



Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico

Reflecting the management of people in the public sector: a theoretical test

Rosária Cal Bastos¹

Maria das Dores Saraiva de Loreto²

Resumo

O mundo está em constante mudança, o que tem levado a administração pública a buscar novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho dos seus servidores, além de alcançar bons resultados institucionais. Essas formas incluem, como por exemplo: treinamento e desenvolvimento; capacitação do servidor, comunicação com o servidor e qualidade de vida no trabalho, garantido, assim, a eficiência e eficácia organizacional. O presente ensaio teórico tem por objetivo refletir sobre a gestão de pessoas no setor público, bem como analisar os principais modelos de gestão de pessoas utilizados. Para a realização do presente estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que traz propostas atuais que estão sendo adaptadas na Administração Pública. No referencial teórico foi apresentada discussão sobre a Administração Pública Brasileira Contemporânea, Gestão de Pessoas no setor público e os modelos de Gestão de Pessoas. A pesquisa destaca, ainda, o grande desafio do setor público, na busca de um modelo de gestão de pessoas que valorize o capital humano e social dos servidores dentro da organização. Assim, são apontadas algumas questões recorrentes que norteiam diversos modelos de gestão de pessoas em sua busca por eficiência e eficácia no âmbito da Administração Pública. Por meio das reflexões trazidas por este ensaio é possível

¹ Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Economia Doméstica da Universidade Federal de Viçosa (UFV), Campus da UFV, Universidade Federal de Viçosa, CEP: 36570-900, Viçosa - MG.

E-mail: rosaria.bastos@ufv.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8233-8122>

² Doutora em Economia Rural pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), Campus da UFV, Universidade Federal de Viçosa, CEP: 36570-900, Viçosa - MG. E-mail: mdora@ufv.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7418-2669>

inferir que o elo entre servidor, gestor e organização deva ser contínuo, para que haja aprendizagem e conhecimento por todos os lados. Assim todos têm a ganhar, o servidor valorizado passa assumir uma corresponsabilidade pela organização, em contrapartida o gestor consegue atingir resultados desejados com a participação dos servidores, levando a Administração Pública adquirir eficiência e eficácia para adaptar-se aos novos desafios e assim prestar um serviço público digno à sociedade. Entretanto, o processo de Gestão de Pessoas no setor público ainda se encontra com limitações que a legislação impõe, mas acredita-se que possa ser melhorado à medida em que a administração pública consiga configurar um modelo próprio de gestão. Espera-se, portanto, que o ensaio possa instigar uma reflexão e contribuir para o debate sobre o tema. É importante ressaltar que, este trabalho não pretendeu, e nem seria plausível, esgotar o tema, tendo em vista os vastos aspectos que rodeiam a gestão de pessoas no âmbito da administração pública. Há ainda muito que se explorar sobre o assunto, pois é preciso que as pessoas, a sociedade e o Governo repensem seu papel como atores atuantes no processo que interfere, direta ou indiretamente, na dinâmica da Gestão de Pessoas no setor público. Assim, sugere-se que sejam ampliadas as pesquisas futuras, voltadas à gestão de pessoas no âmbito da administração pública, abordando temas como: clima e cultura, liderança e motivação, capacitação e qualificação, avaliação de desempenho, satisfação e qualidade de vida no trabalho entre outros.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de Pessoas. Modelos de Gestão de Pessoas.

Abstract

The world is constantly changing, which has led the public administration to seek new ways of management to improve the performance of its servers, in addition to achieving good institutional results. These include, for example: training and development; server training, communication with the server and quality of life at work, thus ensuring organizational efficiency and effectiveness. This theoretical test aims to reflect on the management of persons in the public sector, as well as to analyze the main models of management of persons used. Bibliographic research was used for the present study, which brings current proposals that are being adapted in the Public Administration. In the theoretical framework, discussion was presented about Contemporary Brazilian Public Administration, People Management in the public sector and the models of People Management. The research also highlights the great challenge of the public sector, in the search for a model for managing people that values the human and social capital of the employees within the organization. Thus, some recurring questions are pointed out that guide various models of people management in their search for

efficiency and effectiveness in the Public Administration. Through the reflections brought by this essay it is possible to infer that the link between server, manager and organization must be continuous, so that there is learning and knowledge on all sides. So everyone has to gain, the valued server starts assuming co-responsibility for the organization, in return the manager manages to achieve desired results with the participation of the servers, leading the Public Administration to acquire efficiency and effectiveness to adapt to the new challenges and thus provide a decent public service to society. Meanwhile, the process of People Management in the public sector still finds itself with limitations that the legislation imposes, but it is believed that it can be improved as the public administration manages to set up its own management model. It is hoped, therefore, that the essay will instigate reflection and contribute to the debate on the topic. It is important to point out that this work did not aim, and would not be plausible, to exhaust the topic, in view of the vast aspects surrounding the management of people within the public administration. There is still a lot to be explored on the subject, since people, society and the Government need to rethink their role as actors acting in the process that interferes, directly or indirectly, in the dynamics of People Management in the public sector. Thus, it is suggested that future research be expanded, aimed at the management of people in the ambit of public administration, addressing themes such as: climate and culture, leadership and motivation, qualification and qualification, performance evaluation, satisfaction and quality of life at work among others.

Keywords: Public Administration. People Management. People Management Models.

Introdução

O mundo atual está vivendo em constantes mudanças. Mudanças, essas advindas pelos avanços tecnológicos das últimas décadas, pela globalização, pelo desenvolvimento do Capital Humano, pelos resultados institucionais, pelo atendimento às necessidades dos clientes e por novos modelos de gestão de pessoas. Com toda essa aceleração as organizações públicas vêm buscando novos caminhos e novas formas de gestão com o intuito de desenvolver e melhorar o desempenho de seus servidores, além de almejem alcançar resultados institucionais e atingirem a eficiência e eficácia no atendimento das necessidades dos clientes internos e externos. Para isso, as administrações públicas apostam em modelos de gestão de pessoas que visa à valorização do profissional, pois é a partir deles que a instituição

poderá mudar e se adequar ao novo cenário. Deixando de lado os métodos tradicionais e rígidos que as empresas vinham trabalhando.

Dessa forma, as administrações públicas que adotavam ou adotam técnicas burocráticas, com gestores centralizadores e inflexíveis precisam ou já apostam em processos que possam valorizar o capital humano e desenvolver técnicas que ajudem os servidores a trabalharem de forma mais motivada e ética. Ou seja, as administrações públicas estão reconhecendo a importância de adotar abordagens mais modernas e orientadas para o capital humano. Assim, a transição de modelos burocráticos e centralizados para modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e orientados para o desenvolvimento dos servidores é crucial para melhorar a eficiência, a eficácia e a ética no setor público.

Atualmente, o modelo de Gestão de pessoa, por ser um conjunto de prática e conceito que desenvolvem as pessoas, vem se destacando, principalmente no setor público, que por sua vez vem acompanhando a transição das mudanças. Portanto há necessidade de se explorar mais esse processo dentro do setor público, necessitando que esses conceitos saiam do papel para que haja um melhor aproveitamento tanto para o ser humano como para as empresas.

Nesse sentido, a transição para um modelo de gestão de pessoas no setor público é uma evolução positiva que pode levar a melhores resultados e maior satisfação dos servidores. No entanto, é importante que essas mudanças sejam implementadas de maneira consistente e que haja um compromisso contínuo com a melhoria das práticas de gestão de pessoas.

Diante do exposto, o presente estudo justifica-se devido às suas contribuições para a discussão teórica com referência a gestão de pessoas na administração pública, utilizando a literatura já existente de vários autores, além de compreender os desafios do setor público, na busca de um modelo de gestão de pessoas que valorize o capital humano e social dos servidores dentro da organização. Para isso, utiliza-se do ensaio teórico que pode servir como uma base sólida para o desenvolvimento do estudo e contribuir para a compreensão da gestão de pessoas no setor público. Assim, o ensaio teórico tem por objetivo refletir sobre a gestão de pessoas no setor público, bem como analisar os principais modelos de gestão de pessoas utilizados.

Procedimento Metodológico

Este estudo caracteriza-se como um ensaio teórico, o qual se iniciou mediante um estudo exploratório do tema a ser abordado, gestão de pessoas no setor público, com a finalidade de delimitar uma linha mais precisa de reflexão científica, com o intuito de ampliar

o conhecimento do pesquisador sobre o tema e verificar o estágio teórico em que o assunto se encontra no momento atual (MICHEL, 2009). Para tanto foi realizado levantamento e revisão bibliográfica a fim de identificar as contribuições de literatura de conteúdos científicos pertinentes com o nosso objetivo.

Buscamos por estudos científicos que já trataram do assunto. Seleccionamos obras literárias sobre a gestão de pessoas e administração pública, principalmente obras contemporâneas, e com discussões sobre o contexto brasileiro, com o intuito de refletir a gestão de pessoas no âmbito da administração pública enquanto campo científico a partir da análise do pensamento de diversos autores sobre o assunto. Além de identificar os principais modelos de gestão de pessoas utilizados no setor público.

Referencial Teórico

3.1 Administração Pública Brasileira Contemporânea

Há vários tipos de organizações. Quanto à natureza da propriedade, por exemplo, podem ser citadas as organizações públicas, as privadas, as sem fins lucrativos, as filantrópicas e as organizações não governamentais (ONGs). Portanto, o presente artigo destaca as premissas das organizações públicas que vem sendo reformulada ao longo dos anos em sintonia com as profundas mudanças do mercado, bem como com as novas exigências da sociedade (Carvalho, 1995).

A organização pública é um sistema complexo de estruturas, parte integrante do aparelho do Estado e que se inter-relacionam visando a resolução de problemas públicos (MADUREIRA, 2005). Esta organização, em conformidade a Constituição Federal de 1988, passa a ser dividida em Administração Pública Direta (Presidente da República, ministérios, autarquia e fundações) e Indireta (órgão descentralizados, sociedade de economia mista e as empresas públicas) (COSTA, 2008).

Para que a organização pública cumpra seu papel social e enfrente os desafios e mudanças organizacionais, ela precisa se assemelhar à organização privada, na medida em que necessita aplicar processos administrativos comuns ao gerenciamento como planejamento, organização, direção e controle. Assim, como qualquer instituição, os órgãos públicos também devem se preocupar em acompanhar a evolução das mudanças do contexto em que ele está inserido, de modo a estar preparado ante aos desafios e oportunidades que este lhe lançará (QUIRINO, 2009).

No Brasil, visando acompanhar as mudanças que a organização pública está inserida, o Governo Federal, em 1995, instituiu a reforma das organizações públicas, por meio da administração pública gerencial, denominada de Nova Administração Pública. Segundo Paula (2005) a Nova Administração Pública se diferencia da administração pública burocrática por se basear em princípios do gerencialismo, enfatizando a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado.

Amaral (2013) enfatiza que a adoção de um paradigma gerencial em lugar do modelo burocrático em decadência atribui o mais importante estudo contemporâneo sobre reformas no setor público. Esse novo paradigma é fundamentado em normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009). Ou seja, a nova administração pública com foco gerencial visa, como ponto estratégico, reduzir custos e tornar-se mais eficiente e eficaz a administração dos serviços prestados à sociedade pelo Estado, e conseqüentemente minimizar a insatisfação contra a administração pública burocrática, além de ser um instrumento para combater as mazelas e a penetração da corrupção que a burocracia ocasionara (MARTINS et al., 2015).

Destaca-se que no contexto da administração pública a eficiência está relacionada principalmente ao processo e a eficácia aos resultados. Ou seja, para o setor público a eficiência é vista como a relação da quantidade de serviço ou bem ofertados ao menor preço possível, seria produzir mais com menos, dado que os recursos são limitados, significando o alcance dos melhores resultados possíveis (RODRIGUES; TORRES, 2015), além de buscar pelo bem-estar social e a garantia do acesso à prestação de serviços públicos (Fonseca e Ferreira, 2009). Já a eficácia é compreendida como meio de averiguar se as ações da administração pública atingiram os objetivos almejados (RIBEIRO, 2006), mesmo sabendo que as ações não podem ser controladas, pois muitas não condizentes com a realidade do setor público (MARINHO; FAÇANHA, 2001). Pois, na administração pública, os programas são guiados pelos seus objetivos, e se espera que os recursos investidos atinjam os resultados desejados, mesmo que todo o processo não possa ser controlado, tais ações têm como foco o alcance dos objetivos (MARINHO; FAÇANHA, 2001). Em outras palavras, seria oferecer um maior número de serviços e atendimento às necessidades da população com o orçamento disponível (VIACAVA et al., 2012).

Assim, a administração pública tem como objetivo principal promover atendimento as necessidades públicas da sociedade, garantindo a proteção de direitos e interesses legalmente instituídos (DI PIETRO, 2013), baseando-se, assim, pelos cinco princípios constitucionais, o

da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (BRASIL, 1988).

De acordo com Carbone et al. (2005), a história da administração pública no Brasil ainda é muito recente. No Brasil, os trabalhadores de organizações públicas sempre necessitaram possuir habilidades diplomáticas nas suas relações de trabalho, para não provocarem divergências com a administração pouco competente dos gestores. Nas organizações públicas, são as relações de estima e os jogos de influência os verdadeiros indicadores de poder no Brasil.

Guimarães (2000) ressalta que a administração pública tem um grande desafio em transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em uma organização que tende a um processo mais flexível e empreendedora. Pois, a administração pública tem algumas peculiaridades que a difere da administração privada, e uma delas é a questão da Gestão de Pessoas. A função da Gestão de Pessoas é semelhante ao que acontece no sistema privado principalmente no que se refere os atos de admissão/nomeação e demissão/exoneração de pessoal, bem como os atos de remuneração, gratificação, avaliação, punição, estrutura administrativa e outros, porém essas funções devem ser realizadas estritamente conforme estabelecido na legislação (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

3.2 Gestão de Pessoas no Setor Público

A gestão de pessoas ao longo do tempo sofreu transformações na sua concepção, adquirindo assim diferentes denominações, desde a de administração de recursos humanos até a gestão de pessoas. Por isso, para entender como ocorre a Gestão de Pessoas no setor público, é necessário, a priori, analisar a trajetória da Gestão de Recursos Humanos na administração pública. No que diz respeito a função, a evolução da Gestão de Pessoas, segundo Dutra (2011) percorre por três momentos importantes. O primeiro momento ocorre na década de 1930, marcado pelo Taylorismo e Fordismo, onde a preocupação fundamental das ações de recursos humanos era centrada nas operações e divisão de tarefas. Já o segundo momento, consiste no final da década de 1980, período de mudança tanto conceitual quanto instrumental da gestão de recursos humanos, conseguindo um maior destaque durante a instituição do modelo de administração pública gerencial implantado no país. O terceiro momento, a partir dos anos 2000, havendo maior direcionamento para a Gestão de Pessoas, que busca adaptar-se a modelos de gestão voltadas aos aspectos ligados ao relacionamento interpessoal e ao

desenvolvimento profissional das pessoas, e com isso, há um distanciamento do entendimento de recursos humanos.

Para Fischer (2002), a mudança da terminologia utilizada reflete a mudança de paradigmas organizacionais, tanto em relação às pessoas quanto às próprias organizações. Nesse contexto, evidencia-se que a Gestão de Pessoas abrange muito mais que a área de recursos humanos, envolvendo, também, pessoas, recursos, ambiente externo, comportamentos e análise estratégica, buscando maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Bergue (2014), enfatiza que a evolução da gestão de pessoas no serviço público encontra obstáculos, principalmente no patrimonialismo existente e na persistência de indicações partidárias na composição dos quadros funcionais das organizações.

A Gestão de pessoas no serviço público é definida como o ato de dirigir, de forma contínua, o processo administrativo, que envolve a manutenção e o crescimento de pessoas que trabalham nas instituições públicas, conforme a legislação (BERGUE, 2014). Ou seja, as ações de Gestão de Pessoas em organizações públicas partem da identificação do seu papel para a sociedade, observando as necessidades do ambiente e como serão prestados os seus serviços, como lidar com desafios orçamentários e políticos (DUTRA, 2009).

Dessa forma, cabe aos responsáveis pela gestão de pessoas elaborar estratégias capazes de minimizar os problemas que afetam a produtividade do servidor público. Com esse desafio, há algum tempo, essa forma de atuar na gestão das pessoas tem se mostrado insuficiente, sendo necessária uma nova visão, no qual a ação de gerenciar a pessoas permeia o todo da organização. Percebe-se que, para alcançar a eficiência e a eficácia no serviço público, as pessoas deverão estar bem preparada, treinadas e ter em mente que seu papel dentro das organizações públicas é o servir. O que reforça que as pessoas têm um importante papel dentro das organizações, onde há um engajamento recíproco entre as pessoas e a organização, pois as pessoas passam boa parte de sua vida no trabalho.

Entretanto, as organizações públicas necessitam adotar uma gestão de pessoas que estejam em sintonia com os novos tempos, adotando políticas condizentes e desenvolvendo profissionais capacitados e comprometidos com o serviço público. Pois, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso profissional, em contrapartida, o setor público não existiria se não fossem as pessoas. Mas, a gestão de pessoa no setor público deve transcorrer de maneira que haja uma integração entre organização e pessoa. Para isso, administração pública deve ser mais flexível e encerrar os elos de um modelo tradicional e adaptar-se ao mundo mais contingente e situacional que as organizações estão vivendo e que

possam buscar a qualidade de atendimento ao cliente tanto interno como externo (COSTA, 2011).

Percebe-se que os processos de gestão de pessoas envolvem um conjunto de políticas e práticas, necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas e a organização, e que causam mudanças na rotina de trabalho, no hábito dos servidores e quebram vários paradigmas dentro da administração pública. Dessa forma, a implantação da gestão de pessoa no setor público traz impactos diretos no modo de pensar e de executar as atividades tanto dos gestores como dos servidores, que buscam equilíbrio entre a satisfação das necessidades dos servidores e os objetivos organizacionais, que no caso do setor público, é a excelência e qualidade no serviço público.

Portanto, o setor de gestão de pessoas necessita adotar um modelo de gestão voltados as pessoas que estejam em sintonia com os novos tempos, adotando políticas condizentes e desenvolvendo profissionais capacitados e comprometidos com o serviço público, rompendo assim modelos arcaicos de gestão.

3.3 Modelos de Gestão de Pessoas

Modelos de gestão de pessoas existem para alinhar os comportamentos das pessoas aos objetivos institucionais, fazendo com que as organizações consigam a sinergia necessária à consecução de seus objetivos (Fischer, 2002). A evolução dos modelos de gestão de pessoas está atrelada à evolução das próprias organizações. Se gerenciar pessoas é gerenciar a relação entre as pessoas e as organizações, unindo os anseios daquelas aos objetivos organizacionais, pode-se afirmar que para cada modelo de organização haverá um modelo de gestão de pessoas correspondente (FISCHER, 2002).

Com o concurso público e a estabilidade no empregado, devido a Constituição Federal de 1988, os servidores públicos passando a fazer o mesmo trabalho há muitos tempos e no mesmo lugar, adquirem acomodação, desmotivação e redução de produtividade ficando obsoletos perante a sociedade, além da dificuldade na determinação dos clientes e das mudanças frequentes dos gestores, que podem afetar muito o desempenho das pessoas. Nesse sentido, o modelo de gestão de pessoas, vem sendo colocado em práticas na administração pública, que buscam melhorar a gestão organizacional e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pelo órgão público a sociedade.

A tendência das organizações públicas é criar uma estrutura organizacional que seja capaz de aprender constantemente, por isso os modelos organizacionais elaborados hoje em

dia, que dão especial atenção à valorização do ser humano, ao conhecimento, ao desenvolvimento real de talentos e a qualidade de vida, são bem aceitos. Autores como Fischer (2002), Dutra (2008), Dutra (2009 e 2011) e Chiavenato (2008) apontam novos modelos de gestão de pessoas como: gestão estratégica de pessoas, gestão por competências, gestão da cultura organizacional e gestão do conhecimento e da aprendizagem.

3.3.1 Gestão estratégica de pessoas

A gestão estratégica de pessoas é a gestão que privilegia como objetivos fundamentais, por meio de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem (MARRAS, 2000). Ou seja, é um modelo de que tem como premissa principal a geração de comprometimento, que demanda tempo, ações adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas (Dutra, 2009).

Assim, o modelo de Gestão Estratégica de Pessoa inserida no setor público, visa alinhar os servidores às estratégias da organização, não apenas a finalidade de prestar um bom serviço à sociedade, mas como valorização humana e profissional de seus servidores, dentro de um comprometimento ético voltado para o desenvolvimento da organização (Bergue, 2014). Em outras palavras, esse modelo busca uma forma de proporcionar a satisfação da sociedade frente aos serviços prestados, sendo necessários ações para estimular, capacitar, motivar e integrar o servidor público com as estratégias da organização (VIEIRA, 2014). Pois, a gestão de pessoas ao estimular e promover caminhos para formação do servidor galga, conseqüentemente, o oferecimento de melhores serviços, usuários satisfeitos, e servidores qualificados.

Entretanto, Da Fonseca et al. (2013) ressaltam que a Gestão Estratégica de pessoa, no âmbito da administração pública, é estabelecida de forma centralizada, que remete ao paradigma burocrático de gestão pública, pois cabe às organizações mobilizar-se internamente para se adaptarem ao ambiente, num espaço centralizado e de controle.

Nesse contexto, o modelo de gestão estratégia de pessoas, analisados por Peters (2008), Truss (2008), Vieira (2014) e Da Fonseca et al. (2013), Côrtes (2017), evidenciaram limitações na implementação do modelo no setor público, devido às restrições externas impostas pela centralidade normativa exercidas na prática de gestão de pessoas. Dessa forma a administração pública deve repensar

3.3.2 *Gestão por competências*

O modelo de Gestão por Competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas, no âmbito do setor público, a partir da publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que visa priorizar a qualificação de suas unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação. Ou seja, a implementação de um modelo de gestão por competências pela administração pública aparece como uma estratégia para a obtenção de excelência no desempenho das organizações públicas (BRASIL, 2009).

Para Fervorini et al., 2014, com a publicação do decreto, a administração pública se viu obrigada a adotar o modelo de gestão por competências de maneira imediata, focando seus esforços na orientação para o planejamento, capacitação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias à consecução de seus objetivos, ou seja, visando uma abordagem em processos de seleção e desenvolvimento.

No entanto, a implementação da Gestão de Pessoas por Competência na gestão pública se dá de maneira conturbada, pois a seleção por meio do concurso público não garante que o candidato irá possuir as habilidades necessárias para exercer aquele determinado cargo. Considerando que o concurso público é definido por lei, fica sob responsabilidade da Gestão de Pessoas buscar agregar ao edital do concurso uma maior caracterização do cargo com o intuito de evitar dificuldades futuras (BERGUE, 2014).

A gestão por competências busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais, ou seja, combinar um conjunto de competência com os conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser), aplicadas na execução das funções profissionais desempenhadas no âmbito das organizações (Carbone et al., 2005).

Para Fleury e Fleury (2001) o modelo de gestão de competência visa dentro das práticas administrativa a tarefa ou o conjunto de tarefas referentes a um cargo, ou seja, um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo. No entanto, Dutra (2008) enfatiza que a implantação desse modelo no serviço público caracteriza-se, principalmente, pelo uso da abordagem em processos de seleção e desenvolvimento.

A gestão por competências ainda é um grande desafio para o setor público. Muito tem sido discutido sobre os novos modelos de gestão de pessoas, mas poucos são os órgãos que têm conseguido se reestruturar para pautar sua gestão em modelos realmente estratégico

Nota-se que na literatura atual são apresentados alguns efeitos positivos e negativos da implementação da gestão por competências, que, em verdade, se explicam pela implementação de forma equivocada e desviada do modelo. Esses efeitos foram evidenciados nas pesquisas de Queiroz e Kanaane (2017), Fevorini et al. (2014) destacando como positivo maior espaço nas decisões e ações das organizações públicas; e negativo a resistência de pessoas ou de grupos

Tais situações devem servir como reflexão para a implantação da abordagem nas organizações públicas, conforme Queiroz e Kanaane (2017) para a implementação com êxito do modelo de gestão por competências no setor público é necessária uma ruptura com os paradigmas até então existentes, como padrões gerenciais, traços culturais e a própria formação histórica da administração pública.

3.3.3 Gestão do conhecimento e da aprendizagem

Nos dias de hoje, as organizações têm sido pressionadas a evoluir rapidamente a fim de se adaptar às constantes inovações requeridas. Nota-se a crescente substituição, em todos os níveis organizacionais da sociedade, das atividades que requerem força física por aquelas que utilizam intensivamente a capacidade cerebral. As pessoas possuem ideias livres e abundantes, e para se adaptar às novas necessidades e exigências, as organizações devem ser capazes de aprender e de gerir o conhecimento.

A gestão do conhecimento passa pela definição de sua importância para a organização, pela sua adequada disseminação, e pela proteção do conhecimento organizacional que gera vantagem competitiva. O processo de gestão do conhecimento nas organizações em geral segue três passos: aquisição e desenvolvimento, disseminação, e construção do conhecimento organizacional (FLEURY E OLIVEIRA Jr., 2002).

As ações relacionadas com a criação e a transferência de conhecimento devem estar comprometidas com o desenvolvimento das competências estratégicas definidas, e ocorre por meio de processos de aprendizagem (Fleury e Oliveira Jr., 2002). Ao desenvolver processos de aprendizagem com base nessas trilhas de desenvolvimento, a organização e o funcionário estarão investindo na capacitação necessária para a realização das entregas desejadas pela organização. Todo esse processo de aprendizagem individual e organizacional ocorre por meio de ciclos contínuos e dinâmicos de aquisição de conhecimento, envolvido num processo de mudança permanente que garante a adaptabilidade da organização às necessidades por novas competências em função da espiral de necessidades crescentes dos clientes.

3.3.4 Gestão da cultura organizacional

Segundo Mintzberg et al. (2000), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis — histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos. Para o autor, a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização.

Carbone et al. (2005) afirma que a administração pública é reflexo do país, da cultura de seu povo, da sua nação. Caso existisse um manual para o alcance do sucesso pelos servidores públicos brasileiros, via de regra, não se encontrariam atributos como empreendedorismo, proatividade e produtividade. Entretanto, constariam no manual a pouca iniciativa, a capacidade de conciliar interesses e a acomodação.

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos

A cultura predominante nas organizações públicas brasileiras é reflexo do comportamento histórico da sociedade brasileira ao longo da sua existência. Porém, é importante salientar que, embora sejamos tentados a generalizar, reconhecemos que a administração pública possui órgãos que fogem à regra e apresentam resultados de alto nível.

Os aspectos culturais das organizações públicas podem, e devem ser consideradas como ponto de partida para uma mudança na administração pública do nosso país. Os aspectos positivos devem ser valorizados, enquanto que os vícios e barreiras começam – gradualmente – a ser combatidos. É necessário mostrar a todos que há benefícios nas mudanças, que há um senso de causa a ser seguido.

Foi possível levantar traços específicos que a caracterizam, devendo ser salientados: o burocratismo, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo, e a descontinuidade da gestão, que leva ao reformismo projetos de curto prazo com conflitos de objetivos e gestão nem sempre profissionalizada. (CARBONE et al, 2005).

Existem algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras

Conclusão

Como se pode verificar, o cenário atual está passando por várias mudanças, no qual a administração pública vem buscando novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho de seus servidores. E é com esse cenário que a gestão de pessoas se destaca, pois é a partir da valorização e desenvolvimento das pessoas que o setor público alcançará a qualidade no atendimento das necessidades da sociedade.

A gestão pública possui alguns princípios constitucionais que buscam garantir eficiência e clareza em suas ações, em defesa da sociedade. Para isso, o setor público precisa adotar uma estrutura de gestão flexível, para que haja respostas imediatas às necessidades e desejos dos clientes, ou seja, a administração pública necessita se estruturar de forma que a qualquer momento ela esteja apta a mudar, ou se adaptar. Mas para que isso aconteça, é necessário que as pessoas que fazem parte desta organização, possam ter condições de continuamente aprenderem, seja sobre o mercado, sobre a empresa, sobre sua profissão ou sobre si mesmas.

Desta forma, a Gestão de Pessoas deve estar sintonizada com os novos tempos, adotando políticas condizentes. No centro das mudanças está a necessidade de contar com profissionais capacitados e comprometidos, que saibam trabalhar em equipes, enfrentando os desafios com maior autonomia e responsabilidade, agregando mais valor à organização. Portanto, os servidores públicos se sentindo valorizados, motivados e crescendo profissionalmente dentro da organização, passar a assumir seu verdadeiro papel, que é de servir bem à comunidade e a instituição como um todo.

Para isso é de grande importância que os gestores saibam conduzir sua equipe, seu departamento, sua área com ética e transparência, buscando sempre a valorização humana e profissional de seus servidores.

Conclui-se que o elo entre servidor, gestor e organização deve ser contínuo, para que haja aprendizagem e conhecimento por todos os lados. Assim todos têm a ganhar, o servidor valorizado passa a assumir uma corresponsabilidade pela organização, em contrapartida o gestor consegue atingir resultados desejados com a participação dos servidores, em contrapartida o gestor consegue atingir resultados desejados com a participação dos servidores, levando a administração pública a adquirir eficiência e eficácia para adaptar-se aos novos desafios, assim prestar um serviço público digno à sociedade.

Entretanto, o processo de Gestão de Pessoas no setor público ainda se encontra com limitações que a legislação impõe, mas acredita-se que possa ser melhorado à medida em que a administração pública consiga configurar um modelo próprio de gestão.

Espera-se, portanto, que esse ensaio possa instigar uma reflexão e contribuir para o debate sobre o tema. É importante ressaltar que, este trabalho não pretendeu, e nem seria plausível, esgotar o tema, tendo em vista os vastos aspectos que rodeiam a Gestão de Pessoas no âmbito da administração pública. Há ainda muito que se explorar sobre o assunto, pois é preciso que as pessoas, a sociedade e o Governo repensem seu papel como atores atuantes no processo que interfere, direta ou indiretamente, na dinâmica da Gestão de Pessoas no setor público.

Assim, sugere-se que sejam ampliadas as pesquisas futuras, voltadas à Gestão de Pessoas no âmbito da administração pública, abordando temas como: clima e cultura, liderança e motivação, capacitação e qualificação, avaliação de desempenho, satisfação e qualidade de vida no trabalho entre outros.

Referências

- AMARAL, Cristiana Alves do. Gestão por Competências no Ministério da Educação: um Estudo de Caso à luz da Inovação em Serviços. 2013. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, 05 jan. 1988.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23/02/2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 26 nov. 2017.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas no setor público. EDa Atlas SA, 2014.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. A Gestão por Competências. Gestão por competências e gestão do conhecimento, p. 41-77, 2005.
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza Organizadora; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria. Estudos em gestão de pessoas no serviço público. 2014.

- COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2008, vol.42, n.5, pp. 829-874. ISSN 0034-7612.
- COSTA, Idalmo Cardoso da. *Discurso organizacional em gestão de pessoas em uma organização pública federal*. 2011. Universidade de Brasília, DF.
- CARVALHO, Maria do Socorro Macedo de. *Desenvolvimento gerencial do setor público: velhas questões e novos desafios*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 27-37, out/dez, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. *Administração Geral e Pública*. 3 ed. Barueri, São Paulo, 2012.
- CÔRTEZ, Felipe Guimarães. *Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades*. 2017. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Administração pela Universidade de Brasília, 2017.
- DA FONSECA, Diogo Ribeiro et al. *Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa*. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 6, p. 1451-1476, 2013. da Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., da Silva Filho, A. I., & Campos, N. G. (2013). *Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa*. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1476.
- DA SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira. *A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público*. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.
- DEMO, Gisela et al. *Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração*. *Revista Organizações em Contexto-online*, v. 7, n. 14, p. 57-84, 2011.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. 2011. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*- 1. ed. 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J.A. M; SILVA, C.M *Gestão de Pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 4 (1), p. 161-176, janeiro/abril. 2000.

- FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA, Rogerio Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, v. 4, n. 2, 2014.
- FLEURY, M.T. (org) *As pessoas na organização*, São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba , v. 5, n. spe, 2001 .
- FONSECA, P. C., FERREIRA, M. A. M. Investigação dos níveis de eficiência na utilização de recursos no setor de saúde: uma análise das microrregiões de Minas Gerais. *Saúde e Sociedade*, 18(2), 199-213. 2009.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As Pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. *Race: Revista de administração, contabilidade e economia*, v. 9, n. 1, p.153-180, 2010.
- MADUREIRA, César. A formação contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. *Revista de Administração Pública - RAP*. Rio de Janeiro, v. 39,n. 5, p. 1109 -1135, set/out. 2005.
- MARINHO, A.; FAÇANHA, L. O. Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação. IPEA. 2001.Disponível em, http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4060>. Acesso em 1 de dez 2017.
- MARTINS, Vinícius Abilio et al. Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. Congresso de Contabilidade. Universidade de Santa Catarina. 2015.
- MATIAS-PEREIRA, José. Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 1-17, 2005.
- MICHEL, Maria Helena. 2009. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.
- MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes. Estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MOTTA, P.R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998. 256 p.
- PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma Nova Gestão Pública. Rio de Janeiro: FGV, 2005
_____. *Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social*. *Revista de Administração de Empresas*, v.45, n. 1, p. 36-49, jan./mar., 2005.

- PETERS, Brainard Guy. Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. *Revista do Serviço Público — RSP, Brasília*, v. 59, n. 3, p. 289-207, jul./set. 2008.
- PYNES, Joan E. *Human Recourses Management for Public and Nonprofit Organizations: a Strategic Approach*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- PINTO, Maria Cecília Ferreira; DA SILVA, Francielle Molon. Gestão de pessoas na administração pública brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**, v. 1, n. 2, p. 01-16, 2015.
- QUEIROZ, Lucileila do Rosário, KANAANE, Roberto. Gestão por competências: desafios para a implementação no setor público. XII WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA – Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos. São Paulo, 03 - 05 de outubro de 2017. ISSN: 2175-1897.
- QUIRINO, Solange das Graças et al. Gestão de pessoas nas prefeituras de médio porte da Zona da Mata do Estado de Minas Gerais: a perspectiva de agentes políticos. 2009. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2009.
- RODRIGUES, J. M., TORRES, H. O da G. Eficiência/desempenho hospitalar e resultados da gestão de recursos humanos—uma aproximação possível? *Gestão e Sociedade*, 9(24), 1128-1142, 2016
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43(2), p. 347-369, mar/abr. 2009.
- SIQUEIRA, M. V. S; MENDES A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista da Escola Nacional de Administração Pública*, v. 60, n. 3, p. 241-250 2009.
- TRUSS, Catherine. Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, v. 84, n. 4, p. 1071-1088, 2008.
- VIACAVA, F.; UGÁ, M. A. D.; PORTO, S.; LAGUARDIA, J.; DA SILVA MOREIRA, R. Avaliação de Desempenho de Sistemas de Saúde: um modelo de análise Evaluation of performance of health systems: a model for analysis. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, v.17, n. 4, p. 921-934, 2012.
- VIEIRA, Sueli Mendes. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. *NAU Social*, v. 5, n. 9, 2014.

Submetido em: 21.08.2023

Aceito em: 18.09.2023