



A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO E SEUS PRINCIPAIS PROBLEMAS

PEOPLE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR AND ITS MAIN PROBLEMS

BURATTO, Rafael de Paiva¹

RESUMO

Os recursos humanos compõem o principal elemento das organizações, sejam elas privadas ou públicas. Em relação às estas últimas, muitos servidores, mesmo possuindo diversos benefícios, acabam exercendo suas funções desmotivados devido a alguns fatores, considerados neste trabalho como problemas. Nesse sentido, este trabalho tem o objetivo de apresentar os principais problemas da gestão de recursos humanos na Administração Pública, através de uma revisão bibliográfica, na qual foram encontrados diversos artigos na literatura com análises e discussões de informações já publicadas sobre esse tema. Com base na pesquisa, destacou-se a necessidade da adoção tanto de novas práticas de gestão de pessoas quanto de um modelo gerencial na gestão de recursos humanos na Administração Pública brasileira, dando ênfase na capacitação de pessoal, avaliação de desempenho individual mais eficaz, bem como realizar pesquisas de satisfação com os servidores de forma mais frequente. Através dessa reformulação, seriam criados métodos eficazes para eliminar o comodismo e a despreocupação que alguns funcionários públicos possuem devido à efetivação e estabilidade no emprego. Constatou-se também que o Estado precisa demonstrar interesse em melhorar os serviços públicos a fim de, conseqüentemente, melhorar a estrutura administrativa dos órgãos públicos. Concluiu-se que a gestão pública brasileira necessita ser renovada e inovada por parte do Estado, incluindo técnicas da área privada, para desenvolver novas estratégias de otimismo, eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços públicos de qualidade à população.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Setor público. Problemas. Desafios. Motivação.

ABSTRACT

Human resources make up the main element of organizations, whether private or public. In relation to the latter, many employees, despite having several benefits, end

¹ Graduação em Bacharelado em Sistemas de Informação (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais – Campus Juiz de Fora), pós-graduação em Administração Pública (Faveni), Inspeção Escolar (Faculdade UniBF), Tecnologia da Informação (Faculdade Iguazu) e em Segurança da Informação (Faculdade Focus). E-mail do autor: rafael.paivaburatto@gmail.com

up performing their duties unmotivated due to some factors, considered in this work as problems. In this sense, this work aims to present the main problems of human resources management in Public Administration, through a bibliographical review, in which several articles were found in the literature with analyzes and discussions of information already published on this topic. Based on the research, the need to adopt both new people management practices and a managerial model in human resources management in Brazilian Public Administration was highlighted, placing emphasis on staff training, more effective individual performance assessment, as well as how to carry out satisfaction surveys with servers more frequently. Through this reformulation, effective methods would be created to eliminate the complacency and lack of concern that some public employees have due to tenure and job stability. It was also found that the State needs to demonstrate interest in improving public services to, consequently, improve the administrative structure of public bodies. It was concluded that Brazilian public management needs to be renewed and innovated by the State, including techniques from the private sector, to develop new strategies of optimism, efficiency, effective and effectiveness in providing quality public services to the population.

Keywords: People management. Public sector. Problems. Challenges. Motivation.

1. INTRODUÇÃO

Os recursos humanos compõem o principal elemento das organizações. Todas as atividades empresariais são realizadas por pessoas, as quais necessitam ter boas condições físicas, mentais, ambientais e salariais para desempenharem corretamente as suas tarefas na organização. Nesse sentido, existe o setor de RH, o qual é responsável por gerenciar todos os assuntos referentes à gestão de pessoas e que possui, dentre diversos objetivos, investir em um conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas.

Em relação aos órgãos públicos, muitos servidores, mesmo possuindo diversos benefícios, acabam exercendo suas funções desmotivados devido a alguns fatores, os quais serão chamados neste trabalho de problemas. Além disso, por outro lado, a sociedade tem aumentado o nível de exigência em relação aos serviços públicos prestados. Diante disso, cabe ao gestor público criar artifícios com o objetivo de diminuir ou até mesmo acabar com os problemas da gestão de RH na

Administração Pública, haja vista que quem sai prejudicado com esses problemas acaba sendo a população, que é quem paga os impostos e precisa dos serviços.

Com base nas informações apresentadas, este trabalho tem o objetivo de apresentar os principais problemas da gestão de RH na Administração Pública. Primeiramente, pretende-se apresentar as principais características da gestão de RH de forma generalizada, em seguida os princípios gerais da Administração Pública na gestão de RH e, por fim, os principais problemas da gestão de RH na Administração Pública. Para essa pesquisa, decidiu-se realizar um artigo de revisão bibliográfica a fim de apresentar análises e discussões de informações já publicadas.

2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de pessoas, administração de RH, ou ainda gestão de RH, compreende o setor de uma empresa, seja ela pública ou privada, que possui a função de planejar, executar e analisar as habilidades, os métodos, as políticas, as técnicas e as práticas definidas pela organização. Em outras palavras, o setor de RH é responsável por gerenciar todos os aspectos humanos para que a empresa possa desenvolver-se. Para isso, o setor de RH precisa criar estratégias para que os funcionários desempenhem suas atividades, fornecendo seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes com motivação a fim de contribuir para a melhoria da organização. Além disso, esse setor é responsável por administrar a participação, a capacitação, o envolvimento e o desenvolvimento dos funcionários. Segundo Martins e Durante (2016), “o setor de RH possui o objetivo principal de humanizar as empresas” e, de acordo com Barreto (2016), “Taylor e Fayol são os responsáveis pelo surgimento do movimento da administração científica ou escola clássica”.

Ainda de acordo com Barreto (2016), a gestão de RH vem apresentando uma enorme evolução ao longo do tempo. Inicialmente era uma função bastante operacional em que o chefe de pessoal deveria basicamente elaborar a folha de pagamento e impor o bom andamento dos serviços. Carvalho et al. (2015) afirmam que “a área de gestão de pessoas vem passando por um processo de mutação

durante os anos e novas formas de pensar e agir estão provocando modificações não só no setor privado, mas também mudanças no setor público”. Além disso, segundo Chiavenato (2004, p.6), “a gestão de recursos humanos é contingencial e situacional, pois depende de vários fatores, como a estrutura e cultura da empresa”.

Na área pública também houve mudanças nos setores da administração, com objetivo de melhorar os serviços prestados aos cidadãos, mas em relação à gestão dos funcionários públicos percebe-se poucas mudanças, tendo em vista que a maneira para adentrar nas organizações públicas é através de concurso, e tendo como principal empecilho as leis jurídicas e regulamentos que são impostos aos servidores públicos, dificultando a qualidade de vida dos mesmos (MARTINS; DURANTE, 2016).

Além das informações apresentadas, salienta-se que na área privada o interesse é o da organização, e na área pública o interesse é atender os anseios da sociedade. Para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Dessa forma, são necessários servidores públicos capacitados e preparados (Carvalho et al., 2015).

Segundo Schikmann (2010 apud CARMO et al., 2018), a gestão de pessoas é uma área estratégica da organização. Segundo Marques Junior et al. (2016), ela “constitui-se em uma das mais destacadas e desafiadoras áreas funcionais da ciência administrativa”. Ainda nesse sentido, segundo Reginaldo, Tartari e Lira (2016, p.8 apud Marques Junior et al., 2016), “gerir pessoas é uma tarefa árdua que requer conhecimentos multidisciplinares e interdisciplinares nas organizações”.

Observa-se, portanto, que a gestão de RH é considerada muito importante para o correto funcionamento e desenvolvimento de uma empresa pública. Além das informações apresentadas, vale ressaltar que, segundo Ferreira (2011), no Brasil, a primeira reforma do Estado ocorreu no governo Vargas e encontrou na Teoria da Burocracia o modelo ideal para se desenvolver, com foco na racionalização e organização do Estado. Esse assunto será discutido ainda neste trabalho, visto que ele é considerado um dos desafios da gestão de RH na Administração Pública.

3. PRINCÍPIOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA GESTÃO DE RH

A Administração Pública diz respeito a todo aparato estatal voltado à administração dos bens e interesses da comunidade na esfera federal, estadual e municipal (Martins; durante, 2016). Ademais, há outras maneiras de defini-la:

Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade (MEIRELLES, 2006, p.64 apud MARTINS; DURANTE, 2016).

Os principais elementos da Administração Pública são administrar, dirigir e executar os serviços e os bens públicos com ética, moral e responsabilidade. De acordo com Martins e Durante (2016), subentende-se que a Administração Pública é composta por vários elementos e que esses são responsáveis pela gestão eficaz dos bens públicos, tendo por finalidade atos de execução, direção e administração financeira dos bens e do patrimônio público, incluindo as organizações da administração direta e indireta, com ética, moral e reponsabilidade.

Barreto (2016) afirma que as instituições públicas se prestam a objetivos diversos das instituições privadas, uma vez que para a iniciativa pública a eficiência relaciona-se ao pronto atendimento das demandas da sociedade e, na iniciativa privada, a eficiência associa-se claramente a demandas vinculadas à maior lucratividade adquiridas com os seus negócios. Em outras palavras, nas empresas públicas não há competitividade, sendo que esses órgãos foram criados para prestar serviço à população (MARTINS; DURANTE, 2016).

Segundo Martins e Durante (2016), “todas as pessoas que fazem parte do sistema público recebem salário de acordo com o cargo que exercem [...], e a Administração Pública, além de remunerar seus servidores, também concede benefícios aos serviços prestados pelos mesmos, incluindo adicionais e gratificações”. Vale ressaltar que esses benefícios estão incluídos no plano de carreira dos servidores públicos, visto que eles não possuem, por exemplo, o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), um direito da iniciativa privada.

Além disso, vale ressaltar que os servidores públicos de carreira (aprovados, nomeados e empossados) possuem a vantagem de obtenção da estabilidade na função pública após o período do estágio probatório. Meirelles (2006, p.443 apud MARTINS; DURANTE, 2016) salienta que, de acordo com o artigo 41 da Constituição Federal de 1988, são estáveis, após três anos de efetivo exercício, os servidores nomeados a cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

Os órgãos públicos também costumam oferecer treinamentos para o desenvolvimento dos servidores, bem como conceder auxílios alimentação e transporte e plano de saúde. Sobre o treinamento de pessoal, Martins e Durante (2016) complementam que ele “é indispensável para que os funcionários públicos possam prestar serviços aos cidadãos de forma eficaz, sendo essa uma forma de mudança e melhoria nos setores de uma organização pública”.

Com base nas vantagens e nos benefícios concedidos pelos órgãos públicos aos servidores, Martins e Durante (2016) relatam que eles demonstram resultados desejáveis para a Administração Pública, em que é imputada aos servidores a ética e a responsabilidade em desempenhar com eficiência e eficácia os serviços públicos prestados aos cidadãos. Ressalta-se, porém, que, mesmo possuindo diversos benefícios, muitos gestores públicos acabam lidando com alguns desafios na Administração Pública, os quais serão apresentados ainda neste trabalho.

4. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Como já apresentado anteriormente neste trabalho, diversos são os direitos garantidos aos servidores públicos durante o exercício de sua função. Por outro lado, vale ressaltar que todo servidor é avaliado por sua chefia imediata, a qual precisa monitorar o desempenho de suas funções. De acordo com Carvalho et al. (2015), “as organizações públicas estão renovando seus conceitos e exigindo dos seus servidores mais valores pautados em confiança, responsabilidade, transparência e comprometimento”, além de que “a exigência por servidores mais capacitados e motivados se tornou uma necessidade também na gestão pública”.

Ademais, vale ressaltar que os recursos humanos das organizações públicas precisam ser compostos de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos (ESCULÁPIO, 2013).

Segundo Esculápio (2013), os órgãos públicos possuem um órgão de controle interno, cujo objetivo é desenvolver ações de caráter repressivo, preventivo e sistemático, de modo a antecipar possíveis ocorrências indesejáveis. Esse órgão é a peça fundamental para que se realize uma boa administração, formulando as melhores possibilidades de ações para o desenvolvimento e implementação de políticas públicas que promovam a melhoria das condições de vida. Além disso, esse setor controla as atividades tanto internas quanto externas (atendimento ao público) e realiza as melhorias adequadas em cada situação. Vale salientar que é também esse setor o responsável por adotar mecanismos, procedimentos ou ferramentas para melhorar a eficiência da máquina pública administrativa.

Nesse sentido, uma das ferramentas utilizadas para controle chama-se avaliação de desempenho, pela qual se busca conhecer e medir o desempenho dos servidores públicos, estabelecendo uma comparação entre o esperado e o apresentado por eles. Trata-se de uma equipe que se reúne frequentemente para avaliar cada membro da equipe, geralmente no final de cada ano, com uma nota de 0 a 100. Segundo Dalacorte (2014), a avaliação de desempenho tem a função principal de melhorar a gestão dos programas, dos serviços e das políticas públicas, e é considerada fundamental para elevar a eficiência dos serviços prestados.

Outra estratégia que pode ser utilizada no serviço público é a gestão por competências, que já é utilizada na iniciativa privada, e que, segundo Giudice (2012), atualmente, é um tema que vem sendo discutido de forma intensa. De acordo com Leme et al. (2011 apud Giudice, 2012), no serviço público ela ainda parece de modo incipiente em virtude de aspectos distintos daqueles apresentados na iniciativa privada como, por exemplo, a cultura do funcionalismo público e a proteção gerada pela estabilidade que, de certa forma, garantem a continuidade no cargo para aqueles servidores que apresentam um desempenho insatisfatório.

Além das duas ferramentas acima citadas, existem outras que podem ser aplicadas no serviço público com o objetivo de melhorar a gestão, porém, Martins e Durante (2016) relatam que as organizações privadas têm maior autonomia para organizar e administrar os seus setores, assim como o seu pessoal, além do funcionário poder expressar suas ideias e opiniões, sem interferência de lei, regulamentos e decretos. Essa falta de autonomia própria dos servidores pode ser considerada um problema para a gestão de RH na Administração Pública, visto que eles não podem desenvolver ou opinar para mudar algo no setor, pois as mudanças só podem ocorrer através da Constituição Federal, leis ou regulamentos legais.

Vale salientar que as transformações sociais, políticas e econômicas introduzem uma nova dinâmica na administração das organizações, principalmente no setor público (Ferreira, 2011). Por outro lado, no entanto, de modo geral, as administrações públicas não valorizam a área de recursos humanos, enquanto outras empresas do setor privado estão tratando essa área como sendo estratégica para a organização em busca de seus resultados (ESFULÁPIO, 2013).

Diante das informações apresentadas, percebe-se que o setor público é um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas (SCHIKMANN, 2010 apud CARMO et al., 2018). Nesse sentido, serão apresentados a seguir os principais problemas da gestão de RH na Administração Pública, o tema principal deste trabalho.

5. PROBLEMAS DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Segundo Schikmann (2010 apud CARMO et al., 2018), os principais problemas da gestão de RH na Administração Pública são: rigidez imposta pela legislação, desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho, limites à postura inovativa, poucos mecanismos de planejamento, pouca preocupação com a gestão, rotatividade nos cargos de chefia, além do papel da gratificação. Ademais, de acordo com Carmo et al. (2018), o setor

público enfrenta desafios como a impessoalidade e a burocracia. Sobre esta, podemos afirmar que:

A burocracia permite que a organização funcione de forma eficaz, na qual os funcionários conhecem suas obrigações e as realizam por meio de procedimentos padronizados, e escritos, com intuito de alavancar os objetivos organizacionais. Entretanto a organização burocrática pode ser tediosa, com atividades monótonas sem mudanças, deixando os colaboradores desmotivados, por falta de liberdade, criatividade e inovação (MARTINS; DURANTE, 2016).

Esculápio (2013) afirma que a gestão de pessoas no setor público encontra-se no estágio de administração de pessoal, exercendo atividades meramente burocráticas, sendo necessário evoluir para novos estágios, buscando integração entre a organização e os servidores. Ainda sobre isso, Dutra (2009 apud Carvalho et al., 2015) afirma que a inexistência da definição de diretrizes 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.

Outro problema a ser destacado é o fato da administração de pessoas na gestão pública ainda estar atrelada ao modelo clássico e burocrático de gestão, deixando de cumprir a sua missão de potencializar as pessoas para atender as necessidades prementes da sociedade. Essas presunções provocam uma cultura de conformismo, determinando comportamentos de resistência e instabilidades que geram morosidade na prestação do serviço pelos servidores (FERREIRA, 2011).

De acordo com Ribeiro e Mancebo (2013 apud QUEIROZ; KANAANE, 2017), outros problemas são a falta de ambição profissional, a alienação com relação aos resultados do órgão, o desmazelo, os privilégios por trabalhar pouco e ganhar muito, e o comodismo. Sobre este último, logo vem à tona a questão da estabilidade. Segundo Suzuki (2015), a maioria dos servidores efetivos se mantém no cargo devido à estabilidade, a maioria está desmotivada para realizar um bom trabalho e quando buscam qualificação é para encontrar outras oportunidades fora do setor público, impactando diretamente no rendimento e na qualidade dos serviços prestados, interferindo no atendimento ao contribuinte e por consequência

denegrindo o nome da instituição pública. Queiroz e Kanaane (2017 apud DINIZ et al., 2012; RIBEIRO; MANCEBO, 2013) afirmam que, embora o objetivo seja proteger os servidores no exercício de suas funções, a estabilidade tem atuado para a acomodação, pois não há a preocupação com dispensa no caso de ineficiência.

Além das informações acima apresentadas, para a realização deste trabalho foram analisados também dois artigos nos quais os autores realizaram pesquisas em órgãos públicos, e chegaram à conclusão de algumas características principais da Administração Pública, evidenciando principalmente os problemas encontrados no setor de RH. Carvalho et al. (2015) realizaram uma pesquisa no ano de 2014 com 18 (dezoito) servidores efetivos de uma cidade localizada no sul de Minas Gerais através de 23 (vinte e três) perguntas, e chegaram a algumas conclusões, listadas na tabela a seguir em ordem alfabética.

Tabela 1 - Principais problemas da gestão de pessoas no setor público:

Alguns servidores não possuem interesse de se qualificar;
A mão de obra no serviço público é desqualificada;
Apesar das vantagens, nenhum entrevistado demonstrou estar muito satisfeito;
A resolução dos problemas não possui responsável, gerando falta de motivação;
Existe falta de estrutura, de diretrizes claras e erros de planejamento;
Existe falta de informações e de diálogo entre funcionário e organização;
Existe falta de interesse e de participação;
Existe falta de profissionalismo;
Existe falta de reconhecimento;
Existem problemas de imaturidade;
Muitos funcionários veteranos não são abertos às opiniões para melhoria das tarefas;
Muitos servidores não adotam as tecnologias disponíveis para facilitar o desempenho;
Muitos servidores não recebem nenhum tipo de treinamento e incentivo para se capacitar;
Muitos servidores não são capacitados;
Não existe nenhuma pesquisa de satisfação ou clima organizacional no setor pesquisado;
O fluxo da informação dentro da empresa pública não é rápido e é pouco efetivo;

O gestor público não realiza capacitação nem incentiva o treinamento dos servidores;
Os servidores não estão preparados para oferecer um atendimento de qualidade;
Principais fatores motivadores: trabalho de qualidade, crescimento profissional, bom salário.

Fonte: adaptado de Carvalho et al. (2015)

Além das informações citadas acima, foi analisado outro artigo em que outros autores também chegaram a algumas conclusões em relação à gestão de RH na Administração Pública. Queiroz e Kanaane (2017) realizaram uma pesquisa no ano de 2017 com 28 (vinte e oito) servidores de uma das 32 subprefeituras da cidade de São Paulo através de um questionário semiestruturado, e chegaram a algumas constatações, as quais seguem organizadas em ordem alfabética na tabela abaixo.

Tabela 2 - Principais problemas da gestão de pessoas no setor público:

Alta rotatividade dos membros da equipe;
A progressão na carreira é limitada, há poucos graus hierárquicos e aumento de salário;
Dificuldade de implementar avaliação de desempenho vinculada à progressão;
Existência de restrições na atuação dos funcionários para inovação e criatividade;
Falta de estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional;
Falta de um plano de carreira com diferenças salariais substanciais;
Falta de um plano de carreira para busca de crescimento pessoal e profissional;
Falta de possibilidade de crescimento pessoal e profissional;
Falta de realização de concursos públicos de forma regular e periódica;
Falta de treinamento, tendo os servidores que aprender por conta própria;
Grande desmotivação por falta dos servidores;
Impossibilidade de escolher a equipe, tendo de trabalhar com os servidores disponíveis;
Não existe um aumento na remuneração de forma periódica;
Não há necessidade de realização de atividades específicas;
Não há reconhecimento para aqueles que buscam seu aperfeiçoamento;
Os chefes são empossados no cargo em comissão sem uma prévia preparação;
O servidor dificilmente consegue colocar seus conhecimentos em prática;
O trabalho é rotineiro, sem mudanças, geralmente com padrões pré-estabelecidos;

A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO E SEUS PRINCIPAIS PROBLEMAS. AUTOR(A):
BURATTO, RAFAEL DE PAIVA.

Os trabalhos realizados pelo chefe e pelo subordinado são os mesmos;
Quebra de continuidade de programas e ações públicas do governo;
Resistência dos servidores frente às mudanças;
Servidores acomodados, geralmente com vícios e costumes antigos.

Fonte: adaptado de Queiroz e Kanaane (2017)

Após as pesquisas bibliográficas, conclui-se, portanto, que as informações contidas nas duas tabelas acima elencam os principais problemas e desafios da gestão de pessoas no setor público. De forma geral, o desafio é proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas (ESFULÁPIO, 2013).

Nesse sentido, os processos de avaliação de desempenho são realizados como forma de acompanhar a execução dos serviços prestados, sendo uma das alternativas de tentar diminuir os desafios da gestão de RH na Administração Pública. Sobre esse processo, contudo, conforme Dalacorte (2014, p. 20 e 21), as principais dificuldades são: resistência e receio por parte dos servidores envolvidos, ter uma equipe de Comissão de Avaliação, mudança de cultura para se consolidar o planejamento e acompanhamento das atividades realizadas e falta de leitura da legislação e de materiais informativos, gerando, conseqüentemente, atraso no andamento do processo. Além disso, é observada também certa insegurança dos coordenadores para realizar o processo de avaliação de desempenho devido, sobretudo, à falta de treinamento específico e à falta de motivação dos servidores.

Segundo Marques Junior et al. (2016), “o Brasil vem passando, especialmente a partir da década de 1990, por transformações na estrutura e dinâmica de funcionamento do setor público, por meio de um movimento de reestruturação da Administração Pública, na tentativa de torná-la mais eficiente, eficaz e moderna”. Para isso, uma das medidas adotadas pelo Governo foi a adoção do modelo gerencial, com o objetivo de substituir a burocracia dos processos da Administração

Pública. Por conseguinte, de acordo com Fonseca et al. (2013 apud Marques Junior et al., 2016), “a mudança advinda com a perspectiva gerencialista vai se consubstanciar na gestão de pessoas, com a edição do decreto n. 5.707/2006, referente à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)”. Vale ressaltar que esse decreto introduziu instrumentos de desenvolvimento contínuo dos servidores e alinhamento das competências aos objetivos organizacionais.

Queiroz e Kanaane (2017) afirmam que, para implementar o modelo proposto pelo decreto n. 5.707/2006, é necessária uma ruptura com os paradigmas até então existentes, como padrões gerencias, traços culturais e a própria formação histórica da Administração Pública, o que se caracteriza como um processo moroso, demandando uma dedicação da organização por períodos de médio e longo prazo.

Outro ponto a ser destacado é que, entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência é a capacitação de pessoal (ESCULÁPIO, 2013). Carvalho et al. (2015) afirmam que os servidores precisam estar preparados para se atualizar quanto a novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, de forma que sejam capazes de atender tanto os usuários internos quanto os externos à organização. Ferreira (2011) acrescenta que, para acompanhar a modernização dos processos, o gestor público deve reformular a política de pessoas, buscando a profissionalização dos servidores para atuar dentro dos princípios fundamentais da Administração Pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Além disso, o autor afirma que, para atender as mudanças da sociedade atual, mais organizada e consciente dos seus direitos, a profissionalização do quadro funcional público se torna estratégico para garantir atendimento e serviços públicos de qualidade.

Queiroz e Kanaane (2017) afirmam que a gestão de RH na Administração Pública necessita de urgente modernização de procedimentos e atitudes, em busca de melhorar os resultados e a qualidade da prestação dos serviços públicos, porém muitos entraves dificultam ou mesmo impedem esse avanço. Esculápio (2013) acrescenta que, sem essa mudança, as tentativas de alcançar o efetivo atendimento ao cidadão ficarão comprometidas. Além disso, de acordo com Sousa et al. (2016), a

evolução da gestão de pessoas para um novo padrão de qualidade depende do reforço das normas jurídicas que disciplinam a atuação dos agentes públicos, mais especialmente de mais efetividade das normas referentes à fiscalização dos recursos públicos e das normas que ditam a atuação dos agentes públicos.

De acordo com Carmo et al. (2018), os motivos da dificuldade em implementar mudanças se relacionam sobretudo à rigidez da legislação e ao apego às formas tradicionais de gestão, o que limita a autonomia dos líderes em gerir pessoas. Barreto (2016) afirma que se pode constatar uma enorme complexidade e importância da gestão de pessoas na Administração Pública, além do grande desafio na implementação de projetos, que geralmente não visam os interesses da sociedade. Segundo Suzuki (2015), para atingir tal eficácia, a motivação precisa ser incorporada à instituição por meio do gestor a partir de métodos múltiplos que atendam a diversidade comportamental e de necessidades dos serviços públicos.

De acordo com Carmo et al. (2018), a gestão de pessoas no setor público é carregada por características peculiares que limitam os ensejos de mudança e a busca por uma administração gerencial. Além disso, os autores afirmam que não há no setor público uma gestão que estimule o desenvolvimento de seu capital humano, visto que não se encontra ainda um ambiente que estimule o seu desenvolvimento.

Barreto (2016) afirma que a certeza de uma eficaz gestão de pessoas na Administração Pública possui grande dependência de mudanças e reformulações organizacionais a fim de possibilitar a implantação dos projetos de gestão que, em grande parte dos casos, localizam-se somente no papel, não tendo de fato aplicação prática. Além disso, em relação à pesquisa de satisfação com os servidores,

ainda é pouco expressiva, apesar da importância e interesse por entender o que motiva e mobiliza as pessoas encarregadas da prestação de serviço público. É preciso compreender as particularidades desse ambiente institucional, que difere em vários aspectos do setor privado. A própria natureza do trabalho é diferente, pois no setor público é voltada à prestação de serviços à sociedade, enquanto no privado ao lucro (KLEIN; PINHANEZ; MASCARENHAS, 2013 apud MARQUES JUNIOR et al., 2016).

De acordo com Sousa et al. (2016), o caminho da correição não é fácil de se seguir. O servidor deve agir de acordo com os valores e princípios morais que adquiriu ao longo de sua formação, fazendo valer o interesse público e não sua vontade em particular, além de adotar uma postura ética firme e inspiradora e estar ciente de suas responsabilidades. Por fim, deve ter gosto pela atividade, pois só assim encontrará dentro de si a motivação necessária para buscar a excelência.

Segundo Suzuki (2015), é dever do gestor e de todos os funcionários estarem em contínuo processo de autoavaliação e formação, a fim de atender as novas demandas do contexto vigente e garantir a efetiva participação como servidor à sociedade, em prol do coletivo e inclusive buscando a excelência no serviço público. Nesse sentido, Suzuki e Gabbi (2009 apud Dalacorte, 2014) afirmam que o bom desempenho no setor público pode e deve ser incentivado e o mau, corrigido.

Segundo Siqueira e Mendes (2009, p. 248), a gestão de RH na Administração Pública “tem um longo caminho a percorrer na criação de um modelo próprio eficiente, eficaz, cidadão e, principalmente, justo”. Segundo Carvalho et al. (2015), cabe à Administração Pública realizar um planejamento envolvendo a gestão de pessoas, tomando como base a utilização de técnicas de administração, na maioria dos casos aplicadas na administração privada, como alternativa a resolver os problemas dos órgãos públicos. Ferreira (2011) complementa e sugere uma reformulação da área de recursos humanos na Administração Pública, consistindo na aplicação efetiva de novas ferramentas de gerenciamento de pessoas.

Observa-se, portanto, que a melhor alternativa para combater os desafios das organizações públicas é implantar políticas e práticas de gestão de pessoas, visando promover um maior comprometimento com a qualidade e a eficácia, estimular a produtividade e gerar melhores resultados para os usuários do serviço público.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou apresentar alguns conceitos de gestão RH na Administração Pública, bem como aprofundar nos principais problemas e desafios

que envolvem a prestação de serviços. Ressaltou-se também que tanto os órgãos públicos quanto os servidores são regidos através da Constituição Federal por meio de leis, regulamentos e decretos. No entanto, devido aos diversos desafios existentes, muitos servidores sentem-se desmotivados, prejudicando a execução dos trabalhos.

Foi apresentado também que é necessária a adoção de novas práticas de gestão de pessoas para que ocorra uma modernização na Administração Pública. Foi apresentada a importância da adoção de um modelo gerencial, dando ênfase na capacitação de pessoal, avaliação de desempenho individual mais eficaz, bem como realizar pesquisas de satisfação com os servidores de forma mais frequente. Para que essas práticas possam ser realizadas, entretanto, mudanças são necessárias na área de recursos humanos, com o objetivo de planejar, captar, desenvolver e avaliar a organização, além de prevenir erros, fraudes ou desperdícios. Essa reformulação poderia criar métodos eficazes para eliminar o comodismo e a despreocupação que alguns funcionários públicos possuem devido à efetivação e à estabilidade no emprego.

Ademais, observou-se também que o Estado Brasileiro precisa demonstrar interesse em melhorar os serviços públicos, contribuindo com melhores remunerações e benefícios aos servidores, a fim de, conseqüentemente, melhorar a estrutura administrativa dos órgãos públicos. Dessa forma, espera-se que os problemas da gestão de pessoas no setor público diminuam consideravelmente.

Com base nos argumentos apresentados, conclui-se que a gestão pública brasileira necessita ser renovada e inovada por parte do Estado, incluindo técnicas da área privada, logicamente com características diferentes, para desenvolver novas estratégias de otimismo, eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços públicos de qualidade à população. Por fim, é necessário que haja uma melhor integração entre o Estado e os servidores, com o objetivo de reduzir as atividades burocráticas e criar novos estágios na gestão de pessoas no setor público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, E. R. **Os desafios da gestão de pessoas na Administração Pública**. In: CONTEÚDO JURÍDICO, Brasília, DF, out. 2016. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/47661/os-desafios-da-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica>>. Acesso em: 13 maio. 2023.

CARMO, L. J. O. et al. **Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal**. In: REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, v. 69 n. 2, Brasília, DF, jun. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>>. Acesso em: 22 maio 2023.

CARVALHO, P. A. S. et al. **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso**. In: XIISEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica – Tema 2015: Otimização de Recursos e Desenvolvimento. Associação Educacional Dom Bosco, Resende, RJ, out. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004.

DALACORTE, D. B. **Avaliação de desempenho no setor público: desafios e dificuldades de sua implantação**. 2014. 25 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11859/Dalacorte_Dagmar_Bonato.pdf?sequen>. Acesso em: 13 ago. 2023.

DINIZ, T. G. S. et al. **Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público de Municipal**. In: IXSEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica – Tema 2012: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade. Associação Educacional Dom Bosco, Resende, RJ, out. 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/1201677.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2023.

ESCULÁPIO, M. **A gestão de recursos humanos no serviço público**. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Curitiba, PR, 2013. Disponível em: <https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/21600/2/CT_GPM_III_2013_41.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2023.

FERREIRA, E. A. **O papel estratégico da gestão de pessoas na administração pública**. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Curitiba, PR, 2011. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/21420/2/CT_GPM_I_2011_27.PDF>. Acesso em: 13 set. 2023.

GIUDICE, R. C. **Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira**. In: REVISTA BRASILEIRA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO (RBPO), volume 2, nº 2, p. 188-204, Brasília, DF, 2012. Disponível em: <https://mail.assecorsindical.org.br/files/4413/5896/2423/rbpo_vol_2_num_2_desafio_s-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2023.

MARQUES JUNIOR, E. C. et al. **Gestão de Pessoas no Setor Público: Análise da Produção Científica Brasileira no Período 2006-2016**. 2016. 12 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Maceió, AL, 2016. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/40926.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2023.

MARTINS, A. C. A. B.; DURANTE, M. C. Jacometo. **Gestão de Pessoas na Administração Pública e Privada**. In: CONVIBRA – Congresso Brasileiro de Administração, da Saúde e da Agronomia, Lucas do Rio Verde, MT, 2016.

QUEIROZ, L. R.; KANAANE, R. **Gestão por competência: desafios para a implementação no setor público**. In: XII WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, São Paulo, SP, out. 2017. ISSN: 2175-1897. Disponível em: <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/anais-xii-workshop/artigos/Sistemas_Produtivos/Gestao_Recursos_Humanos/Gestao-por-competencias-desafios-para-a-implementacao-no-setor-publico.pdf>. Acesso em: 18 out. 2023.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. **O servidor público no mundo do trabalho do século XXI**. In: PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO, v. 33, n. 1, p. 192-207, Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932013000100015>. Acesso em: 14 nov. 2023.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado**. In: REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO (ENAP), v. 60, n. 3, p. 241-250, Brasília, DF, Jul/Set 2009. Disponível em:

<<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25/22>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

SOUSA, Á. A. R. et al. **Ética no serviço público: desafios para a gestão de uma escola do município de Teresina-PI**. In: XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA, Rio de Janeiro, RJ, set. 2016. ISSN 1984-9354. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_055.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SUZUKI, E. C. **Motivação do servidor público: desafios e perspectivas**. 2015. 30 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Federal do Paraná (UFPR), Lapa, PR, 2015. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/51784/R%20-%20E%20-%20ELIANE%20CAMPANHOLO%20SUZUKI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 19 jul. 2023.