



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS – CAMPUS PALMAS**

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

ANA ELIZA SIXEL SILVA

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Palmas
2022

ANA ELIZA SIXEL SILVA

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do CST em Gestão Pública como exigência à obtenção do grau de Tecnólogo Superior em Gestão Pública, do Instituto Federal do Tocantins - Campus Palmas.

Orientador: Prof.º Esp. DÊNIS LUCIANO FERREIRA ARAÚJO

Palmas
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecas do Instituto Federal do Tocantins

S586d Silva, Ana Eliza Sixel
DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA / Ana Eliza Sixel Silva. – Palmas, TO, 2023.
26 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública) –
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, Campus
Palmas, Palmas, TO, 2023.

Orientador: Dênis Luciano Pereira Araújo

1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. 2. DESAFIOS. 3. GESTÃO DE
PESSOAS. I. Araújo, Dênis Luciano Pereira. II. Título.

CDD 350

A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, deste documento é autorizada para fins de estudo e
pesquisa, desde que citada a fonte.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do IFTO com os dados fornecidos pelo(a)
autor(a).**

ANA ELIZA SIXEL SILVA

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do CST em Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins – Campus Palmas, como exigência à obtenção de grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em ____/____/____

BANCA AVALIADORA

Prof.^o Esp. DÊNIS LUCIANO FERREIRA ARAÚJO(Orientador)
IFTO – Campus Palmas

Prof.^a Ms. ANA CAROLINA NOGUEIRA FALCÃO
IFTO – Campus Palmas

Prof.^a Ms. GISLENE MAGALI DA SILVA
IFTO – Campus Palmas

RESUMO

A Administração Pública deve atuar de acordo com padrões éticos e, sobretudo, observando os princípios democráticos, sendo fundamental que os agentes públicos sejam orientados no sentido de fornecer técnicas mais eficazes e os melhores meios para atingir o objetivo da Administração, de forma que o serviço prestado atenda ao interesse coletivo. Diante disso, a questão central do trabalho é: Quais são os principais desafios da gestão de pessoas na Administração Pública? Para tanto, buscou-se apontar os principais desafios enfrentados pela gestão de pessoas na Administração Pública, entender o que é a gestão de pessoas no serviço público, apresentar um panorama de atuação do setor de gestão de pessoas na Administração Pública. Foi feito um estudo exploratório, por meio de um levantamento bibliográfico realizado nas plataformas Scielo e Google Acadêmico, observou-se que os desafios que a Administração Pública enfrenta demonstram a necessidade de transformações nos perfis e qualificação dos servidores públicos, o que resulta também em uma falta e motivação desses indivíduos. Assim, ressalta a importância da gestão de recursos humanos no setor, tendo em vista que a forma de seleção passa pelo concurso público e que os recursos humanos na administração pública atuam como renomados agentes de mudança.

Palavras-chaves: Administração Pública. Desafios. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The Public Administration must act in accordance with ethical standards and, above all, observing democratic principles, it being essential that public agents are guided in order to provide more effective techniques and the best means to achieve the objective of the Administration, so that the service rendered meets the collective interest. In view of this, the central question of the work is: What are the main challenges of people management in Public Administration? To this end, we sought to point out the main challenges faced by people management in Public Administration, to understand what people management in the public service is, to present an overview of the performance of the people management sector in Public Administration. An exploratory study was carried out, through a bibliographic survey carried out on the Scielo and Google Scholar platforms, it was observed that the challenges that the Public Administration faces demonstrate the need for transformations in the profiles and qualification of public servants, which also results in a lack and motivation of these individuals. Thus, it underscores the importance of human resource management in the sector, bearing in mind that the form of selection involves public tenders and that human resources in public administration act as renowned agents of change

Keywords: Public Administration. Challenges. People Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública	11
2.2 Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos	13
3 METODOLOGIA	15
3.1 Abordagem e tipo de estudo	15
3.2 Desenvolvimento da pesquisa	16
3.3 Técnicas de Pesquisa	16
3.4 Análise de Pesquisa	17
4 RESULTADOS	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
6 REFERÊNCIAS	24

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem se adaptado constantemente às mudanças na gestão de pessoas e, por meio de suas estratégias, busca melhorar a atuação dos servidores públicos na prestação de serviços aos cidadãos. Observa-se que o modelo de gestão de pessoas é um conceito amplo que diz respeito à forma como os indivíduos se estruturam para gerenciar o comportamento humano nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Nesse contexto, as pessoas desempenham um papel fundamental para que as organizações possam superar os desafios que enfrentam. A busca pelo aprimoramento tornou-se a grande marca da era moderna, a excelência no atendimento, a satisfação com os resultados, o orgulho em integrar uma gestão dinâmica, que não só atenda às expectativas, mas entenda que é possível ir além. Para isso, os potenciais humanos estão sendo cada vez mais valorizados e estimulados a se tornarem prodígios em atividades.

No que tange ao setor público, entende-se que seu maior patrimônio é o ser humano, e este por sua vez tem a capacidade de ser cada vez melhor, ou seja, um bem mais valioso em toda sua estrutura. Identificar estes dos melhores colaboradores, contratando-os em atividades que explorem o seu verdadeiro potencial, é um dos maiores desafios das entidades. Precisam-se adotar mecanismos para identificar esses indivíduos, descobrir seus verdadeiros talentos e propor atividades.

A visão do setor público sobre seus colaboradores é sistematicamente focada no desenvolvimento estratégico da organização, mas, sobretudo no cumprimento de normas legais. É necessária capacidade técnica, domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe, inovação, criatividade, flexibilidade e ética. A Gestão de Pessoas está ligada à construção das pessoas e pelas organizações, visando à atuação das pessoas nas organizações, porém nas organizações modernizadas a visão é mais ampla, pois deve haver sinergia na troca de informações e execução das atividades.

No Brasil, a prática de um serviço público prestado com motivação e excelência está se tornando uma realidade, pois há uma nova geração de colaboradores sendo inserida nessa prática. Porém, acredita-se que se trata de um trabalho em andamento, cujo sucesso exige um olhar cuidadoso dos gestores públicos para com seus servidores.

Analisar e conhecer a gestão de pessoas no âmbito do setor público é o que motivou a presente pesquisa, pois, entende-se que poderá contribuir para o debate do tema, uma vez que a gestão de pessoas no setor público muitas vezes se limita à atenção às atividades meramente burocráticas e pessoais, desconhecendo o planejamento estratégico que tange a organização de competências adequadas.

Assim, ao considerar que as pessoas são identidades fundamentais no diferencial de uma organização, a problemática da questão está nas possíveis dificuldades encontradas na contratação de competências adequadas em busca de aprimorar a atuação dos servidores públicos na prestação de serviços aos cidadãos. Diante disso, a questão central do trabalho é: Quais são os principais desafios da gestão de pessoas na Administração Pública?

Para tanto, buscou-se apontar os principais desafios enfrentados pela gestão de pessoas na Administração Pública, entender o que é a gestão de pessoas no serviço público, apresentar um panorama de atuação do setor de gestão de pessoas na Administração Pública e verificar quais os desafios para a gestão de pessoas na Administração Pública.

A pesquisa apresenta um estudo bibliográfico, com caráter exploratório e qualitativo, ou seja, buscou-se analisar conteúdos já existentes aprimorando novas visões, ideias e conceitos originando uma interpretação mais ampla e concreta sobre a gestão de pessoas na administração pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Chiavenato (2006) a administração de recursos humanos é baseada na seguinte colocação:

A administração de recursos humanos (ARH) funciona em um conjunto de organizações e de pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas. Fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas funções dentro da organização, em qualquer nível em que esteja situada ou em qualquer atividade que deva executar. Assim, organizações e pessoas constituem a base fundamental na qual funciona a ARH. (CHIAVENATO, 2006, p.21)

Segundo Silva (2017) o modelo de Administração Pública no Brasil tem sofrido alterações ao longo dos anos face aos objetivos estabelecidos pelos seus administradores, e, em particular, pelas necessidades verificadas pelas pessoas a gerir, que estão conscientes, em níveis cada vez mais crescentes, quanto aos direitos que têm e diante do controle que têm das ações públicas.

Essa percepção por parte da sociedade quanto aos direitos que possuem demonstra à Administração Pública uma maior necessidade de promover a qualificação e capacitação de seus servidores, com o objetivo de inserir maior qualidade e transparência em suas ações (ALMEIDA; MARTINS, 2017).

A Administração Pública deve atuar de acordo com padrões éticos e, sobretudo, observando os princípios democráticos, sendo fundamental que os agentes públicos sejam orientados no sentido de fornecer técnicas mais eficazes e os melhores meios para atingir o objetivo da Administração, de forma que o serviço público é realmente voltado para a satisfação do interesse coletivo (ALMEIDA; MARTINS, 2017).

Ressalta-se que devem ser disponibilizados à sociedade determinados instrumentos que permitam ao cidadão o acompanhamento da ação administrativa, abrindo sempre a possibilidade de denúncia de quem estiver conduzindo mal a coisa pública. Segundo Silva (2017), a Administração Pública ocorre por meio da responsabilidade que é determinada aos agentes e órgãos que a compõem. Assim, os servidores públicos, responsáveis pelas inúmeras atividades que devem desempenhar,

trabalham de acordo com as competências que possuem, com direitos e deveres que devem ser cumpridos, com uma intenção que direciona a atenção aos interesses e necessidades da sociedade como um todo.

Chaves e Albuquerque (2019) consideram que a organização se centra num dos principais pilares de uma sociedade como um todo, estando constantemente inserida em debates e ideias que, por vezes, não se dirigem ao bem integral da comunidade.

Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017) consideram que a Administração Pública é norteadada por ações que estão presentes em todos os Poderes do Estado, nomeação de profissionais, assinatura de contratos, captação e gestão de recursos, que podem ser vistas como as ações primordiais do setor da Administração Pública para que as instituições possam funcionar adequadamente.

No que diz respeito à Administração Pública, Chaves e Albuquerque (2019) defendem que, nesta, os princípios administrativos compreendem regras gerais que podem ser implementadas em qualquer circunstância, seja em maior proporção ou não, sendo orientados de acordo com as diversas atividades administrativas, abrangendo todas as áreas, distribuição e direção de recursos e processos, além de documentos, contratos e operações de natureza normativa, sendo devidamente explicitado no artigo 37 da Constituição Federal.

Neves, Guimarães, Avilton Júnior (2017) reforçam, com base nos dispositivos legais, que as funções atribuídas no âmbito da Administração Pública são amparadas por leis, com suas responsabilidades e poderes devidamente definidos e impostos de acordo com a moral da administração, bem como para o benefício da coletividade.

2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública

Inicialmente, é preciso redefinir o que se entende por gestão de pessoas, com atenção especial às especificidades que conformam o contexto da administração pública. O primeiro aspecto a ser observado é que a gestão de pessoas não é apenas uma área (departamento, unidade, secretaria, etc.), mas um processo (BERGUE, 2019).

Chiavenato (2005) define a gestão de pessoas da seguinte forma:

Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, pois dependem de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (Chiavenato, 2005, p. 45).

Para Bergue (2019), é imperativo superar a perspectiva departamental para alcançar a visão da gestão de pessoas como uma função que atinge toda a organização. Nesses termos, a gestão de pessoas precisa de um novo olhar. Um entendimento que se desloca da unidade funcional – herança do modelo clássico de estruturação organizacional, inspirado no taylorismo – para as pessoas, notadamente o relacionamento entre líderes e demais membros de equipes e organizações.

Para o autor, a gestão de pessoas é um processo cíclico e virtuoso, sem fim, que se desenvolve a cada ciclo e envolve não só o gestor de cada área ou equipe de trabalho, mas também cada membro da equipe. Assim, é preciso superar essa perspectiva departamental de gestão de pessoas, para chegar a uma visão que reflita toda a organização (BERGUE, 2019).

Segundo Bergue (2020, p. 22), gestão é

o fluxo cíclico, virtuoso e recursivo das funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle; ou ainda mais simplesmente, como planejar, executar e avaliar (ou controlar)". Assim, "a gestão de pessoas assenta na ideia de que o desempenho de uma organização depende fortemente do contributo do capital humano que a compõe.

Nesse sentido, é preciso pensar de forma contextualizada a organização como um todo, em todas as suas instâncias e dimensões e focando no que é essencial para a produção de valor público sustentável e de longo prazo (BERGUE, 2020).

A gestão de pessoas no setor público não deve ser baseada em iniciativas e modelos do setor privado, como é comum, pois existem muitas especificidades que precisam ser consideradas, como leis específicas, burocracia e restrições financeiras envolvidas. Porém, é possível perceber diferenças relacionadas aos objetivos desses setores, como contratações, políticas de remuneração, avaliação de desempenho etc. Assim, ao se tratar de gestão de pessoas, especificamente no setor público, é importante

observar as diferentes realidades, ou seja, diferentes da existente na organização privada (BANDEIRA et al., 2017).

Macedo (2019) aponta que o fator humano compreende um dos aspectos mais evidentes no ambiente em que as organizações vivem atualmente, e, nesse entendimento, o segmento de recursos humanos atua por meio de ações conduzidas pela área de gestão empresarial, sendo observado como um setor de destaque para as empresas, valorizando as pessoas e as competências organizacionais internas e externas.

Portanto, o departamento de gestão de pessoas, ou qualquer outro termo utilizado para representá-lo, faz parte da gestão de pessoas. Este, por sua vez, tem um alcance muito mais amplo. Pensando assim, deve haver um entendimento que passe da unidade funcional para as pessoas, ou seja, para o relacionamento entre gestores e demais membros da organização.

2.2 Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos

Diferenciando o entendimento de gestão de pessoas e gestão de recursos humanos, analisa-se, na visão de Macedo (2019), que a primeira se conecta aos colaboradores, enquanto a segunda se conecta aos aspectos que compõem a gestão das organizações, sendo também gestão de recursos humanos discutido como uma continuação da Escola de Relações Humanas.

As organizações empresariais pretendem, em seus planos, desenvolver seus setores, e os recursos humanos visam maximizar processos e funções de forma a conectar todos os segmentos, redefinindo o ambiente da organização em sua totalidade, possibilitando um equilíbrio nas relações entre os demais departamentos das empresas (MACEDO, 2019).

Ainda assim, Wernke, Peters, Casagrande (2018) destacam que a gestão de recursos humanos engloba atividades técnicas com controle de ações estratégicas, conforme já mencionado, estimulando a produção de um sistema de comunicação interna e externa que também colabore com o crescimento individual dos profissionais e profissionalmente.

Pelo exposto, percebe-se, segundo Wernke, Peters, Casagrande (2018), que a gestão de recursos humanos desempenha um papel notório nas empresas, tendo em vista que este setor, além de abranger os processos mencionados, tem a capacidade de gerir os processos de inclusão dos profissionais nos empreendimentos, avaliando suas aspirações, experiências e capacitações, que irão colaborar para um maior desempenho das funções exercidas, proporcionando, da mesma forma, a valorização de cada pessoa na empresa.

Por fim, Macedo (2019) verifica que a gestão de recursos humanos visa incluir maior comprometimento dos gestores como forma de promover a cultura organizacional, criando direção e liderança nas empresas.

A gestão de pessoas, por sua vez, consiste em um conjunto de políticas e práticas que possibilitam conciliar expectativa entre a organização e as pessoas, para que ambas possam alcançá-las ao longo do tempo, por meio de princípios e diretrizes que subsidiem decisões e comportamentos da organização e recursos humanos em sua relação com a instituição (SOUSA e BARBOSA, 2018).

Nesse entendimento, Wernke, Peters, Casagrande (2018) analisam que a gestão de pessoas, conciliada com os recursos humanos em sua base, pode ser vista como um segmento ou setor do conhecimento das empresas que precisa passar por desenvolvimento, demonstrando uma maior valorização do quadro de profissionais de negócios, que passam a ser entendidos como parceiros nos empreendimentos e que assumem a responsabilidade estratégica nas organizações empresariais.

Macedo (2019), seguindo essa análise, insere que a gestão de pessoas pode ser classificada por recursos que têm como objetivo agrupar, empregar, manter, recompensar, desenvolver e controlar as pessoas nas empresas em que trabalham.

Assim, cabe à gestão de pessoas definir e estabelecer, de acordo com os interesses e objetivos da empresa, as políticas de treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, visando, por meio da aplicação de planos e programas, dotá-los de profissionais qualificados, satisfeitos e estáveis, que nada mais é do que simplesmente colocar as pessoas para trabalhar bem, em todos os níveis, treinando e capacitando para transformar competência em resultados (FALCÃO et al, 2018).

3 METODOLOGIA

Segundo LAKATOS (2003, p. 73), “método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite atingir o objetivo - conhecimento válido e verdadeiro -, traçando o caminho a ser percorrido”. Com base nesse pensamento, este capítulo apresentará as técnicas e métodos científicos que apoiam esta pesquisa.

3.1 Abordagem e tipo de estudo

A pesquisa foi baseada no estudo exploratório. Buscar-se-á saber quais casos se assemelham ao tema discutido e analisar as diversas visões apresentadas por teóricos e estudiosos sobre o assunto.

Conforme afirmado (MALHOTRA, 2001), esse tipo de pesquisa é utilizado nos casos em que é necessário definir o problema com maior precisão e possui as seguintes características: informações definidas para o caso e o processo flexível e não pesquisa estruturada.

Ainda, o estudo exploratório proporciona maior familiaridade com o problema, desenvolvendo pesquisa bibliográfica (GIL, 2008). Desta forma, este foi um método de estudo construtivo para o tema pesquisado, espera-se desta forma construir um "fio condutor" que deverá auxiliar na abordagem de diferentes conceitos e ideias sobre o tema estudado, conduzindo à análise dos objetivos.

Portanto, este estudo foi um levantamento bibliográfico, e tudo o mais que for necessário para obter os resultados pretendidos no início da construção do estudo. Esta pesquisa trouxe em seu estudo uma base bibliográfica, buscando diferentes visões de diversos teóricos para que, assim, haja um enriquecimento da temática em questão.

A abordagem aplicada neste trabalho caracterizou-se por ser de natureza qualitativa. A escolha se dá por se tratar de uma modalidade de pesquisa que visa aprimorar novas visões, ideias e conceitos, ou seja, realizar um novo estudo sobre a

discussão de diferentes interpretações. Através desta investigação, foi dada uma concepção mais ampla, mais concreta e abrangente do tema aqui tratado.

Com base na ideia construída no que diz respeito às abordagens qualitativas, entende-se que estas facilitam a compreensão de problemas complexos, como também analisam variáveis, classificam e compreendem alguns processos sociais, contribuem para mudanças sociais, criam ou formam opiniões de grupos e particularidades no comportamento e atitudes dos indivíduos. (OLIVEIRA, 1999, p. 117).

Assim, por meio desse método de abordagem, questionou-se e analisou-se, de forma mais aprofundada, quais os desafios enfrentados pelo gestor público em sua atuação frente ao setor de recursos humanos na administração pública.

3.2 Desenvolvimento da pesquisa

A resposta ao problema foi buscada entre as ideias de diferentes autores, a fim de compreender como elas se desenvolveram historicamente ao longo do período estudado.

Os critérios, métodos e resultados do desenvolvimento dos diversos textos encontrados foram avaliados criticamente com o objetivo de validá-los. Os dados coletados nessas pesquisas foram sistematizados, interpretados, sintetizados e as conclusões formuladas a partir do conteúdo analisado.

3.3 Técnicas de Pesquisa

Foram utilizados os seguintes bancos de dados: Scielo e Google Acadêmico, plataformas de divulgação de trabalhos científicos na Internet, e os descritores foram: “administração pública”; “desafios”; "gestão de pessoas"; “recursos humanos”.

Os critérios de inclusão foram os trabalhos publicados nos últimos três anos, publicados no idioma português, nas bases indicadas.

3.4 Análise de Pesquisa

A análise de todos os dados foi à análise de conteúdo, que nada mais é do que um conjunto de técnicas, que buscaram obter, por meio de alguns procedimentos, sejam eles sistemáticos ou objetivos, a descrição do conteúdo, de indicadores, quantitativos ou não, que possibilitem a dedução de conhecimento. (BARDIN, 1977, p. 42).

E ainda, segundo Trivinõs (1987, p. 158), “a análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto em pesquisas quantitativas quanto em pesquisas qualitativas [...]”. Dito isto, como uma pesquisa de abordagem qualitativa, o método foi à coleta de dados, pois se facilitou a interpretação dos casos analisados, com base na pesquisa de dados sistemáticos, analisando os trabalhos científicos que abordam os principais cenários e desafios da Administração Pública de acordo com as técnicas de pesquisas.

4 RESULTADOS

Considerando os princípios da Constituição Federal de 1988 e as demandas impostas pela sociedade, a administração pública brasileira tem passado por diversas reformas conjunturais que visam promover a superação dos modelos burocráticos do passado, no sentido de incorporar técnicas gerenciais que são introduzidas na cultura do serviço público, com noções imprescindíveis de qualidade, produtividade, resultados e responsabilidade dos empregados (COSTA et al. 2020).

Alves (2018) avaliou que a Administração Pública vincula-se não apenas em um conceito formal, das instituições que a compõem, mas, sobretudo, como uma ocupação, pois definiu atribuições pautadas em benefício da mobilidade dos mecanismos que orientam a organização, funcionamento e atividade dos governos.

A Administração Pública possui algumas peculiaridades que a diferem da administração privada. Segundo o Inc. II do art. 37 da Constituição Federal de 1988, a investidura em cargo ou emprego público depende de prévia aprovação em concurso público de provas ou provas e títulos, conforme a natureza e complexidade do cargo ou emprego, na forma da lei, observado o as nomeações para cargo em comissões declaradas por lei de livre nomeação e destituição (BRASIL, 1988).

Na administração pública não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração privada é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe; na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. Com a Constituição de 1988, foram definidas as atribuições da União, do Estado e dos municípios, bem como os princípios que passaram a reger a administração pública (BRASIL, 1988).

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, trata da 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 da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, observando ainda o seguinte: [...] (BRASIL, 1988).

O artigo 41 da Constituição Federal de 1988 estabelece que após três anos de efetivo exercício, dos servidores públicos indicados para cargos efetivos (BRASIL, 1988). Assim, após ser aprovado em concurso público, o servidor é nomeado para o

cargo, e a partir da nomeação é avaliado (estágio probatório) por três anos, por comissão especial, para então se tornar efetivo.

Para Wernke, Peters, Casagrande (2018), a estabilidade dá segurança ao empregado de que não será exonerado por qualquer motivo, mas apenas mediante processo administrativo devidamente instruído e com ampla defesa. Pode-se observar que o concurso público é a única forma de recrutamento de pessoas para cargos efetivos no serviço público; é um critério rígido e impede que a gestão procure um profissional diretamente do mercado de trabalho, o que pode não atingir o servidor com a competência desejada.

Os autores também observaram que os concursos públicos contratam servidores que passam por processos seletivos e provas, sendo estabilizados em funções que, por vezes, podem não representar a real formação do indivíduo para o cargo, mas que, cumprindo as exigências do concurso, conseguiu ser aprovado e liberado para trabalhar (WERNKE, PETERS, CASAGRANDE, 2018).

Para os autores, é visto como de grande relevância que a Administração Pública crie determinados mecanismos que operem em benefício do desenvolvimento de uma melhor competência, investindo em métodos que aumentem a responsabilidade e comprometimento dos servidores, melhorando a participação e integração dos servidores por meio de maior comprometimento com diretrizes e ações das empresas que contribuam para o desenvolvimento dos profissionais (WERNKE, PETERS, CASAGRANDE, 2018).

Da mesma forma, vale considerar que a Administração Pública precisa adotar posturas de reconhecimento, exame e demonstração de problemas e suas soluções adequadas, ordenando e agrupando recursos de acordo com os princípios estabelecidos em lei e regras de âmbito interno, com negociação, adequada comunicação, direcionando e estimulando as pessoas por meio de políticas de liderança, com a criação de relacionamentos efetivos com instituições públicas e privadas, fornecedores, consumidores, bem como outros intermediários sociais ou econômicos, avaliando o conteúdo contido nas informações, bem como tomando decisões de ação como um todo, calculando e controlando para atingir os resultados desejados (CHAVES; ALBUQUERQUE, 2019).

Para Souza (2018), com o passar do tempo e principalmente com a globalização, onde há tanta informação disponível, a qualidade dos serviços é cada vez mais exigida pelos usuários, para que haja um bom atendimento é fundamental que essas pessoas estejam motivadas.

Marzzoni et al. (2020) afirma que com um alto nível de conhecimento, educação, fica mais fácil para um gestor gerir pessoas, além de auxiliar na tomada de decisão. Por estas razões, a administração de recursos humanos necessita de implementar um sistema de incentivos ao profissional, pois é evidente a falta de uma política de formação, formação permanente e remuneração condizente com o exercício da função pública.

Ao se referir aos recursos humanos, Marzzoni et al. (2020) afirma que desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica para melhorar o desempenho do exercício de determinada função, mas um processo permanente de autocrítica individual, grupal, organizacional, descobrindo a atualização do potencial de criatividade e realização em seus vários níveis de manifestação.

Arruda (2018), afirma que a capacidade representa a eficiência no serviço oferecido e prestado à sociedade, e também a forma como a administração pública administra os recursos de que dispõe para a prestação dos serviços. Desta forma, as capacidades são representadas como a capacidade de se adaptar e transformar para oferecer um serviço à sociedade. Com a aplicação desta capacidade, a gestão dos recursos humanos no serviço público fica fortalecida, ficando menos vulnerável a erros, fraudes e desperdícios.

Alves (2018) aponta que o trabalho executado pela Administração Pública é desenvolvido a partir de etapas visualizadas como ordenação de planos e projetos, delimitações técnicas, especificações de orçamentos realizados, processos voltados para licitação, contratação, exame, controle, fiscalização, política de remuneração, processos para incluir taxas adicionais, conservação e manutenção de obras públicas.

A atuação dos agentes públicos deve estar pautada nos princípios da governança pública, buscando manter de forma satisfatória a relação entre Estado e sociedade, com transparência na prestação de contas. A governança aplicada ao setor público é baseada na governança corporativa. Princípios são aplicados na forma de gerir o setor público, por meio de políticas públicas e com a participação dos agentes envolvidos, buscando

uma melhor gestão por meio do relacionamento entre Estado e sociedade, sendo a transparência e a prestação de contas as pontes para o relacionamento (SALES et. al, 2020).

Na concepção de Teixeira e Gomes (2019), a governança pública é um sistema que compreende não apenas ferramentas, mas também práticas e processos que possibilitam a participação das pessoas nos trabalhos de governo, trazendo uma visão do cidadão como participante da gestão, em quais duas questões se destacam: prestação de contas com responsabilidade e transparência.

Acredita-se que quando uma organização tem como foco as pessoas que compõem seu quadro de funcionários, os fundamentos e a cultura organizacional são capazes de refletir essa doutrina e a gestão de recursos humanos permite uma contribuição eficiente para que as pessoas alcancem seus objetivos, tanto profissionais quanto individuais (MACEDO, 2019).

Assim, dentre os principais desafios encontrados, a falta de qualificação na área do servidor é um fator preocupante, uma vez que a forma de ingresso depende de um processo seletivo que não mede a competência do indivíduo para o cargo. Além disso, soma-se com a falta de investimento e motivação, pela carência de um estímulo produzido pela gestão de pessoas, visto que o ser humano representa o pilar mais importante da administração pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os desafios da gestão de pessoas na administração pública, buscou-se material bibliográfico para oferecer amparo quanto à gestão de pessoas na área pública, podendo assim visualizar a problemática dos desafios da administração pública frente às políticas voltadas para a gestão de pessoas, demonstrando a necessidade de investimento dos órgãos públicos em recursos humanos.

Verifica-se que, além do conhecimento, deve-se considerar a qualificação para que cada servidor exerça sua função com eficiência e eficácia, sem esquecer o reconhecimento e a avaliação, um termômetro para medir o que está sendo feito, como está sendo feito e como pode ser feito, se houve melhoras. O que se tem hoje são setores de recursos humanos exercendo atividades puramente burocráticas, esquecendo que este setor é parte fundamental para o bom funcionamento da organização, exigindo treinamento, motivação e valorização.

Percebeu-se que a administração pública está sendo pressionada a atender as demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade, com uso racional de recursos, capacidade de obtenção de resultados e efetividade para fazer o que precisa ser feito, ou seja, o trabalho necessário para atingir os objetivos definidos.

Para que esses valores sejam incorporados ao dia a dia da gestão pública, são necessários servidores públicos qualificados, com habilidades técnicas, humanas e gerenciais. Porém, no âmbito da Administração Pública, percebe-se a dificuldade em criar estratégias efetivas para a qualificação do corpo funcional.

A sociedade tem diferentes expectativas em relação à gestão pública. Entende-se que atender a essas expectativas requer capacidade de mapear e gerenciar habilidades e conhecimentos organizacionais. No entanto, é preciso entender as particularidades da gestão de pessoas em uma organização pública, pois isso exige respeito, em sua formulação, desenvolvimento e implementação, aos requisitos da legalidade, do pleno exercício da cidadania e dos princípios da igualdade de acesso e continuidade dos serviços públicos.

Observa-se que os desafios que a Administração Pública enfrenta demonstram a necessidade de transformações nos perfis e qualificação dos servidores públicos, o que

ressalta a importância da gestão de recursos humanos no setor, tendo em vista que a forma de seleção passa pelo concurso que nem sempre demonstrar a real capacidade do servidor para o exercício da função pública para a qual concorreu.

Por fim, os servidores que compõem as organizações públicas são fator de grande relevância na atualidade e os recursos humanos atuam como renomados agentes de mudança. Como trabalhos futuros espera-se um maior aprofundamento com aplicação prática da teoria aqui exposta, para a confirmação dos dados apresentados.

Finalizo o presente estudo sugerindo pesquisas comportamentais para a avaliação dos servidores para que possa ser construída uma estratégia para a qualificação de um corpo funcional, possibilitando assim, no futuro, a criação de um setor especializado de gestão de pessoas na administração pública. Sugiro também uma pesquisa das competências dos servidores atuais para que o setor de recursos humanos possa qualificar cada vez mais para as vagas assumidas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Nelia França de; MARTINS, Samuel Lopes. **A importância da gestão integrada na Administração Pública**. 2017. 16fls. Artigo. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Administração Pública). Modalidade Semi-Presencial. Universidade Federal Fluminense. 2017. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/3392/1/N%C3%A9lia%20Fran%C3%A7a%20-%20Samuel%20Lopes.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2022.

ALVES, Erick. **Fundamentos da Administração Pública**. Livro eletrônico. Estratégia Concursos. 2018. Disponível em: < https://d3eaq9o21rgr1g.cloudfront.net/aula-temp/182431/000000000000/curso-38942-aula-00-v1.pdf?Expires=1597078388&Signature=DSZHcy4~449XVpcOibPGae-hs13Ei5mRXiwDE4hnFOt5hkiJTvI~jWChBTnDmGg7nuwojaGqh4Z3jqSOSZ4sCkjTHjD1B0cYjidQgHdQ88TPERCwm7~m2NiETFecbIGxQZr7PjfaMuE56CLsKRDkOIOHyQDbPtAYy5~HP67g2XKoTMXJUKqHR75ql0-36jqeeW0g89L43NhUAzMCZMCSxcF5WnBbEUyB4qz~jC7dDWZMLN5-OGkuzdpP6tpw2Inm15wkjZ1x2Q-YzYdndih2D5hxD-IjMVqpei7RWw5FqGS8zYq50COsR1GvoafVVcBPcq2-W1tgmzMU2MShX1cFQ__&Key-Pair-Id=APKAIMR3QKSK2UDRJTQ>. Acesso em: 27 out. 2022.

ARRUDA, T. J. M. **Inteligência Emocional e Capacidade Dinâmica: Uma Abordagem Voltada para a Melhoria da Gestão Pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. 2018. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/inteligencia-emocional#23-CAPACIDADESDINAMICAS-NA-GESTAO-PUBLICA>

BANDEIRA, E.L. et al. **Visão geral da gestão de pessoas no setor público**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 11, não. 4, pág. 86-103, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: Liderança e Competências para o Setor Público**. Brasília: ENAP, 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 08/11/2021.

CHAVES, Francisco Diones Paiva; ALBUQUERQUE, Ítalo Patrick Rodrigues. **Conceitos sobre a Administração Pública e suas contribuições para a sociedade**. CAD. v. 13. n.1. p. 93-104. 2019. Disponível em: . Acesso em: 27 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo – SP: Editora Atlas, 8ª edição, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Edit. Atlas S.A 2005.

COSTA, A. C. A; BARROS, J. G. M; OLIVEIRA, A. C. L; SAMPAIO, A. S. e SILVA, J. W. J. (2020). **Gestão por competência em recursos humanos**. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/5383>

CRUZ, A. C. dos S. (2018). **Educação e a Gestão Pública: Liderança, Processo Decisório e Gestão de RH**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/educacao-e-a-gestao-publica>

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.

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MACEDO, Jhonata de Azevedo. **Gestão de Pessoas e Produtividade: benefícios para organização**. 2019. 58fls. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Engenharia de Produção). Universidade Candido Mendes. Niterói, 2019. Disponível em: <<https://www.candidomendes.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/GESTA%CC%83O-DE-PESSOAS-E-PRODUTIVIDADE.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2020.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARZZONI, D e RODRIGUES, L. (2020). **Identificação do perfil dos profissionais contábeis dos escritórios do município de Marabá, Estado do Pará, Brasil**. Research, Society and Development, 9 (7), e185973938. doi:<http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.3938>

NOGUEIRA, RP; SANTANA, JP **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e origens de uma nova abordagem**. Documento de discussão, no. 115. Brasília: Ipea, jan. 2015. Disponível em: <<http://migre.me/vcUAg>>. Acesso em: 11/06/2021.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. Pioneira, 1999.

SALES, Natalia Sabrina Sirlei; CUSTÓDIO, Ludmila Letícia Caetano Pereira; SILVA, Tania Carvalho. **A importância da gestão estratégica em órgãos públicos: um estudo de caso em uma prefeitura do Vale do Paraíba-SP**. Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia, v. 4, n. Edição Esp, p. 183-206, 2020. Disponível em <https://www.revista.fateccruzeiro.edu.br/index.php/htec/article/view/184/129> Acesso em: 22 set 2022.

SILVA, Thiago Antunes da. **Conceitos e evolução da Administração Pública: o desenvolvimento do papel administrativo. Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios.** Santa Cruz do Sul, RS, 2017. Disponível em < <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/download/16678/4429> >. Acesso em: 02 abr. 2020.

SOUZA, E. R. L. (2018) - **Gestão de pessoas no setor público.** Disponível em <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/178/TCC%20-%20Elaine%20Regina%20Lopes%20Souza%20%28P%C3%B3s%20Banca%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 27 de set 2022

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. **Governança pública: uma revisão conceitual.** 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089> Acesso em 28 de out. 2022.
TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo.** In:_____. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. cap. 2, p. 30-79.

WERNKE, Paula da Rosa; PETERS, Larice Steffen; CASAGRANDE, Jacir Leonir. **A gestão de pessoas no Instituto Federal de Santa Catarina a partir dos documentos estratégicos da instituição.** 2018. 20fls. Artigo. Disponível em: < <https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/781/Artigo%20Paula%20Wernke.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 out. 2022.