da área de Gestão de Pessoas, numa concepção estratégica tem como premissa básica, a geração de comprometimento, que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas.”.

Segundo Chiavenato (2014, p.41) sobre novos papéis de gestão de pessoas:

[...] Na verdade, os papéis hoje assumidos pelos profissionais de GP são múltiplos (Figura 9): eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Precisam ser polícia e parceiros simultaneamente. Em outros termos, para que a área de GP possa adicionar valor à organização, servir aos seus objetivos e criar vantagens competitivas, ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos.

Segue figura mencionada na citação de Chiavenato (2014, p.41):

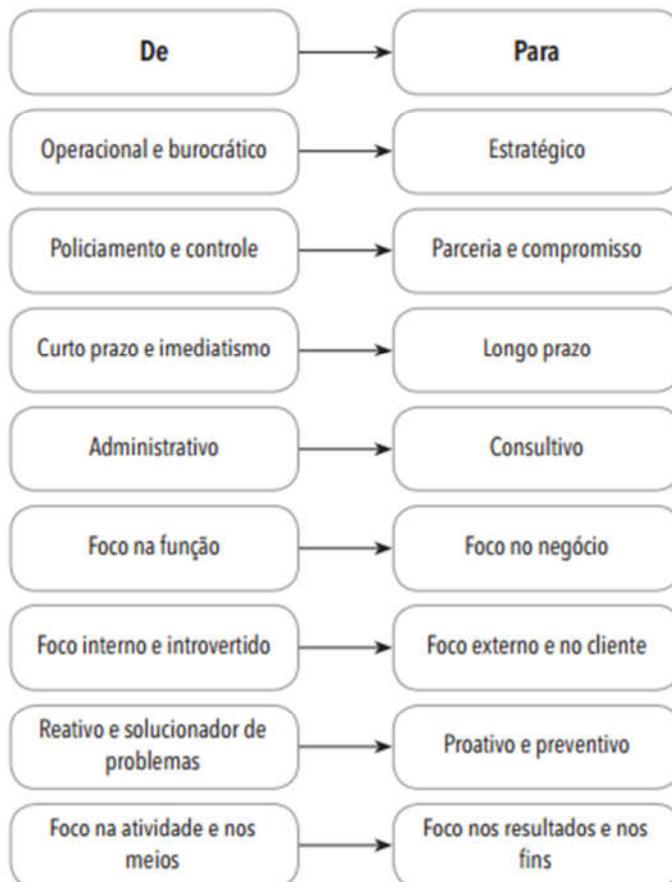


FIGURA 9 Os novos papéis da função de GP.

Figura 1: Funções da Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato, **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações** (2014, p.41).

Segundo Ribeiro (2007, p. 12) *apud* Filippim *et al.* (2010, p.169):

[...] um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas.

4.1.1 *Estratégias desenvolvidas pela gestão de pessoas*

O mundo globalizado exige mudanças constantes dentro das organizações para se adequar as exigências do público (cidadãos) e isso passam por todas as pessoas envolvidas no processo.

De acordo com Chiavenato (2014, p.40):

[...] As mudanças são cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade, sustentabilidade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas.

Segundo Bergue *et al.* (2010, 18):

[...] O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão. Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros.

A gestão de pessoas deve formular suas estratégias após a organização já ter formulado o planejamento estratégico a ser seguido, isso é fundamental para os rumos a serem tomados, como define Marcondes (2005) *apud* Medeiros *et al.* (2011, p.30):

[...] Você notou que a estratégia da organização deve preceder à estratégia de pessoas e lhe servir de base. De acordo com Marconi (2005), a estratégia da organização tem início com uma discussão ampla sobre seu próprio papel nos próximos anos, diante das necessidades da sociedade, até com o levantamento da missão e dos objetivos, das macroatividades e das metas mais gerais, ou seja, o planejamento estratégico geral.

Existem vários modelos de estratégias de gestão de pessoas e dentro desses diversos elementos a serem considerados e segundo Ávila *et al.* (2015, p.28), “[...] Além dos elementos levados em conta nos vários modelos de planejamento de gestão de pessoas, existem inúmeros outros fatores intervenientes, como o absenteísmo, a rotatividade e a mudança nos requisitos da força de trabalho”.

De acordo com Dutra (2009, p. 36) *apud* Filippim *et al.* (2010, p.169), “a área de gestão de pessoas deve ter clareza nas ações, objetivando alcançar o planejado, a capacidade de mudança constante e o conhecimento, isso tudo propiciando economia à organização”.

A administração pública conforme vem sendo mencionado tem características próprias regidas por leis, regras e diretrizes a serem seguidas que deve ser respeitado, apesar dos servidores públicos serem contratados através de concursos públicos isso passou a ser obrigatório a partir da Constituição de 1988, “acabando” com o nepotismo e outros problemas, porém tem outras formas de contratações previstas em lei que influenciam diretamente a tomada de decisões esse é um desafio a ser enfrentado pela gestão de pessoas, essa rotatividade em alguns cargos mexe com a estratégia das organizações públicas e a respeito disso Filippim *et al.* (2010, p.170) diz o seguinte:

[...] As organizações da administração pública possuem natureza permanente, no entanto, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Por isso, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes.

4.2 Gestões de Pessoas por Competência

A gestão de pessoas por competência é um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização que foi discutida anteriormente, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazo.

Segundo Carbone *et al.* (2005) *apud* Bazolli *et al.* (s/d, p.7):

[...] uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo. O mapeamento objetiva identificar o gap ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Para Bergue *et al.* (2010, p.21,22) competência é definida como:

[...] Assim, podemos dizer que a competência abrange os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que um indivíduo tem ou adquire, e

entrega à organização ao realizar as atividades sob sua responsabilidade para a consecução dos objetivos.

A lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas.

Chiavenato (2014, p.46) define competência como talento, segundo segue:

[...] Saber gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual é a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa: aquela que possui competências. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ser talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize. Hoje, o talento envolve quatro aspectos essenciais para construir uma competência individual (Figura 16):

Para exemplificar essa forma mais sucintamente de talento definida por Chiavenato segue a figura abaixo:



FIGURA 16 As bases estruturais do talento humano.¹⁸

Figura 2: Talento Humano: Competência

Fonte: Chiavenato, **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações** 2014, p.47.

De acordo com Pires (2005, p. 17-18) *apud* Esculápio (2015, p.23):

[...] para vários estudiosos, o conhecimento corresponde a uma série de informações adquiridas e estruturadas; refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. A habilidade está relacionada ao saber como fazer algo, à capacidade de fazer uso do conhecimento; já a atitude se relaciona a um sentimento, uma emoção, à aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou situações, ou

seja, querer fazer. Muitas organizações têm adotado o modelo de gestão por competências, visando a orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar os níveis da organização.

Ainda de acordo com Pires (2005, p.36) *apud* Esculápio (2015, p.25) sobre competência na administração pública:

[...] O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos.

Dentro do contexto os profissionais de gestão de pessoas segundo Filippim *et al.* (2010, p.169) faz a seguinte reflexão:

[...] Esses profissionais devem desenvolver práticas para gerar maior competência, além de investir em meios que aumentem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos colaboradores, e monitorar se as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do colaborador.

Pires *et al.* (2009) *apud* Carneiro (2015, p.5) define competência como:

[...] Considerando agora não só os aspectos relacionados aos conhecimentos e habilidades, mas também as atitudes tem-se um novo conceito de competência, baseado, de forma abrangente, na possibilidade de geração de resultados dentro dos objetivos da organização. Essa ideia se reflete na sinergia dos conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de um determinado contexto ou estratégia organizacional.

De acordo os autores mencionados a gestão de pessoas tem papel fundamental para identificar competências, desenvolvê-las, administrá-las, distribuí-las dentro do que é necessário em cada setor das organizações fazendo com que os recursos humanos (pessoas) que possuem habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamento possam se identificar com a função e essa seja adequada ao seu perfil, e com isso tenha mais produtividade, qualidade, eficácia, eficiência no serviço que presta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública segue os princípios constitucionais tendo como base principal o Art. 37, tendo como prioridade a população (sociedade) para atender suas necessidades e anseios. Porém a gestão de recursos humanos no setor público realizou e, ainda essa é a realidade de muitos lugares, desempenhar atividade operacionais, devido à falta de qualificação dos servidores, de planejamento e diretrizes por parte dos gestores públicos. A literatura apresentada, traz fundamentos que auxiliam os gestores e servidores públicos no desenvolvimento de estratégias e caminhos direcionados para a gestão de pessoas na área pública, mudando a forma de gerenciamento dos recursos humanos como ainda é praticado hoje e como deveria ser olhando para as pessoas como meio de transformação. Essa forma de pensar e agir tem mudado de acordo com que os gestores públicos se conscientizam e abrem um leque de entendimento que os servidores devem ser capacitados tanto na realização das tarefas dentro da organização, mas, também ter uma visão ampla da sociedade e suas demandas e mudanças ao longo do tempo.

Esta análise tem o objetivo de contribuir não apenas para uma administração pública de qualidade e excelência em relação aos servidores públicos, mas também como no atendimento ao cidadão (sociedade), com meios técnicos mais eficazes e a parte humana capacitada e valorizada. A área de recursos humanos vêm se transformando contantemente e, as mudanças advindas estão sendo adotadas em diversos países, o Brasil segue essa tendência mundial de se adaptar. Muitos modelos de gestão de pessoas (recursos humanos) focam no aperfeiçoamento do trabalho dos servidores públicos para melhorar o atendimento a população (sociedade). A gestão por competência que preza por eficiência, eficácia e efetividade mostra que as pessoas (servidores) devem ser alocados em suas funções utilizando essa orientação para desempenharem o melhor possível seu trabalho e devem ter capacitação constante para esse desempenho almejado.

Esta pesquisa mostrou a grande dificuldade que a administração pública e em especial os servidores encontram na realização das atividades profissionais, necessitando de conhecimento constante, de valorização e reconhecimento como estímulo ao desempenhar suas funções que são importantes e necessários, de um planejamento estratégico bem elaborado e implantado com avaliações periódicas, buscando verificar se os objetivos propostos foram atingidos, se estão seguindo corretamente a estratégia definida ou necessita

ser reavaliado e finalmente de um feedback a troca de informações e o diálogo, fazendo com que todos façam parte do projeto e se sintam responsáveis.

A Administração Pública deve estar empenhada em implantar as mudanças necessárias para assim avançar da atual situação que se encontra para a desejada, buscando uma administração comprometida com as necessidades, desejos e o bem estar da população, com bom planejamento e políticas públicas, além de mecanismos que valorizem e integrem os servidores na administração, sem esquecer que a capacitação, o conhecimento e as habilidades individuais e coletivas e as atitudes comportamentais necessitam de aprimoramento constante. Para uma administração pública eficiente e de excelência é de extrema importância que a área de gestão de pessoas (recursos humanos) sejam os mediadores entre os gestores públicos e os servidores que atuam nessa esfera. Constatou-se que a gestão de pessoas precisa integrar todas as áreas da administração pública visando auxiliar no desenvolvimento das competências, além do constante aprimoramento do conhecimento, da habilidade e da valorização dos servidores em geral.

Por fim nesta pesquisa forneceu-se diversas informações bibliográficas capazes de auxiliarem o setor público como um todo e seus gestores no desenvolvimento de políticas públicas que oriente a administração pública no cumprimento de seu devido papel perante a população (sociedade), mas possibilitou também conhecer as necessidades atuais não apenas dos servidores mas de toda a administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; Stecca, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Universidade Federal de Santa Maria - Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

ARRUDA, José Jobson de A.; Piletti. **Toda a história: História Geral e História do Brasil** – 4 ed. São Paulo: Editora Ática, 1996.

BAZOLLI, Thiago Nunes; Landi, Michelle; Moreira, Larissa Renata Jardini. **A gestão de pessoas na área da administração pública**. Acesso em 05/06/2018

BERGUE, Sandro Trescastro; Camões, Marizaura Reis de Souza; Pantoja, Maria Júlia. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Organizado por, e. – Brasília: ENAP, 2010.

BRASIL. **Constituição**: República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CARNEIRO, Ângela Patrícia Linard; Lima, Ildevania Felix de. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: pessoas competentes, melhores resultados**. 2015.
<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-na-administracao-pblica-pessoas-competentes-melhores-resultados/>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** - 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

ESCULÁPIO, Mário. **A gestão de recursos humanos no serviço público**. UTPR, Curitiba, 2013. Acesso em 05/06/2018

FILIPPIM, Eliane Salete; Gemelli, Inês Maria Picoli. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010

GERHARDT Tatiana Engel; Silveira, Denise Tolfo; **Métodos de pesquisa**. UFRGS – UAB. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Acesso em 07/06/2018.

MEDEIROS, Maria da Penha Machado de, Oliveira, José Arimatés de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; CAPES: UAB, 2011. Acesso em: 06/06/2018

OLIVEIRA, Priscilla Leite Maia de; Silva, Daniely Andressa da. **As novas tendências na gestão de pessoas no setor público aliadas à transparência na gestão pública**. Acesso em: 29/03/2018.

Zanella, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração** – 2. ed. Florianópolis. UFSC, 2012.

Escolas de Administração.

<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABFUoAE/historia-administracao>. Acesso em 06/06/2018