

# Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios

Inês Maria Picoli Gemelli\*  
Eliane Salete Filippim\*\*

## Resumo

A administração pública visa a atender ao interesse público e às necessidades sociais, utilizando para isso a estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, bem como os meios que a legislação permite. Para cumprir sua função administrativa, visando ao interesse público, o Estado se vale de certas prerrogativas que a lei lhe assegura; entretanto, tais prerrogativas devem ser utilizadas no cumprimento dos fins a que se destinam. Na administração pública, administrar não significa apenas prestar e executar serviços, mas dirigir e governar buscando o bem comum e a satisfação do coletivo. Para tanto, é preciso que toda a estrutura administrativa esteja em sintonia, e, para além do simples cumprimento dos ditames legalistas, procure satisfazer, de forma planejada e sistemática, às necessidades do cidadão. Mundialmente, as administrações públicas precisam atender às demandas com eficiência (utilização racional dos recursos), eficácia (capacidade de atingir resultados) e efetividade (observando a ética cívica). Para que esses valores sejam introduzidos na gestão pública, são necessários agentes públicos qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais. Neste artigo, far-se-á uma revisão da literatura acerca do conceito de admi-

---

\* Graduada no Curso de Gestão Pública pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc); pós-graduanda em Administração Pública; técnica de Administração; prefeitura de Joaçaba; Rua Lineu Luiz Bonatto, 404, Cruzeiro do Sul, Joaçaba, Santa Catarina; inesgemelli@hotmail.com

\*\* Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas; pós-doutora em Administração Pública e Governo pela Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

nistração pública, histórico e tendências da gestão de pessoas, dos problemas, pressupostos, desafios e o que engloba a gestão de pessoas na área pública. A literatura a respeito de gestão de pessoas na área privada é bastante ampla, no entanto, aquela específica para a gestão de pessoas na área pública é escassa e dispersa. Sabe-se que, por muito tempo, a gestão de pessoas no setor público brasileiro se pautou apenas pela realização de atividades operacionais, não existindo diretrizes claras para as políticas de recursos humanos, além de muitos resultados se perderem devido à falta de objetivos, de participação e capacitação, pois a mudança exige grande discussão e elevado nível de comprometimento, nem sempre visto como melhoria.

Palavras-chave: Administração pública. Gestão de pessoas. Gestão por competências.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública tem nos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, seu norteador para buscar soluções práticas para as exigências e anseios da coletividade. Nesse sentido, a gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, pois visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e às políticas de desenvolvimento de pessoas. A literatura sobre gestão de pessoas na área privada é bastante ampla, no entanto, aquela específica para a gestão de pessoas na área pública é escassa, de difícil localização.

Dessa forma, este estudo buscou sistematizar a literatura encontrada sobre a gestão de pessoas aplicada à esfera pública, no intuito de contribuir para a fundamentação teórica do sistema de gestão de pessoas empregado aos municípios, especialmente os do estado de Santa Catarina, por meio de um projeto de pesquisa-ação para desenvolvimento de um sistema de gestão de pessoas para os municípios catarinenses, coordenado pela Federação Catarinense de Municípios (Fecam).

A falta de material bibliográfico especificamente referente à gestão de pessoas para a gestão pública, dificulta o desenvolvimento de políticas consistentes, nesse campo da administração, voltadas à gestão estratégica de pessoas alinhada aos objetivos de desenvolvimento dos municípios. Sabe-se que há uma grande distância entre o que se tem no setor de recursos humanos e o que se precisa ter; há grande necessidade de integração, conversa entre cada setor

da municipalidade. Gerenciar pessoas é mais difícil do que gerenciar obras e materiais, portanto, todas as secretarias são gestoras de pessoas.

Esta pesquisa teve como objetivo geral localizar, fichar e analisar bibliografias referentes à gestão de pessoas para a administração pública. Esse esforço é relevante, uma vez que permite fundamentar a criação de sistemas de gestão de pessoas aplicados à esfera pública municipal, e, sobretudo, porque o servidor municipal é aquele que está mais em contato com o cidadão. Esse servidor, se bem capacitado, poderá ser um verdadeiro agente de desenvolvimento, superando práticas meramente burocráticas.

É preciso, além do conhecimento, qualificação para cada servidor exercer sua função com eficiência e eficácia, não esquecendo do reconhecimento e avaliação, termômetro para medir o que está sendo feito, de que maneira está sendo feito e como poderá ser melhorado. O que se tem hoje em muitos municípios são setores de recursos humanos realizando atividades meramente burocráticas, esquecendo que esse setor é parte primordial para o bom funcionamento da organização, necessitando de capacitação, motivação e valorização.

Mundialmente, as administrações públicas estão sendo pressionadas a atender às demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência significa utilização racional dos recursos; eficácia, capacidade de atingir resultados e efetividade significa fazer o que é preciso ser feito, ou seja, a capacidade de se atingir o objetivo definido.

Para que esses valores sejam incorporados ao dia a dia da gestão pública, são necessários servidores públicos qualificados com habilidades técnicas, humanas e gerenciais. Contudo, raras administrações públicas municipais conseguem criar estratégias efetivas de qualificação do corpo funcional. Além disso, o servidor público municipal é aquele que encontra maior dificuldade em desenvolver competências profissionais por conta própria, na busca da adequação dos seus serviços às novas exigências da sociedade civil.

A sociedade tem diferente expectativa para a gestão pública. Atender a essas expectativas requer uma capacidade de mapear e administrar as competências e os conhecimentos organizacionais. Contudo, faz-se necessário perceber as particularidades da gestão de pessoas em uma organização pública, pois esta requer respeito, na sua formulação, desenvolvimento e implantação às exigências da legalidade, do pleno exercício da cidadania e aos princípios de igualdade de acesso e continuidade dos serviços públicos.

Nesse sentido, buscou-se material bibliográfico para oferecer amparo e suporte quanto à gestão de pessoas na área pública, podendo, assim, visualizar a problemática da falta de capacitação dos servidores e a falta de investimento dos órgãos públicos nos recursos humanos.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa consistiu em levantamento bibliográfico que pode ser compreendido como uma pesquisa es-

clarecedora do tema e de base. Buscou-se esclarecer conceitos e levantar material já existente para ser empregado na área de gestão de pessoas. A pesquisa bibliográfica é de “[...] fundamental importância para a formulação do problema de pesquisa. Todavia, por si só, ele é insuficiente. Requer-se a reflexão crítica acerca dos assuntos estudados, de forma tal que seja possível identificar controvérsias entre diferentes autores, identificar abordagens teóricas relevantes para o estudo de fenômeno e, se possível, optar por uma abordagem teórica capaz de fundamentar o trabalho.” (GIL, 2009, p. 63).

Nesse sentido, a pesquisa implicou a busca por várias referências bibliográficas, obtendo de cada autor a informação possível sobre a gestão de pessoas na área pública, uma vez que tal assunto possui literatura escassa. Essas informações são importantes, considerando que o setor público carece de novos conhecimentos e experiências para gerar um sistema que contribua significativamente para o desenvolvimento e gestão dos servidores.

Este artigo visa a gerar conhecimento, não somente aos servidores, mas, sobretudo, aos gestores que vivenciam um problema real, nesse caso, a baixa oferta de qualificação e gestão de servidores públicos municipais.

## 2 A GESTÃO DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA SEGUNDO A LITERATURA

Nesta seção procedeu-se uma revisão bibliográfica acerca do conceito de administração pública, histórico e tendências da gestão de pessoas, dos problemas, pressupostos, desafios e o que engloba a gestão de pessoas na área pública; da gestão por competência, que é marcada por uma série de interrupções e dificuldades quanto à estruturação dos seus principais componentes: recrutamento, concurso, seleção e ingresso, plano de cargos e salários (remuneração), estágio, avaliação de desempenho e capacitação e desenvolvimento de pessoas.

A falta de material bibliográfico sobre a gestão de pessoas na área pública é um dos problemas enfrentados, pois a administração pública vem passando por mudanças, sendo imprescindível proporcionar para a organização pessoas experientes, bem capacitadas e motivadas, que contribuam com os objetivos da organização, além de proporcionarem ao cidadão um atendimento de qualidade, com eficiência, eficácia e efetividade.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples, é: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo (BERGUE, 2007, p. 17). Nesse sentido, administrar é ministrar, governar ou reger negócios particulares ou públicos, buscando lucro ou atendendo às necessidades da população. Segundo Meirelles (2004, p. 84), “[...] em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias.”

Portanto, “Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum.” (MEIRELLES, 2000, p. 78).

A administração pública, como qualquer organização, gera produtos; esses produtos são bens e serviços disponibilizados à população. Quando os bens e os interesses são da coletividade, a administração é pública, devendo visar ao bem comum em benefício daquela. Meirelles (2003, p. 78-79) define administração pública como todo “[...] o aparelho de Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.”

A administração é o instrumento que o Estado dispõe para realizar suas políticas de governo, e a modernização da administração pública é o processo contínuo no qual modelos são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de forma eficiente e eficaz às demandas sociais.

Di Pietro (2003, p. 46) aborda a administração pública sob três aspectos:

Sob o aspecto subjetivo, a Administração Pública é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas; sob o aspecto objetivo, compreende as atividades do Estado destinadas à satisfação concreta e imediata dos interesses públicos; e, sob o aspecto formal, é a manifestação do poder público decomposta em atos jurídico-administrativos dotados da propriedade da auto-executoriedade, ainda que de caráter provisório.

A administração pública abrange o conjunto das pessoas coletivas públicas e também os órgãos que exercem atividades administrativas, sempre em nome do interesse coletivo. De acordo com Meirelles (2004, p. 64), o conceito de administração:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho pe-

rene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Na administração pública, não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe; na administração pública somente é permitido fazer o que a lei autoriza. Com a Constituição de 1988, ficaram definidas as atribuições pertinentes à União, ao Estado e aos municípios, bem como os princípios que passaram a reger a administração pública.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, aborda a administração pública: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]” (BRASIL, 1988).

Tais princípios administrativos devem nortear a atividade dos administradores públicos e seus servidores, trazendo para o campo pragmático as exigências e anseios da consciência coletiva.

O princípio da legalidade se aplica normalmente à administração pública, de forma rigorosa e especial, norteando o administrador público a fazer somente o que estiver expressamente autorizado em lei, pois é permitido apenas realizar o que a lei não proíbe.

O princípio de impessoalidade impõe a prática do ato para o seu fim legal, tendo como objetivo o interesse público. Ele veda a prática de ato administrativo sem interesse público ou conveniência para a administração.

Pelo princípio da moralidade administrativa, não bastará ao administrador o estrito cumprimento da legalidade no exercício de sua função pública, mas também respeitar os princípios éticos da razoabilidade e justiça, pois a moralidade constitui, a partir da constituição de 1988, pressuposto de validade de todo ato da administração pública.

A publicidade consiste na divulgação oficial de todo ato administrativo, para conhecimento do público e início de seus efeitos externos. Em princípio, todo ato administrativo deve ser publicado, porque pública é a administração que o realiza, somente se admitindo sigilo nos casos de segurança nacional e investigações policiais.

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultados positivos ao serviço público e atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Tais princípios buscam uma gestão mais transparente e profissional, com ações que visam ao atendimento das demandas, anseios e necessidades da sociedade. Portanto, independente da administração ser direta ou indireta, precisa orientar-se pelos princípios constitucionais, cumprindo assim a função à qual foi criada.

### 2.1.1 Administração pública direta

Na administração pública existem duas formas de administrar, a forma direta e a forma indireta. Independente da maneira utilizada, ela precisa ter como objetivo a transparência nas ações e o bem comum. Para tanto, existem os princípios constitucionais norteadores das ações que cada gestor coloca em prática.

A administração pública direta é o conjunto de órgãos públicos ligado diretamente à esfera governamental (União, estados, municípios e Distrito Federal). Não possui personalidade jurídica própria, as despesas são realizadas diretamente por meio do orçamento de cada esfera (TAKEDA, 2009, p. 1).

A União é uma instituição federal autônoma em relação aos estados e municípios, cabendo-lhe exercer as atribuições da soberania do Estado Brasileiro. Ela age em nome próprio ou em nome de toda a federação, com autonomia para a criação de regiões de desenvolvimento, visando a reduzir as desigualdades regionais.

O Decreto-Lei n. 200/1967, estabelece, em seu artigo 4º, que a administração federal compreende: “I – a administração direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos ministérios.”

Conforme lição de Lenza (2006 apud SOUZA, 2006, p. 2):

A autonomia dos membros da federação consiste na capacidade de auto-organização, autogoverno, auto-administração e autolegislação. Desse modo, os entes federados podem ser organizados e regidos por normatização própria, eleger seus representantes e exercer suas competências administrativa, legislativa e tributária.

A autonomia dos Entes Federados é possível devido à divisão das competências, ou seja, cada ente é independente na sua esfera de atuação e competência, não sofrendo interferência um do outro. Nas palavras de Moraes (2004 apud SOUZA, 2006, p. 2), “[...] a autonomia dos Estados e Municípios e do Distrito Federal configura-se pela tríplice capacidade de auto-organização e normatização própria, autogoverno e auto-administração.”

É por meio de sua lei orgânica que estados, município e Distrito Federal se organizam; administram-se pela eleição do executivo e do legislativo e pelas

suas competências administrativas, tributárias e legislativas, que lhes foram concedidas pela Constituição Federal. Já na administração indireta, o Estado permite que terceiros realizem serviços públicos.

## 2.1.2 Administração pública indireta

A administração pública indireta é o conjunto de órgãos públicos vinculados indiretamente à esfera governamental. Possui personalidade jurídica própria e as despesas são realizadas por meio de orçamento próprio (TAKEDA, 2009, p. 1).

Já Di Pietro (2003, p. 62) define a administração pública, em sentido subjetivo, como o “[...] conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.”

A administração pública indireta é aquela em que o Estado (União, estados, Distrito Federal e municípios) outorga a terceiros (entidades autárquicas, fundacionais e empresas governamentais) e entidades paraestatais (sociedades de economia mista e empresas públicas), a realização de serviço público, observando as normas regulamentares (DI PIETRO, 2003).

Pode-se dizer, então, que a administração pública indireta é aquela na qual o Estado (União, estados, Distrito Federal e municípios) concede a terceiros (autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas) a realização de serviço público, observando as normas.

A Administração indireta é composta por entidades com personalidade jurídica própria, criadas para realizar atividades de governo de forma descentralizada. São exemplos as autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista (WIKIPÉDIA, 2010).

O Decreto-Lei n. 200/1967 estabelece em seu artigo 4º, que a administração federal compreende:

- II – a administração indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:
  - a) autarquias;
  - b) empresas públicas;
  - c) sociedades de economia mista;
  - d) fundações públicas.

Percebe-se que tanto na administração pública direta quanto na indireta, a transparência das ações é fundamental, pois ambas estão sujeitas às sanções das leis. Todos os setores da administração possuem grande responsabilidade no desempenho de sua função, destacando a área de recursos humanos, que envolve todos os setores da organização, buscando maior eficácia e eficiência



na prestação dos serviços públicos. A gestão de pessoas serve para cumprir as leis e auxiliar as organizações a desenvolverem um desempenho melhor.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares.

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) a define como “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

A gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população.

A gestão de pessoas envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham. Para Lacombe (2004 apud CLARO, 2009):

No dicionário de administração, o vocábulo gestão é definido como o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, temos o conceito de Gestão de Pessoas, que segundo Claro (2009 apud DUTRA, 2009) é: “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

O desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, além do ambiente em que trabalham. Sabe-se que a gestão deve estar orientada para resultados, com mecanismos que levem aos objetivos traçados.

Nessa direção, Milioni (2002, apud DUTRA, 2009, p. 21) define gestão de pessoas como “[...] um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.”

Quando se fala de gestão de pessoas não se quer reportar apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que envolvem todos os setores da organização, que objetiva maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos, pois em municípios de menor porte são visíveis os déficits de formação e de atuação especializada na área do conhecimento.

Dutra (2009, p. 21) apresenta um conceito contemporâneo, afirmando que “[...] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.” Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos, como avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

Conforme Ribeiro (2007, p. 3), a “[...] gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas.” A expressão gestão de pessoas coloca em evidência, em ação e em foco as pessoas; significa que elas deixaram de ser apenas recurso produtivo para ser valorizadas quanto à vontade, ao saber, à intuição, à criatividade e à subjetividade.

Já para Gil (2009 apud DUTRA 2009, p. 21), “[...] gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.” Deve existir interação constante entre a organização e seus colaboradores, para que estes produzam bons resultados, em contrapartida, a empresa deve propiciar um bom relacionamento no local de trabalho.

A gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada dos outros subsistemas de gestão de qualquer organização. Os resultados obtidos dependem, em grande parte, do comportamento das pessoas do trabalho. Se esse comportamento atende de forma adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é maior.

### 2.2.1 Histórico da gestão de pessoas

A função recursos humanos surgiu nos Estados Unidos sob o nome de administração de pessoal, em 1883, com a criação da Comissão do Serviço Pú-

blico. Tinha a finalidade de proteger o sistema de mérito contra intromissões políticas (SANTOS, 2006, p. 97).

A expressão gestão estratégica de pessoas ou gestão estratégica de recursos humanos surgiu na literatura internacional na década de 1980, sob diferentes argumentações, seja a partir das críticas ao papel funcional, burocrático, operacional e nas fraquezas percebidas na área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos (DUTRA, 2009, p. 27).

No Brasil, a administração de pessoal passou a ser organizada em 28 de outubro de 1936, com a Lei do Reajustamento. Naquela época, a organização do serviço de pessoal foi padronizada, contando com as seguintes seções: administrativa, de controle, financeira e de assistência social (SANTOS, 2006, p. 97).

O autor afirma ainda que em 30 de julho de 1938 criou-se o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), com a função de organizar as atividades de orçamento, documentação, material e pessoal. O DASP foi reorganizado em 1967, tendo como parâmetro os princípios norte-americanos da administração pública, o qual está subordinado ao Presidente da República.

No Brasil, em meados da década de 1980, a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de recursos humanos. Na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública (SANTOS, 2006, p. 98).

Com a globalização, percebem-se grandes mudanças em todo o planeta, que estão em todas as áreas. Não seria diferente na questão da administração de recursos humanos, não somente na área privada, mas também na pública. Na área pública se começou a pensar mais seriamente sobre a questão da função do setor de recursos humanos, e este na necessidade de valorização e capacitação do servidor, visando a uma melhoria na qualidade de vida e do trabalho na organização.

### 2.2.2 Tendências da gestão de pessoas

A tendência atual é conscientizar cada pessoa no sentido de que ela seja o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho na organização. Conforme Cabrera (2008, p. 18):

A gestão de pessoas teve que evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais

para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação.

Segundo o mesmo autor (CABRERA, 2008, p. 19, grifo do autor), “[...] a área de gestão de pessoas não deve ser conhecida pelo que faz, mas sim pelos *resultados* que entrega e que aumentam a competitividade da empresa e pela contribuição para criar valor para os clientes, acionista e empregado.”

A gestão de pessoas, ainda hoje atua mais no comportamento humano; precisa mudar sua forma de atuação e objetivar novas estratégias de organização para obter resultados mais produtivos, além de lidar com a transformação que ocorre com cada novo gestor.

Conforme Luz et al. (2009, p. 3) “[...] a função de chefe de pessoal apareceu no início do século passado, com o objetivo de registro, controle e coerção, uma vez que o trabalhador era considerado um recurso produtivo e seus custos precisavam ser geridos racionalmente como os demais custos de produção.”

Os anos 1980 marcaram a passagem do modelo de gestão de recursos humanos para o modelo estratégico de gestão de pessoas. Segundo os mesmos autores:

O modelo de gestão de pessoas deve responder a fatores internos e externos à organização, uma vez que a ação dos gestores de pessoas deve considerar os interesses dos diversos atores organizacionais (grupos de empregados, sindicatos, acionistas, gerentes) assim como do governo e da comunidade, sem perder de vista as pressões situacionais. (LUZ et al., 2009, p. 3).

Para tanto, é preciso servidores capacitados e motivados para realizar os objetivos organizacionais e atingir os resultados esperados. O planejamento na gestão de pessoas deve considerar o ambiente interno e externo, buscando maior atuação e inserção dos agentes públicos, para alcançarem os objetivos da instituição e a satisfação da coletividade.

Para Marconi (2009, p. 35), “[...] a gestão de recursos humanos deixou de se pautar por mecanismos que privilegiavam a progressão e as melhorias salariais associadas ao tempo de serviço, logo praticamente automáticos, e passou a se vincular a instrumentos que incentivem o desempenho.”

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

Conforme Gil (2009 apud DUTRA 2009, p. 21), gestão de pessoas é “[...] um ramo especializado da Ciência da administração que contempla todas

as ações empreendidas por uma organização, com objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.” Tais ações dependem de todos os indivíduos que estão envolvidos com a organização, tanto nos aspectos administrativos quanto na prestação de serviços.

De acordo com o mesmo autor (DUTRA, 2009, p. 27), “[...] a rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e entre nações geram impactos significativos sobre a forma de gestão das organizações, exigindo um repensar em seus pressupostos e modelos.”

Para Chiavenato (1999, p. 4 apud MARTINS, 2010) é de grande importância que o administrador seja um gestor de grande visão, capaz de buscar novas alternativas e acompanhar as mudanças, pois as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e realização pessoal, e as organizações jamais existiriam sem as pessoas.

Ao se referir ao Recurso Humano (RH), Dutra (2009, p. 40) afirma que “[...] a gestão estratégica do RH pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores – e, por conseqüência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos.”

Sabe-se da importância de uma administração eficiente, com planejamento em todas as suas áreas. Na gestão de pessoas não é diferente, precisa ser elaborada com seriedade, pois é ela responsável em analisar as qualidades e habilidades de cada servidor, para encaminhá-lo ao setor no qual melhor desenvolva suas atribuições, gerando um atendimento de excelência à população.

Segundo Dutra (2009, p. 40), a gestão estratégica do RH na organização pública tem início com uma vasta discussão sobre seu papel diante das necessidades atuais da sociedade, pois são os fatores econômicos e políticos do ambiente que definirão as restrições orçamentárias a serem enfrentadas, além das competências e atribuições do quadro pessoal.

Para Chiavenato (2000, p. 30 apud SANTOS, 2009):

A gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inerentes e sem vida própria.

Quando se fala em gestão de pessoas, compara-se as formas de gerir no serviço público com aquelas do serviço privado. O procedimento de administrar pessoas em um órgão público ou privado é praticamente o mesmo, o que

muda é a função social, a cultura organizacional, a legislação específica do ramo de atividade, as normas internas, as regras e as tradições.

## 2.3 GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA PÚBLICA

Para Tachizawa et al. (2001, p. 19 apud MARTINS, 2010), gestão de pessoas pode ser entendida como “[...] um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações.” A gestão de recursos humanos deve ser aperfeiçoada a partir dos cidadãos, porque é da perspectiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas precisa ser vista.

Conforme Chiavenato (1999, p. 4 apud MARTINS, 2010):

O contexto de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

Quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, temos o conceito de gestão de pessoas, que segundo Claro (2009 apud DUTRA, 2009) é: “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

De acordo com Santos (2009, p. 19), “[...] a idéia de gerir pessoas parece estar inteiramente ligada à de administrar pessoas, mas não é bem assim. A administração de recursos humanos prevê o ser humano como um recurso na administração e cuida de sua instrumentalização: seleção, contratação, treinamento, demissão etc.”

Continua a mesma autora (SANTOS, 2009, p. 19), ressaltando que “[...] já a gestão de pessoas, denota o caráter subjetivo do indivíduo dentro da organização, não o mostra apenas como parte do processo, mas como pessoa: um ser complexo, mutável, criativo e fantástico.”

Sabe-se que o planejamento é de vital importância para o sucesso da organização, principalmente quando esta for pública. Então, conforme Bergue (2007, p. 97), o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, devendo nele constar: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atual e futuro de

atuação do órgão ou ente público e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas, treinamento e desenvolvimento destas, remuneração e incentivos, atuação e integração social.

Percebe-se que as administrações públicas não valorizam e não proporcionam a devida importância à área de recursos humanos, tratando-a apenas como um setor que contrata e demite pessoas, esquecendo que ele deve buscar a qualificação dos servidores, além de servir como elo entre estes e a administração. Sabe-se que nos órgãos públicos havia um grande apadrinhamento de pessoas da família, sem contar a falta de capacitação de tais pessoas. Com isso, a Constituição de 1988 iniciou um processo de mudança nesse quadro, buscando da administração pública maior transparência, profissionalismo e menos injustiças, além de concursos públicos que ofereçam aos cidadãos oportunidades iguais no ingresso ao serviço público.

### 2.3.1 Problemas da gestão de pessoas na área pública

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, ocorreram grandes mudanças no setor público. Tais mudanças buscavam tornar as contratações mais transparentes e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e perseguições políticas. Nessa ocasião, foi apresentada a toda administração pública o concurso público, e a estabilidade no emprego foi introduzida na administração direta, ou seja, as contratações na área pública passaram a ser realizadas por meio de processo transparente, aberto para todos e com critérios técnicos.

Referente a essas mudanças, Lemos (2010, p. 2) afirma que “[...] se por um lado estes objetivos foram atingidos, por outro lado criou-se um mastodonte, um excesso de servidores em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho.” Segundo o mesmo autor, é improdutivo a troca frequente de funcionários, seja pelos custos trabalhistas, seja pelo tempo e recurso investidos na integração e aprendizado do contratado, no entanto, também é ruim não poder trocar nenhum funcionário quando necessário.

Percebe-se que a administração de recursos humanos necessita implantar um sistema de incentivos para o profissional, pois é evidente a falta de uma política de formação, capacitação permanente e remuneração coerente com o exercício da função pública. Ao se referir aos recursos humanos, Mattos (1982, p. 13) afirma que:

Desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal e organizacional permanente de auto-

crítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação.

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

Sabe-se que existem dificuldades na gestão de pessoas em razão da falta de ação ou enganos que podem trazer deficiências ou dificuldades na geração de novas estratégias de comprometimento. Certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando, assim, o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos.

O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Os profissionais de recursos humanos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação, reciclagem e treinamento dos servidores.

Para a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (2007, p. 32), os profissionais de recursos humanos são responsáveis em oferecer o suporte necessário para a gestão de pessoas, estabelecendo critérios a respeito de questões como: “[...] planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros.”

É do senso comum, que entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização é a de capacitação de pessoal. Segundo Pires (2005, p. 23), “[...] o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.”

O quadro de servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão. Com base nisso, Pires (2005, p. 23) ressalta: “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.”

É preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar



as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (PIRES, 2005, p. 23).

### 2.3.2 Pressupostos da gestão de pessoas na área pública

O objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Parafraseando Ribeiro (2007, p. 12), um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas.

Quando se contrata, é necessário ter regras determinadas para liderar, visando alcançar os objetivos e os resultados planejados. Portanto, políticas bem planejadas auxiliam os funcionários na tomada de decisão e compreensão de suas atribuições.

Segundo Dutra (2009, p. 36), a área de gestão de pessoas deve ter clareza nas ações, objetivando alcançar o planejado, a capacidade de mudança constante e o conhecimento, isso tudo propiciando economia à organização.

As experiências da reforma das políticas e da gestão de recursos humanos no Brasil mostram que os governos se encontram em fases diferentes em relação ao tema. Esse processo de mudanças ocorre em etapas, começa pelo ajuste, depois pela implementação de políticas mais consistentes e, por último, pela integração dessas políticas aos objetivos estratégicos da organização. Demo (2005, p. 4 apud SANTOS, 2009, p. 34), relata em seus estudos que:

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco.

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

### 2.3.3 Desafios da gestão de pessoas na área pública

O desafio da gestão de pessoas é proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas.

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu na organização em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares. Conforme Dutra (2009, p. 42):

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

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

Para Siqueira e Mendes (2009, p. 241), “[...] a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais.”

A administração pública, em especial no que diz respeito à gestão de pessoas, necessita de urgente modernização de procedimentos e atitudes, sem isso, as tentativas de alcançar o efetivo atendimento ao cidadão ficarão comprometidas. Um processo de recrutamento deve estar adequado às necessidades da organização; segundo Granjeiro (1997 apud SANTOS, 2009, p. 29), “[...] o maior desafio atualmente, segundo líderes de empresas públicas é o de atrair e manter mão-de-obra de alta qualidade.”

Apesar de as empresas públicas e privadas serem diferentes em alguns aspectos, sabe-se que em outros possuem situações, se não iguais, parecidas, principalmente na área de recursos humanos. Em ambas são necessárias pes-

soas qualificadas e capacitadas, pois são essas pessoas que colaboram com o sucesso das organizações.

Costa (2009 apud SANTOS, 2009, p. 26):

O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, por isso, é de vital importância selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados.

Gerir pessoas significa conhecer tanto processos operacionais e estratégicos quanto pessoais, pois a maior dificuldade na gestão de pessoas é a falta de qualificação dos profissionais, além dos baixos investimentos em capacitação.

Afirma Dutra (2009, p. 38) que:

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

Os profissionais que atuam com a gestão de pessoas, precisam adquirir ainda novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, de acordo com o qual sejam capazes de atender tanto os usuários internos quanto os externos à organização.

Em uma perspectiva de evolução, podemos tratar a gestão de pessoas em três estágios:

- a) administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;
- b) administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;
- c) administração de pessoas – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas.

Ao se referir aos recursos humanos, Mattos (1982, p. 13) afirma que:

Desenvolver recursos humanos não significa, uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação.

Percebe-se que a gestão de pessoas no setor público se encontra no estágio de administração de pessoal, exercendo muitas vezes atividades meramente burocráticas, sendo necessário evoluir para novos estágios, buscando integração entre a organização e seus servidores. Sabe-se que as políticas de recursos humanos passaram por dificuldades quanto às tentativas de planejar, captar, desenvolver e avaliar a organização.

## 2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ÁREA PÚBLICA

A história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de interrupções e dificuldades quanto à estruturação dos seus principais sistemas. Além de políticas de gestão, é necessária a competência profissional, resultado da aplicação no trabalho de conhecimento, habilidade e atitude, que representam os três recursos ou dimensões da competência (PIRES, 2005, p. 17).

Segundo Pires (2005, p. 17-18), para vários estudiosos (LE BOTERF, 1999; GAGNÉ, 1988) o conhecimento corresponde a uma série de informações adquiridas e estruturadas; refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. A habilidade está relacionada ao saber como fazer algo, à capacidade de fazer uso do conhecimento; já a atitude se relaciona a um sentimento, uma emoção, à aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou situações, ou seja, querer fazer. Muitas organizações têm adotado o modelo de gestão por competências, visando a orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar os níveis da organização.

Segundo Prahalad e Hamel (1990 apud PIREs, 2005, p. 19), o conceito de competência no nível organizacional se refere:

A um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem

competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

O quadro de agentes públicos deve ser composto por servidores que possuam conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerá. Com base nisso, Pires (2005, p. 23) ressalta: “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.”

Sabe-se que certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando assim o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos. Conforme Pires (2005, p. 26), um curso de formação bem estruturado objetiva:

Proporcionar uma visão abrangente e integrada das futuras funções do servidor, assegurando a posse das competências necessárias ao exercício das atividades relevantes e buscando a eliminação das lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos na primeira etapa do concurso.

É sabido que o recrutamento e a seleção são muito importantes no modelo de gestão de pessoas, pois a falta de seleção adequada certamente gerará custos para a organização. Conforme o mesmo autor (PIRES, 2005, p. 26), ao efetuar-se o recrutamento e a seleção, é preciso definir os resultados que se pretende alcançar com os serviços prestados e criar uma equipe permanente de seleção, buscando não avaliar somente o conhecimento técnico, mas mensurar também as habilidades, atitudes, perfil, personalidade e valores, considerando as características do cargo ou posto que será ocupado.

A gestão de pessoas deve se atentar mais às inconstâncias comportamentais como personalidade, valores das pessoas e interesses, pois tais questões no setor público são recentes, necessitando da realização de vários estudos para uma compreensão maior do tema (PIRES, 2005, p. 29).

Para Pires (2005, p. 30), “[...] ainda se observa uma atitude cautelosa dos gestores e técnicos de recursos humanos do setor público, talvez seja pelo motivo das medidas empregadas objetivarem competências na captação de talentos no mercado externo às instituições públicas.” Cada organização deve considerar as particularidades do seu foco para definir seu próprio modelo de gestão de pessoas, pois ela é a combinação de pessoas e de tecnologia visando a atingir determinados objetivos.

Continuando, Pires (2005, p. 36) destaca que:

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

O desenvolvimento de recursos humanos é um processo que além da transmissão de conhecimentos, da criação de atitudes e dos comportamentos voltados ao desenvolvimento dos próprios indivíduos ou grupo, busca atender aos objetivos institucionais e estratégicos, possibilitando flexibilidade nas mudanças, além de estimular um ambiente de desenvolvimento e trabalho participativo.

Para Longo (2009, p. 18 apud DUTRA, 2009), a gestão de recursos humanos deve ser aperfeiçoada a partir dos cidadãos, porque é da perspectiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas deve ser observada. A principal função da administração pública é buscar o bem comum e a satisfação dos cidadãos, isso é possível quando uma administração pública trabalha com seriedade e transparência.

Segundo Bergue (2007, p. 169), “[...] a avaliação de desempenho na gestão de pessoas pode focar: a) as pessoas no exercício de suas atividades; b) os processos inerentes à área de gestão de pessoas.”

As pessoas precisam ser avaliadas na atividade e no local em que estão desenvolvendo suas tarefas, devendo ser adequadas em setores nos quais suas habilidades melhor contribuem na organização e no setor público, e isso deve ser encarado com seriedade, pois o produto oferecido é o bem coletivo. Nesse sentido, uma gestão de pessoas eficiente é aquela em que as pessoas utilizam todo seu potencial, tanto em habilidade e competência quanto em atividade e serviço.

### 3 CONCLUSÃO

A administração pública tendo como norteador os princípios constitucionais, tem por missão realizar ações que vão ao encontro dos anseios da população. Todavia, a gestão de recursos humanos no setor público realizou, por muito tempo, atividades meramente operacionais, devido à falta de diretrizes claras e planejadas, em virtude de que também não havia um quadro de servidores qualificados. A literatura apresentada traz fundamentos capazes de auxiliar os agentes públicos no desenvolvimento de políticas voltadas à gestão de

pessoas na área pública, diminuindo a lacuna existente entre o modelo ideal de gerenciamento dos recursos humanos, com aquele praticado. Esse cenário tem mudado à medida que os gestores públicos têm-se conscientizado da necessidade de servidores capacitados tanto na realização das tarefas na organização quanto no atendimento às demandas da sociedade.

Essa análise da literatura buscou contribuir não somente na obtenção de uma administração pública de excelência que se refere aos servidores, e no atendimento ao cidadão, mas, também, na parte técnica (sistemas e ambiente) e humana (capacitação e valorização). Sabe-se que várias políticas de recursos humanos vêm sendo adotadas em muitos países, inclusive no Brasil, em diversas esferas. Muitos modelos de gestão de políticas de recursos humanos buscam aprimorar as forças de trabalho no sentido de melhorar o atendimento à população. Isso significa que a eficiência, a eficácia e a efetividade estão associadas à necessidade da exata alocação das pessoas nas funções que desempenham e de sua constante capacitação.

Esta pesquisa mostrou a grande dificuldade que a administração pública e principalmente o servidor encontram na realização das atividades profissionais, necessitando de conhecimento constante, reconhecimento como estímulo (importante e necessário), avaliação, buscando verificar se os objetivos propostos foram atingidos, e, finalmente, de um *feedback*, a troca de informações e o diálogo.

Nesse sentido, faz-se necessário que a administração pública esteja empenhada em avançar do estágio atual para o desejado, buscando uma administração comprometida com o bem-estar da população e com ações planejadas, além de mecanismos que valorizem o servidor, não se esquecendo que o conhecimento, a habilidade e as atitudes necessitam de aprimoramento constante. Para alcançar uma administração de excelência, é de suma importância que as unidades de recursos humanos atuem como facilitadoras entre os gestores e os servidores. Constatou-se que a gestão de pessoas precisa integrar todas as áreas da administração, visando a auxiliar no desenvolvimento das competências, além do constante aprimoramento do conhecimento, da habilidade e da valorização.

Por fim forneceu-se, nesta pesquisa, uma gama de informações bibliográficas, capaz de auxiliar o setor público e seus gestores no desenvolvimento de políticas que levem a administração pública a cumprir seu papel de fato; possibilitou também conhecer as necessidades atuais não apenas dos servidores, mas de toda a administração.

## *Personnel management in public administration: the defiance of the municipal district*

### *Abstract*

*The Public Administration aims to serve the public interest and social needs, making use of the administrative structure, directly or indirectly, and the means which the law allows. To fulfill its administrative role, targeting the public interest, the State relies on certain powers that the law guarantees it, though such powers should be used in meeting the intended purposes. In Public Administration, to administrate does not mean just to manage and execute services, but to direct and to seek the common good, the satisfaction of the collective, for it is necessary that the entire administrative structure is in line with, and not just a mere compliance with the loyalists dictates, and to seek answers in a planned and systematic way, that will satisfy the needs of citizens. Worldwide public administrations need to meet the demands with efficiency (rational use of resources), efficiency (ability to achieve results), effectiveness (noting the civic ethic). For these values are introduced into public management, officials are required to be skilled technical, managerial and human. In this article we will make a review of the literature about the concept of Public Administration, history and trends of managing people, problems, assumptions, and the challenges that include management of people in the public area. Literature on personnel management in the private sector is very broad, yet the literature is specific to personnel management in the public area is scarce and scattered. It is known that for a long time people management in the Brazilian public sector has been guided only by the completion of operational activities, with no clear guidelines for human resource policies, and many of the results were lost due to lack of goals, participation and empowerment, because change requires much discussion and high level of commitment that is not always seen as an improvement.*

*Keywords: Public administration. Personnel management. Competency management.*

### REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.



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

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 23 jun. 2010.

CABRERA, Luiz Carlos. **FUNDAP** – Gestão de recursos humanos na administração pública. A perspectiva da Gestão de Pessoas. 2008. Disponível em: <[http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS\\_GESTAO\\_PESSOAS.ppt](http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS_GESTAO_PESSOAS.ppt)>. Acesso em: 4 jan. 2010.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Recursos Humanos. **Manual Prático – IOB**, São Paulo: [s.n.], 1995.

CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

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

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial/Coordenação Geral de Educação a Distância. **Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira**. Atualizado em: out. 2007. Módulo I – item 3.

FANUCK, Lia Celi. **O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102>>. Acesso em: 7 abr. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEMOS, Murilo Lemos de. **Gestão de pessoas na Administração Pública: recursos humanos na administração pública.** Disponível em: <[http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao\\_publica/artigos/rh.doc](http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_publica/artigos/rh.doc)>. Acesso em: 9 jan. 2010.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado.** São Paulo: Método, 2006.

LUZ et al. Gestão de pessoas e Competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais. ENCONTRO DA ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 set. 2009.

MARCONI, Nelson. **Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas.** Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2009 (Paper a ser publicado em coletânea).

MARTINS, Regina Copello. **Gestão de Pessoas em organizações públicas.** Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/producaointelectual/obras\\_intelectuais/43\\_obraIntelectual.pdf](http://www.inmetro.gov.br/producaointelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf)>. Acesso em: 9 jan. 2010.

MATTOS, Ruy de Alencar. O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública. **RAP. Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set. 1982.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 1994.

\_\_\_\_\_. **Direito administrativo brasileiro.** 29. ed. Atualizada por Eurico Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2004.

\_\_\_\_\_. **Direito administrativo brasileiro.** 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100 p.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. [S.l.]: Sarai-va, 2006.

SANTOS, Deisy Raianny Cruz dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing)–Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009. Disponível em: <[http://conteudo.gespublica.gov.br/folder\\_publicacoes/pasta.2009-08-07.5908264337/monografia\\_-\\_deisy\\_r\\_c\\_santos\\_-\\_jul2009\\_revisada.pdf](http://conteudo.gespublica.gov.br/folder_publicacoes/pasta.2009-08-07.5908264337/monografia_-_deisy_r_c_santos_-_jul2009_revisada.pdf)>. Acesso em: 5 fev. 2010.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, p. 241-250, jul./set. 2009.

SOUZA, Paloma Braga Araújo de. **Da ação de intervenção do Estado nos Municípios na Constituição do Estado da Bahia**. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br>>. Acesso em: 23 jun. 2010.

TAKEDA, Tatiana de Oliveira. **Diferenciando a administração direta da indireta**. 2009. Disponível em: <[www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=1233\\_](http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=1233_)>. Acesso em: 15 maio 2010.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **Administração pública**. Disponível em: <[pt.wikipedia.org/wiki/Administração\\_pública](http://pt.wikipedia.org/wiki/Administração_pública)>. Acesso em: 19 jun. 2010.

Recebido em 27 de julho de 2010

Aceito em 24 de março de 2011

