

## ARTIGO DE REVISÃO

SILVA, Felipe Fernandes Da <sup>[1]</sup>, SENRA, Bryan De Azevedo <sup>[2]</sup>, COSTA, Vinicius Gonzaga Da <sup>[3]</sup>

SILVA, Felipe Fernandes Da. SENRA, Bryan De Azevedo. COSTA, Vinicius Gonzaga Da. Gestão Estratégica na Administração Pública. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 02, Vol. 04, pp. 65-80. Fevereiro de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-estrategica>

### Contents

- RESUMO
- 1. INTRODUÇÃO
- 2. O CONTEXTO LABORAL EM ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO
- 3. FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE PESSOAS
- 4. DIRETRIZES E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS IMPORTANTES NA GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO
- 5. CONCLUSÃO
- REFERÊNCIAS

### RESUMO

O objetivo deste artigo foi discutir a importância da gestão de pessoas no ambiente de trabalho do setor público, relacionada tanto ao crescimento profissional do servidor, como também às condições para alcance de melhores resultados para a instituição. Com isso, procurou apresentar princípios e fundamentos da gestão de pessoas; discorrer sobre o contexto da administração no serviço público. Foi adotada a metodologia descritiva a partir de pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, teses, dissertações e artigos científicos. Com o resultado da pesquisa foi possível concluir sobre a importância da gestão estratégica de pessoas no setor público, que se traduz na renovação de práticas administrativas com vistas ao seu alinhamento aos objetivos das instituições, no desempenho eficaz e satisfeito do servidor. Com isso, é preciso identificar medidas a serem introduzidas para gerir os servidores e isso

certamente conduzirá a um desempenho mais efetivo, em termos concretos, assim como o atendimento às expectativas de cada colaborador em prol da realização de um melhor desempenho.

Palavras-chave: estratégia, administração pública, gestão de pessoas.

## 1. INTRODUÇÃO

A prática da gestão de pessoas passou a ser associada às metas organizacionais, quer sejam na esfera pública ou privada. No que tange à administração pública, o presente estudo pretende discutir a matéria a partir do enfoque de especialistas e estudiosos do assunto. O gerenciamento de pessoas em conformidade com modelos de gestão integrados que valorizem e reconheçam os potenciais tem princípios ligados ao desenvolvimento tanto do funcionário como da instituição. Todavia, nem sempre esta é a realidade vivenciada em segmentos de organizações de serviços públicos. Por vezes, inexiste um plano de gerenciamento de pessoas de modo estruturado com a definição clara de metas de desempenho com os respectivos acompanhamentos e monitoramentos, que possam indicar a necessidade de treinamentos. Igualmente, o ambiente público pode se ressentir da ausência de planos de administração de pessoas que se apóiem em metodologias focadas em motivação, desenvolvimento de pessoal, gestão de competências etc.

Observa-se que a cada dia as organizações buscam mais o envolvimento e comprometimento de seus funcionários, mas no âmbito da instituição pública depara-se, ainda, com entraves e modelos antigos de administração de pessoas. De fato, a figura do funcionário do serviço público costuma ser associada a avaliações de desempenho não tão positivas. São freqüentes observações sobre o atendimento não satisfatório do servidor público. No entanto, isso não pode ser generalizado. Por vezes, más condições de trabalho, baixos salários, falta de reconhecimento e de perspectivas, sem a gestão de atividades e resultados levam a falta de motivação.

No âmbito de empresas do setor privado, verifica-se a condução sistemas de gestão de pessoas de modo interligado ao planejamento de metas e resultados da organização, cabendo observar a efetividade dessas condições à administração pública.

Nessa direção, o artigo busca abordar o tema, que, embora possua literatura a respeito, se apresenta como atual/contemporâneo, cabendo sua contínua atualização. Daí justifica-se a escolha do tema, que pretende revisitar conceitos e aplicações de gestão de pessoas no ambiente da administração pública. Justifica-se, dessa forma, a escolha do tema levando em conta que o gerenciamento no ambiente de trabalho de servidores públicos é um assunto que interessa a profissionais atuantes no setor, como também acadêmicos, bem como a sociedade em geral que interage com o servidor e, como contribuinte, almeja atendimentos com resoluções efetivas, cujo ambiente estruturado pode contribuir.

Para desenvolvimento do estudo foi definido o seguinte objetivo geral: discutir a importância da gestão de pessoas no ambiente de trabalho do setor público, relacionada tanto ao crescimento profissional do servidor, como também às condições para alcance de melhores resultados para a instituição. Igualmente, foram estabelecidos como objetivos específicos: apresentar princípios e fundamentos da gestão de pessoas; discorrer sobre o contexto da administração no serviço público.

Quanto ao recorte metodológico, definiu-se a forma teórica, fundamentada em obras, artigos científicos e estudos publicados nos últimos anos. Foi adotada a metodologia descritiva a partir de pesquisa bibliográfica. A revisão bibliográfica permitiu a compreensão do estado atual acerca de pesquisas sobre o assunto sendo utilizada para desenvolvimento de todo o trabalho.

Dessa maneira, a investigação bibliográfica foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, teses, dissertações e artigos científicos. A pesquisa, nesse caso, contribui ao maior conhecimento do assunto, proporcionando uma visão sobre a delimitação do tema.

Para melhor organização do estudo, o artigo está estruturado em seções a partir da revisão da literatura. Inicialmente, são apresentadas considerações sobre o ambiente de trabalho do setor público. Em seguida, a discussão se volta aos princípios e fundamentos dos modelos e sistemas de gerenciamento de pessoas. E, por fim, são feitas considerações sobre a efetividade da gestão de pessoas nesse contexto.

## 2. O CONTEXTO LABORAL EM ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO

Cabe distinguir que a administração pública abrange toda atividade do Estado, que não esteja compreendida dentro da atividade legislativa (edição de atos normativos), ou da atividade jurisdicional (processos relacionados com questões controversas) equivale à atividade que compete, por excelência, ao poder executivo. A Administração Pública vem a ser o conjunto de órgãos do Estado destinados à realização de seus serviços para atender às necessidades do bem comum (FILIPPIN; GEMELLI, 2011).

Considera-se a divisão da administração pública em direta e indireta, correspondendo a administração centralizada e descentralizada. A primeira quando o serviço é realizado pela própria empresa e no segundo caso é considerado quando a Administração Pública confia a outra pessoa jurídica — autarquia, sociedade de economia mista, empresa pública, fundação — a realização de tarefas. O controle das atividades administrativas nos diversas empresas e órgãos compreende, principalmente, o controle da legalidade (BERGUE, 2010).

Para se compreender o âmbito da empresa pública e suas ações de transparência é preciso entender a administração pública como o conjunto de atividades e de órgãos incumbidos de realizar a atividade administrativa visando à satisfação coletiva e segundo os fins coletivos pelo Estado. Com a finalidade de prestação de serviços de caráter público ou para exploração de atividades econômicas, o Estado funda as sociedades de economia mista, assim como, as empresas públicas, que são pessoas jurídicas de direito privado, criadas ou assumidas pelo Estado.

A atividade administrativa pública como a gestão dos interesses qualificados da comunidade está subordinada aos princípios do direito administrativo. E o governo justifica suas ações através das necessidades da população. Quanto mais transparente este processo mais eficaz será a comunicação governamental (BERGUE, 2010; FALCÃO et al, 2018).

O processo de desenvolvimento da empresa pública brasileira passou por transformações, tendo a partir do período pós-constituição se iniciado um movimento em prol de questões éticas e de transparência. É verdade, que as discussões ainda são muitas, mas hoje em dia os olhares se voltam para recursos financeiros investidos em empresas públicas (IDEM).

Teixiera; Ribeiro (2017) alegam que a precariedade dos serviços públicos impõe preconceitos no sentido de ideia pré-concebida sobre lentidão, inércia, burocracia, inadequação, corporativismo etc. Tais avaliações maculam a imagem institucional, assim como do servidor público. Mas, na verdade, segundo Falcão et al (2018), esta condição, hoje em dia, já conta com inúmeras ferramentas de gestão e gerenciamento que procuram lidar tanto com as formas de gerir como com resultados de uma forma mais transparente.

Nessa linha, pode-se considerar que a introdução de gerenciamento de pessoas considerando práticas atuais de gestão constrói novo ambiente de trabalho. A modernização da administração pública exige mudanças e posturas nas repartições públicas, sobretudo, no que tange à necessidade de integração entre as instituições públicas visando melhoria na qualidade do atendimento aos cidadãos, bem como na partilha de informações de interesse comum entre os diversos poderes, resultando numa redução dos custos fixos de cada estrutura (TEIXEIRA; RIBEIRO, 2017).

Observa-se em Falcão et al (2018) as considerações sobre a necessidade de as administrações públicas buscarem uma nova concepção de administração, onde se trate o que o público espera do serviço e como ele de fato é prestado e, ainda, quais meios e formas podem ajustar todos os interesses.

Já Filippin; Gemelli (2011) apontam para o fato de que as questões éticas do serviço público são discutidas em todo o mundo com o fito de gerar práticas de responsabilidade pública. Partindo-se da ideia de que o descrédito público, registrado em várias pesquisas, com o uso por parte de políticos e servidores públicos da sua atividade pública em benefício do favorecimento próprio, não são apenas o resultado de uma exposição maior de personalidades a mídia, mas sintomas de um grave problema.

A criação de códigos de conduta e comissões de avaliação de nomeações e decisões é um dos pontos fortes de discussão. O serviço público tem sua razão de ser em servir às finalidades do poder público. É obrigação do serviço público agir para a realização desses fins estatais. Assim sendo, se não as fizer, estará sob pena de se ver responsabilizado por não fazer. Os servidores públicos que detêm um ofício estão obrigados não apenas a apresentarem as razões que justificam suas escolhas (transparência), como, também, responder por que deixaram de fazer algo que estava previsto de ser feito (TEIXEIRA;

RIBEIRO, 2017).

### 3. FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Hoje em dia, a importância do homem na organização ganha espaço em debates que procuram reconhecer diferenciais, competências e habilidades no funcionário. Na verdade, o desenvolvimento profissional cada vez mais ganha importância nos contextos empresariais. Tanto as organizações passaram a investir mais na retenção de profissionais, hoje em dia conhecidos como talentos e capital humano, como os próprios profissionais estão atentos à sua capacitação e aprimoramento contínuo (BITENCOURT, 2010).

Pereira (2014) considera que em relação ao profissional há o interesse em seu nível de empregabilidade, já que a estabilidade em uma organização deixou de ser o foco. Além de salário e melhores condições de trabalho, o autor afirma que a satisfação e bem-estar no ambiente laboral muitas vezes ditam as decisões do trabalhador. Mas, de fato a empregabilidade passou a ser vista como um indicador para os profissionais, que a cada dia precisam se manter mais atualizados, capacitados e preparados, não apenas tecnicamente, mas também referente aos aspectos comportamentais.

Gramigna (2007) esclarece que nos últimos tempos não se fala mais apenas em experiência e formação, o desafio de hoje consiste em competências e habilidades, muitas vezes multifuncionais, que exigem do homem renovadas e contínuas ações de investimento em sua qualificação profissional, que, por sua vez, não está restrita à sua preparação técnica somente.

Sob esse viés, gerir conhecimento é uma das propostas associadas ao contexto de valorização de competências. Bergamini (2012), inclusive, acena para o modelo de gestão de pessoas em que se torna prioritário o desenvolvimento de competências e habilidades, gerando conhecimento. Em um cenário de acirradas competições, a empregabilidade passa a ser importante indicador de qualificação profissional. Nessa linha, há de se considerar que a velocidade da informação e a necessidade contínua de atualizações impõem uma dinâmica própria à mudança permanente. A inovação passa a ser uma exigência do mercado de trabalho e do próprio trabalhador.

Além disso, há de se considerar a velocidade de informações e mudanças que impactam o cotidiano das organizações, o que requer mesmo a gestão de saberes e conhecimentos. Aráoz (2013) esclarece que saber lidar com agentes ativos de mudança constitui marca essencial e diferencial tanto das organizações como do profissional. No percurso que as transformações tecnológicas vêm se intensificando, une-se o motivo de as novas máquinas substituírem não somente a força física, mas também capacidades e habilidades, que anteriormente eram atribuídas ao cérebro humano. As alterações tecnológicas configuram um choque, tendo em vista a velocidade com que vêm instalando mudanças significativas.

Nesse sentido, as formas de produção pelas quais o homem passou organizavam-se a partir do binômio trabalho e meios de produção, que paralelamente se completavam e se opunham. O emprego e o que estava associado a ele, como estabilidade e seus benefícios, configuravam-se em um objetivo de vida para muitos, possibilitando a realização pessoal e profissional, atendendo um marketing de consumo chamado “status”. A ideia das novas necessidades do trabalhador está tomando formas definidas, estimulada pelas transformações administrativas, pela automação e informatização (DORNELLAS, 2014).

O novo perfil do trabalhador adere às equipes de qualificações diversas, em que cada profissional deve possuir tanto uma visão de organização como a do cliente e de todas as interfaces. Ele mesmo executa certas tarefas, a partir de uma posição que passa a dispensar o controle de seu trabalho por um superior, hierarquicamente falando, não precisando também delegá-las. São estabelecidos novos conceitos de relações de trabalho. Atualmente, devido à soberania do conhecimento, e sendo o cérebro a mão-de-obra mais valiosa em uma grande organização, as críticas recaem sobre os velhos modelos mecanicistas. Na verdade, a gradual desvalorização do trabalho braçal reforça a capacitação profissional dentro de uma grande empresa.

Sendo assim, é válido reconhecer que a estrutura de uma empresa, atualmente, é dada a partir de seus valores humanos e não mais recursos. A empresa moderna, felizmente, descobriu ou redescobriu a importância dos aspectos humano da organização (BITENCOURT, 2010). E com apropriação, este aspecto entrou na agenda dos líderes em geral, particularmente entre os executivos das grandes organizações modernas. O mundo globalizado vem exigindo cada vez mais padrões elevados de desempenho atrelados a níveis de motivação (CHIAVENATO, 2014).

O ambiente organizacional está repensando as relações humanas e, até mesmo, a ética na busca do equilíbrio. Trata-se muito mais do que simplesmente investir em incentivos, mas tratar o homem como talento humano. Na verdade, deve levar em conta a realização dos valores que os empregados realmente consideram importantes. Nesse sentido, incluem-se as reais possibilidades de crescimento na carreira do trabalhador, compreendido hoje nas organizações como colaborador. Além de respeito, reconhecimento por suas competências e habilidades e, principalmente, o relacionamento interpessoal como mola propulsora de importantes sinergias nas tarefas diárias, sejam individuais sejam coletivas (IDEM).

Para Bergamini (2012), gerenciar o desempenho é mais do que se voltar exclusivamente à medição de produtividade. Pode e deve estar verdadeiramente atrelado à proposta de desenvolvimento de potencialidades. Não se pode somente enxergar o profissional sob o viés da remuneração. Nesse sentido, as empresas que procuram motivar seus colaboradores, exclusivamente, por recompensas não reconhecem o importante conteúdo da motivação. A motivação humana, nesse aspecto, deve estar relacionada à essência do trabalho.

Sendo assim, cabe reconhecer, segundo destaca Rodrigues et al (2016), que adotar a visão administrativa da motivação traz benefícios ao ambiente empresarial no sentido de promover o desenvolvimento individual e de equipe. A imagem da organização também recebe reflexos dessa postura empresarial, passando a empresa a ser vista no mercado de trabalho com características atraentes.

Portanto, nesse ambiente, cada vez mais os recursos humanos de uma empresa são identificados como capitais humanos. Ou seja, toda a estrutura concreta, suas instalações, maquinário, equipamentos e recursos financeiros são fundamentais para o funcionamento de uma empresa, todavia, é o empreendimento das pessoas que garante a sua consecução, com diferenciais próprios. A concentração dos esforços gerenciais nos recursos físicos e financeiros está sendo reorientada para outros ativos considerados mais significativos — o capital humano. Essa realidade evidencia a importância da preparação dos profissionais (GRAMIGNA, 2007).

#### 4. DIRETRIZES E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS IMPORTANTES NA GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A compreensão da gestão de pessoas no âmbito da administração pública, segundo Filippin; Gemelli (2011) levam em conta atividades desempenhadas nos respectivos órgãos ligadas aos interesses qualificados da comunidade, pela necessidade, utilidade ou conveniência de sua realização. Portanto, os servidores públicos devem assimilar tais diretrizes, desempenhando suas funções com qualificação, o que requer da gestão de pessoas foco nesse desenvolvimento.

Os autores ainda salientam que a administração pública está subordinada aos princípios do direito administrativo. E o governo justifica suas ações através das necessidades da população. Quanto mais transparente este processo mais eficaz será a comunicação governamental, sendo interessante observar que a prática do gerenciamento de pessoal no campo público não é uma atividade recente, segundo Siqueira; Mendes (2014). Eles informam que esta proposta constitui um dos fenômenos marcantes desse contexto.

Para Antonello; Pantoja (2010) é fundamental a adoção de ferramentas de gestão de pessoas como instrumentos de transformação gerencial da administração pública. Entretanto, deve-se levar em conta as especificidades decorrentes da natureza da atividade pública, que desaconselha a mera reprodução desses conceitos, devendo haver a customização ou personalização de programas às realidades dessas organizações.

Mas Filippin; Gemelli (2011) consideram importante ressaltar que na empresa pública o atendimento à comunidade deve estar alinhado em todos os departamentos da organização, de modo que não apenas se cumpram dispositivos legais, mas que haja a atenção ao bom funcionamento do serviço e o atendimento e satisfação de quem o recebe. Salientam os autores que os respectivos servidores públicos devem ser preparados para esse atendimento, sendo capacitados e qualificados. Tal preparação tem que ultrapassar a questão da formação técnica, para alcançar competências efetivas e necessárias ao desempenho funcional. Sob esse enfoque de preparação integral do funcionário é que os autores enquadram as diretrizes que deveriam ser adotadas na gestão de pessoas no serviço público.

Todavia, os próprios autores reconhecem que nem sempre os sistemas de gestão de pessoas nessa esfera se alinham às práticas contemporâneas adotadas pelas empresas privadas, pois em muitos casos estão focados em somente fazer cumprir tarefas padronizadas e operacionais. No entanto, também distinguem que a evolução dos cenários impõe novas medidas e a importância de políticas claras de gestão de recursos humanos passam a ser imprescindíveis. Não basta apenas aferir produtividade, torna-se fundamental perceber a qualidade, eficiência e eficácia dos serviços prestados, sendo essa a base de uma gestão estratégica de pessoas.

Portanto, de acordo com Teixeira; Ribeiro (2017), a aprendizagem, satisfação e a plena concretização de potencialidades são exigências para composição de quadro de servidores na empresa de administração pública, cabendo à gestão estratégica de pessoas assegurar o desenvolvimento desse contexto. Nessa linha, os autores tratam do treinamento como ferramenta de gestão, tendo o funcionário público o centro de sua ação, com vistas à sua capacitação e integração ao ambiente de trabalho.

Para Nunes (2015), a organização de treinamentos assume importância estratégica na esfera pública, com vistas à formação e preparação para melhores e mais adequados desempenhos. Segundo Chiavenato (2014), o treinamento tem como objetivo oferecer conhecimentos e ferramentas para capacitar e gerir pessoas em ambiente de turbulência e mudança; desenvolver a capacidade humana de enfrentar as adversidades sucessivas ou acumuladas sem prejuízo para o desenvolvimento profissional e pessoal; manter competências sob ameaças, adversidades ou imprevisibilidades; alcançar resultados positivos em situações de alto risco (acúmulo de estresse e pressões).

Assim compete à gestão de pessoas dessas organizações definir e fixar, de acordo com os interesses e objetivos da empresa, as políticas de formação e desenvolvimento de seu pessoal, visando através da aplicação de planos e programas, a prover a empresa de pessoal, técnica e administração habilitado, satisfeito e estável, que nada mais é do que simplesmente, conseguir que se trabalhe bem, em todos os níveis, capacitando e qualificando para transformar competência em resultados (FALCÃO et al, 2018).

Todavia, importa considerar que a questão da informação, do conhecimento e da tecnologia na empresa pública esbarra em um processo dialético no qual, por um lado, existe a

especificidade do ofício e, por outro, a amplitude da abordagem referente a estruturas engessadas e padronizadas. Porém, para Falcão et al (2018) é condição primária de valor estratégico tomar uma perspectiva de educação que ensine ao funcionário público como lidar com a informação. O profissional deve ser estimulado no desenvolvimento de toda a sua potencialidade, engajando-se na missão da empresa, a fim de buscar condições para absorver todo o conhecimento, toda a informação e tecnologia disponíveis na organização.

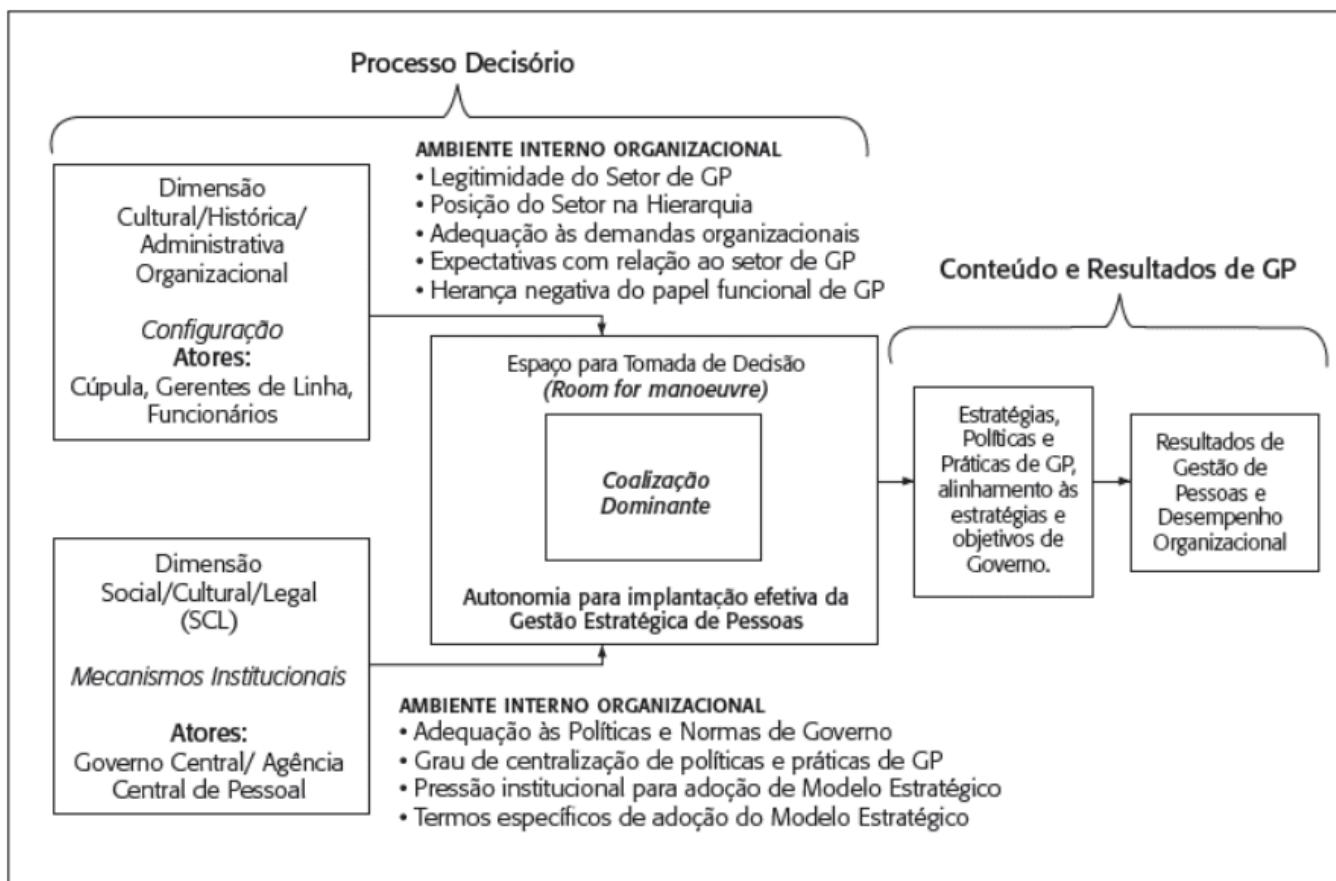
Para Teixeira; Ribeiro (2017), não há contestação: desenvolver as capacidades do trabalhador é a melhor forma de integrá-lo no ambiente de trabalho. Assim, é que defende que a empresa pública pode realmente instrumentar qualquer processo de treinamento e desenvolvimento de seus funcionários. Uma vez que sempre foi difícil qualificar retornos provenientes do conhecimento, é preciso procurar base em indicadores mais gerais de sucesso. E pelo fato de que são poucos ou inexistentes os programas existentes de gestão do conhecimento na empresa de administração pública, que não se pode saber ao certo sobre indicadores de êxito.

É necessário ainda considerar outro aspecto de fundamental importância, segundo Chiavenato (2014), correspondendo às diretrizes e práticas de liderança, que contemplam ainda relações humanas e a dinâmica interna dos grupos. Segundo o autor, ao líder cabe gerenciar desempenhos, levando em conta ferramentas que otimizem as relações, como é o caso do feedback, que tende a gerar resultados positivos contínuos na medida em que todos conhecem claramente quais são seus objetivos e metas e quais recursos dispõe para atingi-los.

Este cenário deve favorecer a criação de uma atmosfera de negociação e de compromisso conjunto, onde cada parte se compromete a proporcionar as condições para o crescimento profissional e para o alcance de objetivos mútuos. Cria-se, assim, um clima muito diferente do velho padrão de julgamento definitivo e superior presente nos métodos do passado (CHIAVENATO, 2014).

Entretanto, Fonseca et al (2013) destacam as influências nos sistemas de gestão de pessoas decorrentes da submissão das decisões. O fato de o gestor cumprir diretrizes genéricas e amplas definidas no âmbito governamental pode implicar em impasses e entraves nos modelos gerenciais de pessoas. Os autores sugerem um esquema, conforme Figura 1.

Figura 1 – Representação de influências ambientais na implantação da gestão estratégica de pessoas no serviço público



Fonte: Fonseca et al, 2013, p. 1466.

Conforme se verifica no esquema apresentado pelos autores, é preciso cumprir etapas alinhadas em um plano adequado às políticas institucionais referentes à organização ao qual se refere, já que a autonomia no setor público é relativa e necessita de adequação conforme as propostas e metas organizacionais. Torna-se essencial que se reconheçam aspectos do contexto político-institucional que possam influir nas atividades de gestão de pessoas.

Assim, Fonseca et al (2013) alertam sob o caráter estratégico lembrando quanto ao desenvolvimento de ambientes de trabalho motivados nas empresas públicas. Essa questão deve inclusive fazer parte da pauta de líderes nesse contexto. Para eles, a adoção da gestão de pessoas com foco em motivação representa princípio para a modernização da

administração pública. Para tanto, os modelos de gestão deverão levar em conta simultaneamente a sua dimensão formal – que se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas – e a sua dimensão política, que está ligada à competência para projetar e realizar organizações públicas que atendam às necessidades dos cidadãos.

Assim a visão estratégica da gestão de pessoas interessada em desenvolver fatores motivacionais no ambiente de trabalho contribuirá ao estabelecimento de novos padrões de satisfação que, certamente, repercutirão na prestação do serviço ao público. Desse modo, Odelius (2010) considera que medidas básicas, conduzidas pelos modelos de gestão de pessoas, que estimulam a motivação no quadro funcional em empresas privadas podem e devem ser adaptadas e implementadas nas empresas de administração pública, salientando as principais:

- Formação de gestores e líderes que gerenciem suas equipes atentando a resultados e melhorias contínuas
- Programas de capacitação e atualização técnica e de novas competências
- Acompanhamento de performances e desempenhos com a clara definição de metas e, respectiva avaliação de resultados
- Estímulo à qualidade de vida no trabalho, através de campanhas e programas próprios e específicos ao tipo de serviço que é executado
- Atenção especial à comunicação interna, assegurando transparência e clareza nas troca de informações

Assim, a questão da motivação no ambiente de trabalho, implica em tratar da dinâmica do clima organizacional. Considerada no ambiente de gestão de pessoas como ferramenta de gerenciamento de produtividade e resultados, o clima aponta o nível de satisfação dos funcionários, podendo ser considerado como um índice de monitoramento da empresa. Alguns autores relacionam esse conceito diretamente à cultura organizacional, defendendo a ideia de que o clima é o resultado da cultura formada na empresa. Esta, por sua vez, depende de variáveis específicas, sobretudo, relacionada à condução de processos, metas e relacionamentos entre o corpo diretivo e os servidores (ODELIUS, 2010; BERGAMINI, 2012).

Nunes (2015) acrescenta que no setor público, o clima resulta de um conjunto de normas e políticas, que por sua vez geram a cultura organizacional, mas Chiavenato (2014) reforça a

ideia de que é fundamental assegurar a positividade do clima organizacional, sobretudo, no que se refere ao seu impacto na produtividade. O autor considera que na construção da cultura organizacional são fatores básicos:

- criação de ambiente que facilite a aprendizagem contínua;
- experiências devem ser divididas entre a equipe de trabalho;
- criatividade e flexibilidade intelectual para a solução dos problemas da organização devem ser incentivadas;
- a auto realização individual deve ser estimulada, permitindo que o próprio servidor analise seu trabalho e desenvolvimento;
- a criatividade deve ser incentivada;
- cada membro da equipe deve ser apoiado e auxiliado na superação de seus fracassos;
- os problemas da organização precisam ser analisados e solucionados a partir de uma perspectiva íntegra e sistêmica.

Torquato (2015) considera como de suma importância a comunicação em planos formais para que a cultura, o clima e o desempenho de modo geral sejam positivos no contexto de gestão de pessoas em empresas públicas. Lembra o autor que o processo de desenvolvimento da administração pública brasileira nas últimas décadas contou com uma nova atenção voltada à comunicação. Inclusive, acrescenta que planos de comunicação interna passaram a integrar a pauta de órgãos de administração pública com vistas à coesão e conhecimento de objetivos. Para o autor, nos últimos anos a comunicação pode ser entendida como a essência do relacionamento da administração pública internamente com seus servidores, como também com a sociedade.

Em um primeiro momento há de se considerar que a comunicação no âmbito das empresas de gestão pública revela uma maior abrangência, ou seja, interessa reconhecer o poder desta comunicação. Assim, para Filippin; Gemelli (2011) um dos pilares da gestão de pessoas se fundamenta em planos de comunicação alinhados às metas da organização. A ideia é a de que esse processo influencie também a comunicação externa e, assim, possa colaborar para a imagem da instituição de administração pública.

Nesse sentido, Torquato (2015) reconhece a fragilidade de alicerces onde se apóia a comunicação pública, afirmando que os problemas dessa comunicação no Brasil decorrem das dificuldades das estruturas públicas. O sistema público brasileiro possui um perfil

burocrático e parasitário. O Estado sofre um processo de corrupção em todas as esferas do poder público. Isso põe à vista as principais imperfeições. Para ele, gerir um plano de comunicação que se inicie na composição corporativa da organização pode influir na repercussão externa.

A comunicação é um sistema-meio, que deve se adaptar ao sistema-fim. Segundo Antonello; Pantoja (2010), comunicar implica participação, interação, troca de mensagens. Portanto, no âmbito da gestão de pessoas torna-se essencial para o desenvolvimento das propostas de reconhecimento de valor do servidor. Sob tal viés os autores ressuscitam também um enfoque em endomarketing, quando os servidores passam a conhecer efetivamente as propostas e funções da organização com a possibilidade de repercussão positiva além das fronteiras empresariais.

Assim, no âmbito da gestão estratégica de pessoas, planos de comunicação interna que agreguem os propósitos de endomarketing precisam estar alinhados em termos de diretrizes. Na verdade, um dos principais propósitos do endomarketing é contribuir no desenvolvimento de imagens positivas da empresa para seu cliente interno e, por consequência, para seu cliente externo. Não é diferente no contexto público, não basta um plano de convencimento do cliente interno, é necessário seu alinhamento a práticas efetivas de gerenciamento de pessoal, conforme explicam Antonello; Pantoja (2010).

## 5. CONCLUSÃO

Concluindo o estudo, observa-se que a discussão relativa à importância da gestão estratégica de pessoas no setor público leva em conta mecanismos utilizados no setor privado que precisam ser ajustados e implementados nas organizações de administração pública, objetivando uma possível mudança de comportamento dos servidores e, consequentemente, estabelecendo o ambiente de trabalho efetivamente produtivo, associado não só à satisfação do público atendido, mas também dos próprios servidores.

Considerando as abordagens apresentadas, é válido considerar que a mudança deve ser feita inicialmente pela revisão de diretrizes orçamentárias para que sejam garantidos recursos para se obter boas condições de trabalho, associando-se a adoção de políticas e práticas de

gestão de pessoas inspiradas em ferramentas e instrumentos baseados em liderança, motivação, gerenciamento de desempenho; políticas de reconhecimento, qualidade de vida no trabalho, entre outros.

As empresas modernas têm demonstrado uma preocupação constante com o ajustamento pessoal, a partir de formas alternativas de desenvolver competências e valorizar o colaborador. Programas com cunho motivacional integram os sistemas de gestão de pessoas no setor privado, sendo recomendada a sua customização aos servidores públicos, sob uma ótica, inclusive, estratégica.

No presente estudo, observou-se o avanço dos estudos sobre gestão de pessoas na esfera de organizações de serviço público. Quer nas organizações privadas quer nas públicas, o indivíduo não deve ser visto pelas organizações como simples recurso produtivo ou simplesmente agente passivo, cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades unilaterais das organizações. Hoje, há a preocupação com o nível de satisfação dos colaboradores. O ser humano hoje é de fato um diferencial para empresa. Sua qualificação, capacitação, habilidades e competências podem ditar regras e decidir resultados.

Assim, a importância da gestão estratégica de pessoas no setor público se traduz na renovação de práticas administrativas com vistas ao seu alinhamento aos objetivos das instituições, com vistas ao desempenho eficaz e satisfeito do servidor. Para tal uma análise do quadro funcional da empresa pública, com a identificação de medidas a serem introduzidas para gerir os servidores certamente conduzirá a um desempenho mais efetivo, em termos concretos, assim como o atendimento às expectativas de cada colaborador em prol da realização de um melhor desempenho.

Da mesma, forma conduzir atividades específicas que possam produzir efeitos na sensibilidade do grupo pode atrair melhores resultados a partir de uma nova dinâmica interpessoal. Esse entendimento aplicado aos funcionários atuantes no serviço público tende a colaborar na construção de ambientes de trabalho prósperos e com condições de melhores atendimentos, resoluções e resultados.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: PANTOJA, M. J. et al. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

ARÁOZ, C. F. Grandes decisões sobre pessoas. São Paulo: DVS Editora, 2013.

BERGAMINI, C. W. Competência: A Chave do Desempenho. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BITENCOURT, C. Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Manole, 2014.

DORNELLAS, J. Empreendedorismo corporativo. São Paulo: LTC, 2014.

FALCÃO, M. S. et al. Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos fatores que influenciam na motivação ou na desmotivação dos servidores públicos do Município de Conceição do Castelo. Anais do Seminário Científico da FACIG, n. 3, 2018.

FILIPPIN, E. S.; GEMELLI, I. M. P. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2011.

FONSECA, D. R et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro 47(6):1451-475, nov./dez. 2013.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. Rio de Janeiro: Pearson, 2007.

NUNES, J. L. O. Clima organizacional no setor público: um estudo de caso no juizado especial

cível de Brumado/BA. NAU Social, v. 6, n. 10, 2015.

ODELIUS, C. C. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, M. J. et al. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PEREIRA, M. C. B. RH Essencial: gestão estratégica de pessoas e competências. São Paulo: Saraiva, 2014.

RODRIGUES, W. A. et al. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. Revista de Administração Pública, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2016.

SIQUEIRA, M V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. Revista do Serviço Público, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2014.

TEIXEIRA, J. M. B.; RIBEIRO, M. T. F. Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos. Curitiba: Intersaber, 2017.

TORQUATO, G. Comunicação nas Organizações. Empresas privadas, Instituições e setor público. Conceitos, estratégias, planejamento e técnicas. 1a Ed. São Paulo: Summus. 2015.

<sup>[1]</sup> Graduando.

<sup>[2]</sup> Graduando.

<sup>[3]</sup> Graduando.

Enviado: Dezembro, 2020.

Aprovado: Fevereiro, 2021.