

UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

CRISTIANE CARDOZO PADILHA¹; FRANCIELLE MOLON DA SILVA²

¹FURG – crispadilha2002@yahoo.com.br

²UFPEL – franmolon@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

A maioria das organizações é suprida por pessoas, ou seja, as pessoas desempenham as atividades, onde o processo de trabalho é definido pelos gestores. De acordo com Reynaud (2016), independentemente da organização, sendo ela, privada ou pública, neste caso, vinculada há qualquer um dos poderes executivo, legislativo e judiciário, em qualquer esfera federal, estadual ou municipal, é formada e depende prioritariamente de pessoas.

A modalidade de gestão, ou seja, a forma de gerir corresponde a cada organização, no entanto, na administração pública esta modalidade corresponde à gestão de bens e interesses da comunidade, atendendo aos princípios legais estabelecidos pela Constituição Federal (1988), contudo, o resultado esperado é o mesmo para todas (independente do âmbito: federal, estadual ou municipal), a busca da satisfação da sociedade com os serviços prestados, visando ao bem comum (MEIRELLES, 2000).

Para Reynaud (2016, p. 172), a gestão de pessoas deve ser concebida de forma a favorecer o bem-estar de cada um, a satisfação das necessidades individuais e coletivas e desenvolver condições de relacionamentos harmoniosos.

A atuação da gestão de pessoas no setor público pode ser definida como o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, com a geração de comprometimento, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas (BERGUE, 2007; DUTRA, 2009). Desta forma, o presente artigo tem como principal objetivo analisar a gestão de pessoas no setor público brasileiro, por meio de uma revisão de literatura.

2. METODOLOGIA

O artigo faz parte de um trabalho, o qual se encontra em desenvolvimento. O tema deste estudo insere-se no campo de conhecimento da Administração, mais especificamente na área de Gestão de Pessoas e Gestão Pública. Desta forma, classifica-se como um estudo exploratório e descritivo, viabilizado por meio de uma revisão de literatura. Os estudos exploratórios antecedem as pesquisas com alcances descritivos, correlacionais ou explicativos normalmente, ou seja, servem para preparar o terreno (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Os estudos descritivos, geralmente, são a base das pesquisas correlacionais que proporcionam informações para realizar estudos explicativos e discorrem sobre fatos e fenômenos de uma realidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Em vista disto, a pesquisa foi realizada em abril do presente ano, a partir de uma revisão de literatura em artigos e dissertações disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES (2020) na base Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), bem como em legislação, disponível no Portal do Planalto, BRASIL (1988). Para Coutinho (2014, p.59), “a revisão de literatura consiste na identificação, localização e análise de documentos que contêm informações



relacionadas com o tema de uma investigação específica”. A seguir, serão apresentados os resultados e discussão da pesquisa, em seguida, a conclusão do estudo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio da coleta de dados foi possível analisar a gestão de pessoas no setor público brasileiro, pois na administração pública, a evolução histórica da gestão de pessoas pode ser classificada em três períodos: patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, cada um com sua característica, mas com o objetivo de aperfeiçoar a gestão pública. No patrimonialismo, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, e os seus servidores, possuíam status de nobreza real, visto que os cargos eram considerados prebendas (BRASIL, 1995).

Já o período burocrático teve o intuito de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, surgiu na segunda metade do século XIX, sendo sua principal característica a efetividade no controle dos abusos, no entanto, a ineficiência e a incapacidade de atender as demandas dos principais clientes, os cidadãos. Finalizando este período, no século XX surgiu o período gerencial, em virtude do desenvolvimento tecnológico e a globalização, e da necessidade de redução de custos, bem como da necessidade de qualidade e eficiência na prestação dos serviços públicos (BRASIL, 1995).

De acordo com Sudano (2011, p.11), as reformas na gestão pública, instituídas a partir de 1980, retomam as discussões sobre a influência das características institucionais no resultado obtido por sua burocracia, principalmente com a incorporação de medidas de eficiência e eficácia. Para Luz (2016), um dos avanços conexos à administração pública na nova ordem constitucional foi a profissionalização meritocrática do serviço, definido principalmente no processo de recrutamento, com a instituição do concurso público.

Segundo Gadelha (2016), a passagem de um modelo para outro não significou uma ruptura total com a corrente precedente, ao contrário, foram somando, por vezes, e desqualificando, por outras, até alcançar à estrutura administrativa atual. Uma das finalidades da reforma do Estado foi profissionalizar seu quadro de pessoal, entretanto, as transformações estão relacionadas aos elementos da formação histórica (SILVA et al., 2018).

Em virtude desta mudança, a gestão de pessoas precisou evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que compreender a evolução das pessoas, ou seja, de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação (CABRERA, 2008).

De acordo com Reynaud (2016, p. 171), “o maior desafio da área de gestão de pessoas, então, é justamente lidar com as pessoas, satisfazer as pessoas, deixar as pessoas felizes em seu ambiente de trabalho”. Já para Bergue (2010) não é uma área, e sim uma função. Neste novo sentido, as pessoas deixam de serem simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares e conseguem serem vistos como novos parceiros da organização (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Anteriormente a gestão de pessoas, era apenas o papel do departamento de recursos humanos, local onde era elaborada a folha de pagamento, rescisão entre outras práticas de recursos humanos, contudo, verificou-se a necessidade de

todas as chefias estarem envolvidas para gerir pessoas, bem como do envolvimento das pessoas no processo, objetivando bons resultados para organização. Após discussão e apresentação de resultados, referente à relevância e evolução da gestão de pessoas no setor público brasileiro, a seguir serão expostas as conclusões.

4. CONCLUSÕES

A partir da análise de dados foi possível analisar que a gestão de pessoas no setor público brasileiro passou por algumas transformações ao longo do tempo, permitindo o acompanhamento e o desenvolvimento do servidor público, além das atividades vinculadas a folha de pagamento, entre outras. O termo gestão de pessoas pode ser conceituado, como a capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais (DUTRA, 2009).

Na administração pública as organizações dispõem de natureza permanente, porém, estão submetidas às transformações, em virtude das alterações de governo. Por isso, o desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança (GEMELLI; FILIPPIM, 2020 p. 170).

Hoje em dia, a gestão de pessoas considerada com a máxima eficiência é aquela em que todas as pessoas têm seu potencial produtivo plenamente utilizado, tanto em termos de habilidades e competências individuais, quanto em tempo de atividade ou serviço (BERGUE, 2010, p.289). Assim sendo, pesquisar sobre a gestão de pessoas no setor público, possibilita compreender as alterações das atividades, e a importância deste tema para cada organização pública junto aos gestores, servidores públicos e estudantes de forma geral, em virtude da disponibilidade serviços oferecido para sociedade.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2 ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. – Caxias do Sul: Educs, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Home page **Portal do Planalto**. Acessado em 26 mar. 2020. Online. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado-MARE/Secretaria da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995. Acessado em 06 mai. 2020. Online. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>

CABRERA, L. C. **FUNDAP**. Gestão de recursos humanos na administração pública. A perspectiva da Gestão de Pessoas. 2008. Acessado em 15 ago. 2020. Online. Disponível em: http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/perspectivas_gestao_pessoas.ppt

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Periódico Cadastrado: BDTD**. 2020.

COUTINHO, C. P. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas**: teoria e prática. Coimbra: Edições Almedina S.A, 2014.

DUTRA, A. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. Out. 2009.

GADELHA, C. P. **Profissionalização da função pública: estudo sobre o processo de avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório**. 2016. 125f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

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. 1-2, p. 153-180, 2010.

LUZ, L. C. S. Um estudo de caso sobre a efetividade da avaliação do Estágio Probatório na Universidade Federal de Pernambuco. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2016.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

REYNAUD, P. D. **Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos em educação**: um estudo de caso na universidade federal de santa Catarina. 2016. 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. **Avaliação de desempenho humano na esfera pública**: estado da arte na literatura internacional e nacional. **Revista de Gestão - REGE**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 85-96, abr. 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013. (Cap.7-8).

SILVA, C. S. S.; PINTO, C. C.; MOURA, H. N.; ARANTES, B. O. O Papel da 'Avaliação de Desempenho por Competências' no Estado de Minas Gerais Segundo a Perspectiva dos Servidores Públicos Estaduais. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, p. 69-90, 2018.

SUDANO, C. G. P. **Estágio Probatório e Reformas na Gestão Pública**: Um Estudo de Caso da Avaliação no Início de Carreira no Estado de São Paulo. 166f. Dissertação. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2011.

VILAS BOAS, A.A.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1ª ed. Campus, 2009.