

GESTÃO DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA COMO ESTRATÉGIA DE MELHORIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Ygor Moraes Lachi

Curso de MBA em Gestão Pública

Campo Limpo, SP

RESUMO

Este artigo apresenta a Gestão de Pessoas em Instituições Públicas e seus principais desafios frente ao seu maior cliente: a sociedade. Serão estudados os principais conceitos sobre a Administração Pública, demonstrando as suas características e suas atribuições desenvolvidas ao longo da história. Tratará da importância dos Recursos Humanos, como ferramenta estratégica nas instituições públicas na proposta de enriquecer a gestão de pessoas e qualificar os serviços públicos. Com o objetivo de expor alguns dos desafios que instituições públicas enfrentam e as modernas disposições sobre o tema.

Para esse estudo optou-se pela utilização do método de pesquisa documental e bibliográfica. Tipo de pesquisa realizada a partir de materiais já elaborados, que busca a explicação com base em contribuições teóricas publicadas em documentos, tais como: livros, artigos científicos, revistas específicas, jornais, pesquisas específicas, entre outros. Essa técnica foi utilizada para constituir a base teórica ao trabalho.

No desenvolvimento do projeto, serão realizadas pesquisas bibliográfica sobre a Gestão de Pessoas em Instituições Públicas e seus principais desafios frente ao seu maior cliente: a sociedade. Serão estudados e apresentados os principais conceitos sobre a natureza dos serviços públicos, suas atribuições e representatividade social, a importância do Recursos Humanos como ferramenta estratégica e propostas para enriquecer a gestão de pessoas na esfera pública.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Administração Pública; Gestão Estratégica.

INTRODUÇÃO

Com a crescente cobrança da população por melhores serviços, foi necessário que as instituições públicas adotassem um novo modelo de gestão, onde pudessem administrar a estratégia do Estado com uma maior eficiência e de acordo com os seus objetivos. A Administração Pública tem estudado cada vez mais os modelos administrativos das instituições privadas para engajar seus serviços, pois culturalmente o que é ofertado pela esfera pública é recepcionado e rotulado pela sociedade como sendo de pouca qualidade e/ou insuficiente.

O mundo contemporâneo ampliou os meios de comunicação fornecendo ao cidadão diversas fontes de informação tornando-o mais crítico e seletivo. Com isso, a Administração Pública precisa se adaptar a essa nova realidade. O estudo da Gestão de Pessoas sobre a qualidade dos serviços públicos se justifica porque os recursos humanos enriquecem os valores e crenças da empresa, moldam a capacidade de entrega, afinal, são as pessoas as responsáveis por entender a necessidade do cliente e perfazê-las.

Os modelos estudados no setor privado são relevantes, pois este desenvolveu técnicas para acompanhar as exigências modernas e melhorar seu desempenho, dentro de um mercado altamente competitivo e dinâmico. A mudança mais visível foi a quebra do conceito de estabilidade para um cenário mais volátil e de transformação organizacional. Novos desafios surgiram, com destaques aos relacionados a área de Estratégia Empresarial e na Gestão de Pessoas. Nas empresas privadas essas duas áreas já atuam de forma interdependentes e muitas vezes unificadas, esse novo conceito é conhecido como Gestão Estratégia de Pessoas (GEP).

Segundo Chiavenato (2004, p.4-5) "cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos [...] Sem organizações e sem pessoas não haveriam a Gestão de Pessoas" E completa descrevendo que "o ideal é o planejamento estratégico de RH integrado ao planejamento estratégico da organização" (CHIAVENATO, 2004, p. 79).

E por que o setor público não pode buscar a excelência no que faz? Não só pode, como deve. A Administração Pública também tem de buscar a capacitação e a qualificação profissional dos seus colaboradores/servidores afim de, proporcionar satisfação de seus talentos e conseqüentemente da sociedade – cliente. É visível

notar a importância que o setor privado oferece aos Recursos Humanos (RH), reconhecida como parte essencial da estratégia empresarial, toda a construção da missão, valores e objetivo comum reforçam a importância do reconhecimento pessoal como diferencial para alcançar a satisfação dos clientes (melhores resultados).

Dutra afirma que:

A gestão estratégica do Recurso Humano pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores – e, por consequência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos (DUTRA, 2009, p.40).

Mas como conseguir modernizar a gestão pública sabendo que os recursos são limitados e a demanda social é insaciável? Este artigo, de carácter teórico, buscou referências literárias para abordar como a Gestão de Pessoas têm evoluído na esfera pública, apresentando seus conceitos, teorias e abordagens relacionadas à Gestão Estratégica no desenvolvimento organizacional e seus reflexos na melhoria da qualidade dos serviços públicos.

O artigo está estruturado em duas partes. A primeira parte irá apresentar brevemente um histórico das fases da administração pública no Brasil e como elas moldaram a característica dos Recursos Humanos. A segunda parte, detalhará o desenvolvimento da Gestão Estratégica de Pessoas com o desempenho organizacional e discutido a relação de eficiência da Gestão de Pessoas em empresas públicas.

1. REFERENCIAL TEÓRICO – CONCEITO E HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

As transformações históricas geradas através de conflitos de interesses, questões políticas, econômicas, sociais, entre outros, verificaram ao longo do tempo a distinção administrativa, podendo ser observadas através de modelos de gestão utilizados para controlar e solucionar os problemas decorrentes ao período adotado. Não será discutido a melhor forma de gestão, mas entender como isso refletiu aos servidores públicos e na qualidade dos serviços. É sabido que a essência principal de uma empresa pública é atender as necessidades sociais, algumas dessas empresas também podem visar o lucro, como é o caso, por exemplo, dos bancos e empresas de economia mista. Essa característica exclusiva é de fato o que difere a gestão entre o público e o privado. Freire conceitua Administração Pública de duas formas:

Em sentido subjetivo, orgânico ou formal, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa – pessoas jurídicas, órgão e agentes públicos – incumbidos de exercer a função administrativa. Em sentido objetivo, funcional ou material, ela designa a natureza da atividade administrativa exercida pelos referidos entes, caracterizando a própria função administrativa, ou seja, representa uma das funções tripartes do poder do Estado (legislação, jurisdição e administração) (FREIRE, 2009, p. 49).

A Administração Pública no Brasil teve início com a colonização portuguesa, com a administração de território, também conhecida como capitânias hereditárias, até as reformas promovidas pela constituição de 1988, promulgada por Fernando Collor, e recentes implementações. Os modelos de gestão ao longo desse período podem ser separados em três tipos de administração: a patrimonialista (clientelista), a burocrática (procedimental-formal) e gerencial (voltada para os resultados e satisfação do cidadão).

1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA

A Administração Patrimonialista foi marcada pelo excesso de privilégios da figura pública, neste modelo existia a extensão do poder administrativo para obter a satisfação de interesses próprios. Nesta gestão não existia distinção do público com o privado, onde o representante aplicava recursos públicos para favorecimento

próprio, também prevalecia o jogo de interesses e o nepotismo. A configuração do público era exercida com uma distinção social oculta, utilizando-se da figura pública como forma de ter privilégios sociais. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, descreve:

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A república não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável. (BRASIL, 1995).

É antagônico pensar que a função básica de defender o interesse social foi totalmente obstruída pela administração pública por um longo período e sua internalização cultural trouxe fortes influências na gestão atual, é claro, em menor grau e com tratativas diferentes.

1.2 ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA

A Administração Burocrática começou a ser adotada no Brasil a partir de 1936, com a criação do Departamento de Administração Pública (DASP), onde seu objetivo era a modernização da administração pública. Com forte influência do taylorismo, a DASP tinha proposta de padronizar, revisar, controlar e simplificar os procedimentos do Estado. O modelo tornou-se o grande ponto de ruptura com os ideais patrimonialistas, perfazendo-se pela necessidade de barrar o excesso de poder dos agentes públicos. Sua principal função foi distinguir e regularizar a visão distorcida do patrimônio público com o patrimônio privado. Mare diz que essa transição fez-se necessário para combater a corrupção, em especial ao empreguismo e nepotismo e, também, para caracterizar a função do político e do administrador público (MARE, 1997, p.?).

Esse modelo se mostrou muito superior à Administração Patrimonialista do Estado em todos os aspectos, contribuiu com a instituição dos princípios administrativos a serem seguidos por toda e qualquer entidade denominada pública, entre eles: a impessoalidade, a rigidez nos controles internos, a *accountability* (no

sentido de responsabilidade ética as obrigações com os membros – sociedade), profissionalização do servidor público e a ideia de carreira pública. A DASP representou ainda, uma tentativa de implantação do Mérito Profissional na administração de Recursos Humanos, ao qual não fora bem-sucedida para tal momento.

A tabela 01, demonstra resumidamente as características do modelo burocrático, e torna-se fácil notar alguns pontos falhos em sua administração. Campelo destaca os pontos negativos da burocracia por “[...] comumente declinados como autorreferência, ineficiência, incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes, sendo perceptível tais deficiências com a implementação do modelo burocrático” (CAMPELO, 2010, p. 307). Apesar de ter como proposta de combater os excessos abusivos e a falta de controle do Estado, percebe-se a falta de recursos ou o excesso de zelo para defender os interesses sociais, dificultando o “eu” cidadão do “eu” agente público de perfazer um atendimento eficiente.

Tabela 01 – Características do modelo burocrático e suas disfunções

Características da Burocracia	Disfunções da Burocracia
1. Caráter legal das normas	1. Internalização das normas
2. Caráter formal das comunicações	2. Excesso de formalismo e papelório
3. Divisão do trabalho	3. Resistência a mudanças
4. Impessoalidade no relacionamento	4. Despersonalização do relacionamento
5. Hierarquização da autoridade	5. Categorização do relacionamento
6. Rotinas e procedimentos	6. Superconformidade
7. Competência técnica e mérito	7. Exibição de sinais de autoridade
8. Especialização da administração	8. Dificuldades com clientes
9. Profissionalização	
Previsibilidade do funcionamento	Imprevisibilidade do funcionamento

Fonte: CHIAVENATO, 2003, P. 269.

Essa primeira transição administrativa contribuiu para minimizar o mau uso dos recursos públicos e também para tornar-se base da construção da governabilidade democrática, via maior responsabilidade e transparência do Estado. Primeiro passo para a criação da Constituição de 1988 que inovou e consagrou a Administração Pública, estabelecendo consigo princípios a serem obedecidos em toda a Esfera Pública – federal, estadual, municipal, seja direta ou indireta – conforme determinado pelo art. 37, caput, da Constituição Federal de 1988 que 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, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.

Esses não são necessariamente os únicos princípios dentro da doutrina administrativas, mas dentro da totalidade pública são os regentes a serem obedecidos dentro de qualquer instituição pública. Não será tratado afundo cada princípio, pois não é a proposta desse estudo, sua citação se faz necessária para compreender como isso impacta na forma de gerenciar os recursos humanos em razão da qualidade da oferta dos serviços.

Lima resume cada um desses princípios da seguinte forma:

- Excelência dirigida ao cidadão: dá sentido e direção aos princípios constitucionais da Administração Pública determinados no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Estabelece atenção prioritária ao cidadão e as suas formas de representação.
- Legalidade: os órgãos e as entidades públicas devem obediência estrita a lei.
- Moralidade: a gestão pública deve pautar-se num código moral de aceitação pública.
- Impessoalidade: não admite tratamento diferenciado, sendo todos exigidos e atendidos da mesma maneira.
- Publicidade: todos os atos e os fatos da Administração Pública são públicos.
- Eficiência: diferentemente da eficiência considerada no setor privado, a eficiência no setor público pressupõe ações e atividades que contribuam para o bem comum, não apenas para qualidade aliadas à redução de custo. (LIMA, 2007)

Toda essa contribuição foi de extrema importância para desenvolver novos parâmetros na conjuntura pública, as reformas promulgadas e outorgadas pela constituição de 1988 por si só, não bastaram para fortalecer e estimular a administração pública, uma vez que, na década de 90 as inovações tecnológicas trouxeram consigo o conceito de rapidez, dinâmica e obsolescência. O que até então era considerado novo e útil, torna-se ultrapassado em um curto período de tempo. A estabilidade “vendida” através dos concursos público e pelo funcionalismo público tornou-se questionável nesse cenário tão volátil e imprevisível. Os meios de

comunicação forneceram poder de exigência pela sociedade em busca de melhores serviços e qualidade ofertada.

1.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

A Administração Pública Gerencial veio para suprir as falhas da burocracia, trazer a tal flexibilização para o governo com foco no aumento da eficiência dos recursos, eficiência esta que aqui refere-se a forma como o governo satisfará uma sociedade de anseios ilimitados, mas com recursos limitados. Isso implica também em como organizar os recursos humanos do Estado, a administração gerencial entende que é necessário otimizar o capital humano a frente das novas tendências e exigências da sociedade. A capacitação profissional e a valorização do empregado, já adotada pelas empresas privadas, passa a ser vista no setor público como essencial. Campelo destaca que o desafio da administração gerencial na gestão de pessoas é na “Valorização técnica e profissional do servidor, promovendo planos de carreira, com a finalidade de tornar a gestão gerencial efetiva, com um corpo de servidores preparados tecnicamente, capazes de absorver as novas demandas operacionais e estratégicas determinadas pelos interesses sociais, e do “novo mundo pós-moderno” e globalizado” (CAMPELO, 2010, p. 318).

A flexibilidade permite que o governo possa desenvolver medidas provisórias (MP) para amenizar possíveis distúrbios gerenciais, por exemplo, a MP 621/2013 que criou o “Programa Mais Médicos” permitiu a contratação de médicos estrangeiros e estudantes brasileiros no exterior, para atuarem em áreas remotas e desvalorizadas do país como uma solução rápida para um problema social. Tendo como exemplo, o novo modelo de licitação pelo Regime Diferenciado de Contratação, utilizados para cumprir-se os prazos para a Copa do Mundo de 2014. Não cabe aqui detalhar a eficiência real desses projetos, mas sim demonstrar que a administração gerencial traz mais agilidade às instituições públicas.

Em suma, os três modelos gerenciais impactaram diretamente no modo como os servidores públicos eram tratados, a Administração dos Recursos Humanos (ARH) evolui da mesma forma: partindo do empreguismo às rotinas trabalhistas para a Gestão de Pessoas, ainda em fase de ajustes. É certo que o ARH público tem se mostrado cada vez mais aberto para o advento de novas formas de gerenciar seus recursos, partindo dos modelos já existentes no setor privado, as instituições públicas ainda sentem dificuldades em adequar seu corpo administrativo para seguir

as tendências, isso porque elas são dotadas de obrigações aos quais devem ser seguidas, engessando o poder de criação e inovação que poderia torná-las ponto de referência aos olhos da sociedade e do mercado.

No tópico seguinte, será detalhado como a Gestão de Pessoas alinhada a Gestão Estratégica pode melhorar a qualidade do serviço público, bem como os principais desafios.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A Gestão Estratégica de Pessoas é um conceito moderno que vem sendo praticado gradativamente em todas as instituições, a ideia de Recursos Humanos processual tornou-se uma visão defasada frente as novas condutas administrativas. O RH passa a fazer parte da estratégia do negócio como fator diferencial, no caso, o servidor público passa a agregar valor ao negócio e por isso a importância dessa nova visão. Gestão de Pessoas no setor público é, na visão de Bergue, um “[...] 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 que se inserem” (BERGUE, 2007, p.18).

A Administração Pública e a Gestão de Pessoas precisam andar em conjunto em prol do desenvolvimento da qualidade dos serviços prestados. A administração gerencial enfatiza a importância do compromisso do ARH com os servidores afim de proporcionar melhores resultados à sociedade. É importante desenvolver uma visão global que reflita diretamente sobre a eficiência dos serviços, consolidando o papel de parceiros estratégicos conforme atuam na construção de soluções e estratégias para o negócio, o RH torna-se o agente de mudança organizacional, equilibrando o clima enquanto posiciona-se no antagonismo entre agente estratégico e defensor do parceiro.

É notável a dificuldade de implantar modelos gerenciais em uma instituição pública, conforme comentado anteriormente, diferente do setor privado que precisa seguir os ditames da lei, as instituições públicas devem obedecer às determinações aos quais restringe sua capacidade de inovar. Mesmo nesse cenário desfavorável, muitas ações já estão sendo adotadas e implantadas na esfera pública, a Gestão Estratégica de Pessoas já é aplicada em várias instituições e seus resultados são

vistos de forma positiva pela sociedade. A principal delas é da construção colaborativa do planejamento estratégico pelo ARH, antes restrito a alta cúpula, foi ampliada por toda cadeia administrativa, pois para mensurar os resultados almejados é necessário entender a competência dos recursos empenhados a alcançá-los. Ulrich explica que:

Os profissionais da área se tornam parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustem à estratégia empresarial. Como parceiros estratégicos, os profissionais de RH devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça. (ULRICH, 2003, p.43).

Os principais componentes estratégicos correlacionados ao RH são citados por Maximiliano (MAXIMILIANO, 2007):

- Missão, razão de ser da organização.
- Desempenho da organização, resultados efetivamente alcançados.
- Oportunidades e desafios do ambiente.
- Pontos fortes e fracos da organização interna.
- Competência dos planejados.

A missão é sem dúvidas um dos itens mais importantes, se não o mais, pois toda a estratégia da empresa é construída sobre a definição dela. Com eles, se sucedem a razão e os valores da empresa, no setor público além de demonstrar a essência da instituição, a missão traduz o compromisso social. Muitas dessas empresas já adotam a construção colaborativa através de uso de técnicas internas para coletar informações sobre a visão dos servidores acerca dos desafios aos quais a empresa quer buscar. Alguns exemplos da missão, da visão e dos valores de instituições públicas:

PRODESP – Missão: “Contribuir para a eficiência do setor público e para a simplificação da vida do cidadão por meio de soluções tecnológicas inovadoras”. Visão: “Ser referenciada pela excelência no provimento de soluções para o setor público” Valores: Foco no cliente; Compromisso com resultados; Inovação; Ética e Senso de urgência.

Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDS) – Missão: “Promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais. Visão “ Ser o Banco do

desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e pró-ativa ante os desafios da nossa sociedade”. Valores: Ética; Compromisso com o desenvolvimento; Espírito público e excelência.

Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina (SPDM): Missão: “Atuar com excelência na atenção à saúde sem preconceito, distinção ou classificação dos cidadãos”. Visão: “Ser reconhecida como organização filantrópica brasileira em saúde de maior abrangência e competência”. Valores: Capacitação; Compromisso social; Confiabilidade; Empreendedorismo; Equidade; Ética; Humanização; Qualidade; Sustentabilidade ecológica, econômica e social; Tradição e Transparência.

O Desempenho da organização é mensurar se os desafios estão sendo alcançados, neste quesito, a realização da pesquisa de satisfação é de suma importância para quantificar a evolução da empresa em diversos quesitos. Quando se trata de instituições públicas, o fator monetário não é o resultado mais importante, salvo para empresas de economia mista, a satisfação do cliente é a “estrela” do negócio. A partir desses dados o RH, alinhado com a estratégia, baseará a tomada de suas decisões para atingir a chamada equação de Giannini, explanada da seguinte forma:

CIDADÃO SATISFEITO = reconhecimento público = motivação do servidor público = redução do atrito externo = redução das pressões e atritos internos = aumento da produtividade = servidor público satisfeito = CIDADÃO SATISFEITO (GIANNINI, 2003, p.?).

É nítido entender o poder do RH em proporcionar reflexos positivos na qualidade dos serviços prestados, é de sua competência desenvolver, estimular e motivar os servidores com treinamento, programa de progressão salarial, benefícios, programas de estímulos, entre diversas outras formas já utilizadas. Não existe a fórmula ideal, cada instituição deve adequar com o seu estilo de administração, com a cultura organizacional já existente para assim poder gerenciar um cenário de adaptação positiva.

As oportunidades e desafios no ambiente condizem a expertise da empresa em abrir espaço no mercado, através da possibilidade de exploração de determinado nicho ou com a inovação de seus produtos/serviço, trazendo facilidade, fazer mais com menos entre outros ditames. Em uma empresa pública não é diferente, independente do objetivo, as oportunidades e os desafios devem ser vistos como meio de obter melhor atendimento ao cidadão, essas oportunidades são

comumente rotuladas na visão ampla de obter-se lucros, expandir os negócios, na visão pública, as oportunidades são entender a necessidade da sociedade e atendê-las da melhor forma possível. Nesse sentido, os órgãos públicos devem aproveitar de uma oportunidade para ampliar a capacidade de atendimento de seus serviços, resguardando o cidadão de usufruir a este benefício. Isso demonstra o total engajamento da estratégia da empresa frente aos seus objetivos, a mobilização do RH terá de ser eficaz no desenvolvimento de competência para fornecer suporte aos novos projetos.

É mais comum uma empresa pública buscar oportunidades e desafios no ambiente interno, por isso é muito importante haver indicadores consistentes para mensurar a qualidade, o desempenho, o clima, as metas (desafios) entre outros que se julgue fundamental. Muitas ferramentas podem ser aplicadas neste cenário, como a utilização de uma mescla de indicadores financeiros, não financeiros, qualitativos e sociais para mapear os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, e assim ter uma visão detalhada proporcionando a criação de estratégias condizentes ao progresso da empresa. Neste ponto de vista, Antonello defende:

A empresa pode colaborar oferecendo oportunidades de desafios, de criação e variedade de atividades para oportunizar o emprego das competências dos indivíduos, por meio da autonomia e responsabilidade. Em contrapartida, caberá ao indivíduo e equipes de trabalho a iniciativa de movimentarem-se para aproveitar esses espaços, ampliando então a capacidade para assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade e de desenvolvimento (ANTONELLO, 2006, p. 87).

No RH existem inúmeras ferramentas para a coleta e tratativa de informação pertinente ao capital humano, o gestor público deve abusar dessas informações para criar ações de melhorias aos servidores públicos, exemplos de ferramentas são: Pesquisa de Clima Organizacional; Absenteísmo; Indicador de Desempenho Individual e/ou Coletivo; *Headcount*; *Turnover*; Treinamento e Desenvolvimento; Faturamento; entre outros. Interpretar os dados é importante para criação de estratégias na administração de pessoal, pois isso reflete diretamente na qualidade do serviço prestado, o RH deve ser compreendido além do “essencialismo” da folha de pagamento (conceito genérico de controle de gastos com pessoal), isso ainda é extremamente importante para o equilíbrio financeiro, mas insuficiente aos olhos dos colaboradores que buscam a motivação em diversos âmbitos pessoais. Em um órgão onde os servidores são pessoas mais jovens, alguns dos benefícios

oferecidos podem não motivar tal cultura, entender a necessidade do colaborador é essencial para um bom desempenho profissional.

Muitas vezes, um órgão público não tem tanta liberdade para implantar uma gama de benefícios aos servidores em relação a uma empresa privada, as condições especiais ao qual ele é estabelecido impedem de tais feitos. Porém algumas soluções são adotadas para contornar essa limitação e proporcionar aos servidores a motivação necessária para se reinventar e colaborar no desenvolvimento da instituição. Ficam em destaque dois recursos interessantes, o primeiro é a adoção de um programa de méritos, baseados em metas individuais e/ou coletivas, comumente utilizado por empresas de economia mista, o segundo trata-se de um programa de reconhecimento de projeto de caráter individual e/ou coletivo ao qual as iniciativas são recompensadas de acordo com critérios já estabelecidos em normas internas da empresa, essas podem ser realizadas através de bônus salarial, folgas e lazer.

Abrangendo todo o contexto é imponente compreender que tudo isso só é possível com a gestão colaborativa da instituição, reforçando a ideia de integração para a renovação, destaca-se o valor de três tipos de gestão: por equipes, por competências e do conhecimento. A gestão de pessoas deve contemplar cada uma delas, instruir os líderes/gerentes a refletirem no aperfeiçoamento da administração pública na melhoria do desempenho organizacional: na expansão do conhecimento, no reconhecimento do servidor público, na otimização no uso dos recursos estatais e na qualidade dos serviços oferecidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada neste artigo, indagou sobre a evolução da Gestão de Pessoas na Gestão Pública, discutindo a correlação deste departamento em prol da promoção dos serviços públicos e, também, dos servidores públicos. É notório o quanto ainda se pode discutir sobre os métodos abordados para modificar o conceito ultrapassado de servidor público traduzido pelo comodismo e despreocupação dos profissionais diante das tarefas executadas. É visto que essa característica social já vem constituída ao longo da história e internalizada na cultura do país, porém como foi descrito, a sociedade tornou-se mais exigentes e a administração pública não pode continuar ignorando as críticas sociais e, bem como, os ensejos da nova geração de servidores, que não se satisfazem pelo mero atrativo de estabilidade profissional, assumindo cargos à serem exercidos ao longo de toda sua vida.

Nas pesquisas realizadas, sobre a Gestão de Pessoas, foram analisados métodos administrativos já implantados eficientemente no setor privado que podem ter aplicabilidade na administração de órgãos públicos, o que ocasionaria na otimização dos recursos utilizados em cada gestão, isso inclui os recursos humanos no sentido de criar ambientes para o desenvolvimento de conhecimento, tudo isso para atingir a sociedade, isto é, melhorar a qualidade e agregar valor no serviço prestado ao cidadão.

Observou-se ainda que não existe uma única visão teórica sobre qual o melhor método administrativo em prol das melhorias indicadas, onde, compete às instituições públicas buscarem o melhor conjunto de ferramentas que irão equilibrar a motivação profissional e contribuir para conquistar os desafios da empresa, principalmente sobre um cenário tão limitado ao qual elas se encontram. Muito pode-se explorar desse tema, utilizando pesquisas de campos e outras fontes bibliográficas para entender o comportamento prático desses conceitos, o que não pode deixar de ser considerado são as reflexões sobre a Gestão de Pessoas como agente fundamental no cotidiano administrativo, seus impactos na cultura corporativa e a reação da sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 18 jun. 2012.
- CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. **Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos**. Disponível em: <http://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>. Acesso em 20 de janeiro de 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.
- GIANNINI, Flávio. **SINDIF, março. 2003**. Disponível em: www.aifsp.org/members/destaque/sinp1.htm. Acesso em: 20 mar. 2008.
- GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração Pública**. 10a. ed. Brasília: Vestcon, 2002.
- MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVERIA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. UFSC – CAPES: UAB, 2011.
- PANTOJA, Maria Júlia; MARIZAURA, Reis de Souza Camões; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília: ENAP, 2010.
- PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 8. Ed. São Paulo: Futura, 2003.
- ZEVAGLIA, Tércia. **Gestão de Pessoas: desafios, tendências e expectativas**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.