

CENTRO UNIVERSITÁRIO TABOSA DE ALMEIDA ASCES-UNITA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: OS DESAFIOS DA GESTÃO DE
PESSOAS NO GOVERNO MUNICIPAL**

MARIA ALINE CÂNDIDO DA SILVA GOIS
MÁRCIO FABIANO ARAUJO DA SILVA
NADJA MEIRELLY SALVINO CORREIA

CARUARU

2018

MARIA ALINE CÂNDIDO DA SILVA GOIS
MÁRCIO FABIANO ARAUJO DA SILVA
NADJA MEIRELLY SALVINO CORREIA

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: OS DESAFIOS DA GESTÃO DE
PESSOAS NO GOVERNO MUNICIPAL**

Artigo de Conclusão de Curso, apresentado ao Centro Universitário Tabosa de Almeida – ASCES UNITA, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração Pública.

Orientador: Tony Fernando Galvão.

CARUARU

2018

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar como a gestão de pessoas na administração dos municípios impacta na qualidade do serviço público. Para tanto foram descritos os aspectos da gestão de pessoas na administração pública na primeira seção; foi feita uma discussão sobre os desafios dos municípios na segunda seção e na terceira seção e última seção foi verificada a gestão por competência na área pública. A metodologia utilizada seguiu uma abordagem qualitativa, de estudo bibliográfico, análise dos conteúdos encontrados no resultado da pesquisa, apresentados nas considerações finais. A proposta da pesquisa foi analisar de que forma a gestão de pessoas na administração dos municípios gera impacto na qualidade do serviço público prestado aos cidadãos.

Palavras-Chave: Gestão. Administração. Municípios. Serviço Público.

ABSTRACT

This research had as objective to analyze how the management of people in the administration of the municipalities impacts on the quality of the public service. For that, the aspects of people management in the public administration in the first section were described; a discussion was made on the challenges of the municipalities in the second section and in the third section and last section was verified the management by competence in the public area. The methodology used followed a qualitative approach, from a bibliographic study, analysis of the contents found in the research results presented in the final considerations. The research proposal was to analyze how the management of people in the administration of municipalities generates impact on the quality of the public service provided to citizens.

Keywords: Management. Administration. Counties. Public service.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	DA PROPOSTA METODOLÓGICA DO TRABALHO	7
2.1	Tipo De Estudo	7
2.2	Abordagem	8
2.3	Análise De Conteúdo	8
3	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE PESSOAS	10
4	OS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL NA GESTÃO DE PESSOAS	13
5	A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ÁREA PÚBLICA	15
5.1	O Desempenho Dos Servidores Públicos	16
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
	REFERÊNCIAS	20

1 INTRODUÇÃO

A administração pública tem por objetivo principal atender às demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade, tendo o dever de trabalhar para proporcionar o bem-estar social e zelar pela coisa pública. Garantir que a população tenha seus direitos constitucionais assegurados através da adoção de soluções práticas por parte dos gestores públicos, guiados pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, configura-se no principal desafio para os administradores públicos, em todas as esferas de governo.

A quebra do paradigma burocrático na administração pública é difícil de ser realizada, todavia o momento para essa discussão é propício, uma vez que se busca aplicar à administração pública conceitos e processos da administração gerencial, muito utilizada na administração privada. Dessa forma, esta pesquisa terá como ênfase principal, estudar como e quais são os obstáculos enfrentados na gestão de pessoas dentro da administração dos municípios e como essa gestão de pessoas impacta na qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

A Constituição Federal da República Federativa do Brasil estabelece direitos e garantias inerentes aos cidadãos, relacionando de forma coerente, os direitos e deveres individuais e coletivos com a pretensão de que todos tenham suas demandas atendidas e que a sociedade usufrua maiores níveis de bem-estar.

É dever do poder público atender as demandas da sociedade em seus diversos níveis e classes, tendo em vista que estas dependem dos serviços públicos ofertados, direta ou indiretamente, pela administração pública, ainda que a população mais carente deva ser alvo de um olhar mais atento, por se encontrar em uma situação de maior dependência dos poderes públicos, para ter seus direitos efetivamente atendidos.

Observa-se atualmente um distanciamento da administração municipal em relação às demandas sociais, o que acarreta dificuldades na prestação eficaz dos serviços. É necessária a implementação de políticas públicas e mecanismos que possibilitam o trabalho conjunto, envolvendo administração, servidores e sociedade, visando alcançar o bem-estar coletivo e a preservação dos direitos constitucionais.

Do ponto de vista do servidor, é indispensável analisar o tipo de vínculo que este possui com a administração, sua capacitação/formação para ocupar o cargo em que está investido, bem como, seu desempenho nas atividades executadas e as possíveis áreas passíveis de melhorias. Já do ponto de vista da administração, cabe

a análise periódica de indicadores de desempenho, índices de satisfação da população com o serviço prestado, e a oferta de treinamentos para seus servidores.

Em face do exposto, este estudo pretende discorrer sobre um dos maiores obstáculos enfrentados pelos gestores municipais: a gestão de pessoas. Por isso, surgiu o interesse em realizar o presente artigo, que traz, de modo geral, o seguinte questionamento: **Como a gestão de pessoas na administração dos municípios impacta na qualidade do serviço público?** Ao passo que, especificamente analisar-se-á os seguintes pontos:

- Descrever os aspectos da gestão de pessoas na administração pública.
- Discutir os desafios das administrações municipais na gestão de pessoas.
- Verificar a gestão por competência na área pública.

Trata-se de um tema atual e bastante pertinente ao cenário político-administrativo dos municípios, e pretende-se, como resultado da pesquisa e considerações finais, apresentar novas visões e análises da gestão de recursos humanos no âmbito público, que poderão ser de muito valor para o mundo acadêmico, como também para o âmbito social e cultural.

2 DA PROPOSTA METODOLÓGICA DO TRABALHO

No presente capítulo, serão expostos quais procedimentos metodológicos foram utilizados para a obtenção de êxito nos objetivos. Foi necessária a utilização de abordagens metodológicas quanto aos procedimentos de pesquisa do referido trabalho.

Segundo LAKATOS (2003, p. 73), “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido”. Tomando este pensamento por base, neste capítulo serão apresentadas as técnicas e métodos científicos que embasam esta pesquisa.

2.1 Tipo De Estudo

A pesquisa tem como embasamento o estudo exploratório. Buscando averiguar quais os casos semelhantes ao tema abordado e analisar as diversas visões apresentadas por teóricos e doutrinadores acerca do assunto. De acordo com o que afirma (MALHOTRA, 2001), este tipo de pesquisa é usado nos casos em que é necessário definir o problema com uma melhor precisão e tem as seguintes características: informações definidas ao caso e o processo de pesquisa flexível e não-estruturado. Ainda de acordo com (GIL, 2008), o estudo exploratório proporciona maior familiaridade com o problema, desenvolvendo pesquisas bibliográficas. Deste modo, este será um método de estudo construtivo para o tema pesquisado, espera-se desta forma construir um ‘fio condutor’ que deverá auxiliar na aproximação de diferentes conceitos e ideias acerca da temática estudada, levando a análise dos objetivos. Portanto este estudo é o levantamento bibliográfico, e o que mais se fizer necessário para a obtenção dos resultados pretendidos no início da construção do estudo.

A presente pesquisa traz em seu estudo um embasamento bibliográfico, buscando distintas visões de vários teóricos para que assim, tenha-se um enriquecimento do tema em questão.

Segundo trazem Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica:

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...], Lakatos e Marconi (2001, p. 183).

Os autores relatam a importância e o enriquecimento que a pesquisa bibliográfica traz para o desenvolvimento construtivo do trabalho, sendo o estudo mais benéfico e cabível para a presente pesquisa. Esta pesquisa terá o período total para sua realização de 12 meses, entre janeiro e dezembro do presente ano de 2018.

2.2 Abordagem

A abordagem aplicada neste trabalho é caracterizada como sendo de natureza qualitativa. A escolha se dá por ser uma modalidade de pesquisa que visa aprimorar novas visões, ideias e conceitos, ou seja, fazer um novo estudo sobre a discussão de diferentes interpretações. Por meio desta investigação, se dará uma concepção maior, mais concreta e abrangente sobre o tema aqui abordado.

Partindo-se da ideia construída no que tange às abordagens qualitativas, entende-se que elas facilitam a compreensão de problemas complexos, e também analisam variáveis, classificam e compreendem alguns processos sociais, contribuem nas mudanças sociais, criam ou formam opiniões de grupos e particularidades nos comportamentos e atitudes dos indivíduos. (OLIVEIRA, 1999, p. 117). Sendo assim, usando tal método de abordagem foram questionados e analisados, mais profundamente, quais benefícios serão trazidos para a sociedade com a atuação direta do gestor de administração pública do município, e quais as consequências sociais de tal atuação.

2.3 Análise De Conteúdo

Têm-se como a análise de todos os dados, a análise de conteúdo, que nada mais é, que um conjunto de técnicas, onde se busca obter, por meio de alguns procedimentos, sejam eles sistemáticos ou objetivos, a descrição do conteúdo, de indicadores, quantitativos ou não, que permitam a dedução de conhecimentos. (BARDIN, 1977, p. 42).

E ainda, segundo Trivinõs (1987, p. 158), “a análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa, como na investigação qualitativa [...]”. Posto isto, como sendo a pesquisa de abordagem qualitativa, o método deverá ser o de coleta de dados, pois irá facilitar a interpretação dos casos analisados, tendo como base a pesquisa de dados sistemáticos, utilizando a ideia de processualidade, para a obtenção do objetivo almejado na presente pesquisa.

Assim, buscamos encontrar um “fio condutor” entre as ideias dos diferentes autores, com o intuito de entender como elas vêm se desenvolvendo historicamente ao longo do período estudado. Foram avaliados criticamente os critérios, métodos e resultados do desenvolvimento dos diversos textos encontrados com o objetivo de validá-los. Os dados coletados nessas pesquisas foram sistematizados, interpretados, sintetizados e conclusões foram formuladas como resultado do corpus analisado.

A amostra teve como suporte os seguintes bancos de dados: Scielo; Google acadêmico; Literaturas. Os descritores: “administração pública”; “administração pública + municipal”; “gestão de pessoas”; “gestão de pessoas + setor público”. Foram critérios de inclusão: trabalhos publicados nos últimos dez anos; sites gratuitos; publicados em sites acadêmicos. Os critérios de exclusão dos trabalhos: publicados há mais de dez anos; publicados em sites pagos; publicados em sites não acadêmicos.

3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE PESSOAS

A administração pública municipal enfrenta, atualmente, muitos desafios no fornecimento dos serviços públicos à comunidade, e para que a prestação destes seja adequada, a atuação dos servidores públicos municipais é de suma importância. Estes agentes públicos, quando devidamente qualificados, conseguem organizar processos e rotinas de modo a alcançar os objetivos da gestão, proporcionando ao cidadão um atendimento com qualidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Não existe possibilidade de haver uma boa gestão de pessoas se não houver engajamento por parte dos servidores, pois não é apenas necessário que se tenha políticas de gestão de pessoas implantadas nas organizações públicas, é preciso que os destinatários destas iniciativas se apropriem e incorporem às suas práticas diárias as competências adquiridas ou desenvolvidas.

Sobre a gestão de pessoas, Para Claro (apud LACOMBE, 2004):

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.

Ainda sobre esse conceito, lecionam Mathis e Jackson que a gestão de pessoas é a habilidade de gerenciar recursos humanos através de políticas e práticas, que venham a conquistar e manter a vantagem competitiva para que as pessoas constituam uma competência essencial nas organizações. (MATHIS E JACKSON, 2003).

Quando esforços são direcionados para as pessoas, se tem então a atuação de gestão de pessoas. É o reflexo do que acontece na gestão apropriada dos servidores municipais, pode ser visto quando existe o atendimento ao público de forma dinâmica e eficaz, para que assim cumpra-se o meio para atingir o resultado que a gestão espera, que é oferecer os serviços públicos de qualidade para a população.

Para Gemelly e Filippim (2010, p.161):

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.

Conforme o que expõem os autores, uma organização administrativa depende do quadro de pessoal que a constitui, da forma como se organizam, como são estimulados e, além de tudo, como são capacitados, ou seja, deve existir um maior investimento em treinamentos e capacitação contínua, para que assim, se obtenham resultados positivos da gestão.

No mesmo sentido, Dutra (2009, p. 21) delimita que “gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.”, pois quando os gestores compreendem o ofício que exercem com a estimulação e a capacitação do pessoal, além de uma boa remuneração, assegurando uma parceria entre a organização e os servidores.

De acordo com o que afirma Santos (2009 apud CHIAVENATO, 2000, p.30):

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.

As organizações devem buscar o trabalho conjunto com os servidores na gestão, pois desta forma, utilizando-se da proatividade, inteligência, responsabilidade e da iniciativa dos servidores, é que se terá uma boa administração.

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.

Ou seja, os gestores devem ter como meta inicial, o comprometimento para com o seu pessoal, utilizando mecanismos, estratégias adequadas e avaliações como forma de corrigir possíveis agravos organizacionais.

O comprometimento dos servidores é extremamente importante, e para engajá-los na gestão devem ser feitas, entre outras, análises periódicas de desempenho e avaliações do serviço prestado à comunidade, afim de mensurar a qualidade do serviço que está sendo entregue à população, e ajustando-a ao interesse da gestão.

Já para Santos (2009, p. 19):

A ideia 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 [...] 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.

O planejamento estratégico é indispensável para o sucesso de uma organização pública, tendo em vista que, torna possível analisar a situação atual, determinar objetivos e metas, implementar ações, avaliar os resultados e ajustá-los conforme a necessidade. Sendo assim, a gestão de pessoas, deve, cada vez mais, ser posta em prática nas organizações, para que as metas propostas pela administração sejam alcançadas de forma eficiente, haja vista que os servidores são o elo de ligação entre a administração pública e o cidadão, impactando diretamente na qualidade dos serviços prestados.

No entanto, ao contrário do que pode ser constatado na iniciativa privada, onde o maior objetivo é o lucro, na administração pública o objetivo principal é o bem-estar social e a prestação de serviços públicos com qualidade, abrangendo todos os cidadãos, sem qualquer tipo de distinção. Contudo, um dos maiores entraves que os gestores se deparam é a falta do comprometimento e iniciativa dos servidores públicos em exercer seus cargos e funções, de modo a alcançar tais objetivos.

Fazer com que os servidores públicos reconheçam e assumam seu compromisso e responsabilidade no desenvolvimento de um padrão de excelência na prestação dos serviços públicos é um dos maiores desafios da gestão de pessoas, na administração pública federal, estadual, e principalmente, municipal.

4 OS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL NA GESTÃO DE PESSOAS

A administração pública, assim como outras organizações, sejam elas públicas ou privadas, tem como objetivo principal gerar produtos, que são os bens e serviços oferecidos a toda população, quando tais bens e serviços são interesses da coletividade, como saúde e educação, por exemplo, a administração é pública, pois busca o bem comum da coletividade.

É dever do Estado, oferecer todos estes serviços que são indispensáveis aos cidadãos. Deste modo, é dever dos gestores, através de sua administração, fornecer, com excelência, tais serviços para a comunidade, sem fazer distinção de classe, gênero ou idade, pois desde o rico até o mais pobre, possui o mesmo direito de acordo com a lei.

Para Di Pietro (2003, p.46):

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 deve ser vista sobre três aspectos, são eles o aspecto subjetivo, onde a administração é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas; o aspecto objetivo, onde se compreende as atividades estatais destinadas a satisfação imediata dos interesses da coletividade e o aspecto formal sendo a manifestação do poder público em atos jurídicos e administrativos mesmo que provisoriamente.

A satisfação do interesse público é dever direto do Estado, pois tem como escopo o aspecto objetivo da administração, para satisfazer o interesse público de forma direta e imediata, torna-se necessário, que se tenha uma prestação de serviços contínua, e que além de contínua, seja satisfatória. Desta forma, é que os gestores, colocam em prática o aspecto formal da administração pública, manifestando o seu poder, através da execução da prestação do serviço à comunidade.

Gemelly e Filippim (2010, p.162), lecionam que:

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.

A gestão de pessoas deve ser igualada a outros sistemas de gestão, para que assim, no conjunto de esforços se atendam as demandas dos municípios para atingir os resultados buscados na gestão, depende-se na maioria das vezes, do comportamento das pessoas em seus trabalhos, pois se o comportamento atende adequadamente aos objetivos da gestão, a chance de se obter sucesso é consideravelmente maior.

O termo gestão pública deve ser entendido como sinônimo de administração pública. Já administrar por si só, no entanto, constitui um processo complexo com inúmeras definições possíveis. Uma delas, e talvez até a mais simples, seria executar corretamente e de maneira contínua o processo administrativo (BERGUE, 2007, p. 17).

Ou seja, administrar nada mais é que comandar negócios, sejam eles particulares ou públicos, pois o que diferencia um do outro é a busca de lucro, ou a busca de prestar um serviço à comunidade com excelência.

5 A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ÁREA PÚBLICA

Levando em consideração os fundamentos, os conceitos e pressupostos da gestão de pessoas, conforme Mascarenhas e Kirschbaum, a gestão de pessoas dispõe de novas ferramentas que são úteis à construção de sistemas produtivos que valorizam o envolvimento, a integração e o desenvolvimento dos indivíduos na gestão estratégica de pessoal, associada ao planejamento estratégico (MASCARENHAS E KIRSCHBAUM, 2008)

Os princípios da gestão de pessoas estão diretamente ligados ao objetivo de integração, ou seja, os recursos humanos integrados nos planos de estratégia da organização; o propósito de comprometimento e a competência dos empregados com a organização; a finalidade de flexibilizar/adaptar estruturas e funções organizacionais; e a meta de qualidade, isto é, qualidade em relação às pessoas, desempenho e aos padrões da imagem pública (GUEST, 1987).

Porém, um dos maiores entraves à implementação das políticas de gestão de pessoas na administração pública, mais especificamente, no âmbito municipal, é o próprio vínculo de emprego através do qual os agentes públicos estão ligados à administração. Pois enquanto parte dos servidores públicos ingressam nos cargos efetivos por meio de concurso público e por isso passam a contar com a estabilidade e o plano de cargos, carreiras e vencimentos do órgão para exercerem suas funções institucionais, a outra parcela desse efetivo ingressa através de contratos, que geralmente, têm validade de um ano, deixando esses servidores, muitas vezes, sem expectativas em relação ao seu futuro profissional naquele órgão já que há uma certa instabilidade na continuidade ou renovação do contrato, principalmente em épocas de eleições municipais.

Sobre essa complexidade, escreve Schikmann (2010, p.13):

De fato, não se pode pensar em transformações substantivas na sociedade, e por extensão na administração pública, sem considerar os componentes da formação histórica. Elementos da tradição legalista e formal da administração pública, combinados com traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, quando contrastados com os atributos idealizados de uma burocracia profissional como a impessoalidade e o mérito, entre outros, culminam num ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas.

Nesse contexto vem sendo implantada nas organizações públicas o modelo de gestão por competências que tem como objetivo orientar os esforços para o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências

necessárias ao atingimento dos objetivos da organização, como explicam Brandão e Guimarães (2001) apud Brandão e Bahry. Um exemplo disso foi a publicação do decreto nº 5.707, em 2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para os órgãos e entidades da administração pública federal, direta e indireta, e que traz o conceito da gestão por competência como: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição”.

Para a implementação da gestão por competência na administração pública, se faz necessária a definição clara da visão da organização, para que assim, possa ser realizado um mapeamento das competências técnicas e comportamentais dos servidores, fazendo um paralelo com as necessidades de cada cargo ou função, para que se possa direcionar corretamente cada servidor com suas características e particularidades, afim de extrair o máximo de seu potencial. (LEME, 2005)

O correto mapeamento auxilia, não só a organização a alcançar com excelência seu objetivo, a qualidade dos serviços prestados, como também, traz vantagens para os servidores, de modo a sentirem-se parte do processo administrativo, mensurando e acompanhando seu desenvolvimento, mantendo-o motivado, fazendo com que não se sinta acomodado, e busque novos desafios dentro da organização, e não apenas, realize seu trabalho de forma mecânica e sem perspectiva de crescimento.

Deste modo, podemos dizer que o servidor torna-se colaborador da administração pública, dedicando-se a exercer sua função com proatividade, buscando desenvolver suas habilidades que por conseguinte, torna cada vez melhor a prestação do serviço para a população.

5.1 O Desempenho Dos Servidores Públicos

Sendo assim, a gestão de pessoas é a habilidade de gerenciar recursos humanos através de políticas e práticas, que venham a conquistar e manter a cooperação dos envolvidos, para que as pessoas constituam uma competência essencial nas organizações. (MATHIS E JACKSON, 2003), e de acordo com o que lecionam os autores, a competência essencial seria como a capacidade organizacional que cria um elevado valor diferenciando a organização de seus concorrentes.

Conforme conceitua Mascarenhas (2009) a competência essencial tem três características: é valiosa e versátil, pois pode e deve ser utilizada em uma grande variedade de mercados; disponibiliza reais benefícios aos consumidores; e é de complexa imitação. Por esse motivo, a gestão de pessoas deve atuar de forma estratégica, identificando quais as competências essenciais mais importantes para a organização e quais podem ser obtidas fora do ambiente organizacional, reanalisando e direcionando os processos de recrutamento, seleção e admissão de servidores, com o objetivo de se obter os melhores resultados através da otimização na aplicação dos recursos disponíveis. (SCHIKMANN, 2010).

A gestão de pessoas põe em evidência as pessoas, isso significa que elas deixaram de ser vistas somente como recurso produtivo e passaram a ser valorizadas quanto à sua vontade, ao saber, à intuição, à criatividade e à subjetividade. (GEMELLY E FILIPPIM, 2010, p.162). Essa mudança de perspectiva sobre as pessoas que compõem as organizações, sejam elas públicas ou privadas, traz consigo a necessidade de uma mudança na forma da gestão desses indivíduos e de suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Para que esse modelo de gestão funcione, faz-se necessário que os gestores busquem maneiras de melhorar o ambiente institucional, desenvolvendo diretrizes que estimulem o engajamento do servidor. O departamento de RH, sendo visto como um conjunto de práticas de recursos humanos, possui uma contribuição significativa nesse sentido, pois, por meio dele, pode-se dispensar uma assistência maior aos colaboradores.

É de grande valia para a administração pública, e também para os cidadãos de modo geral, que sejam, regularmente, elaborados e implementados treinamentos, projetos de formação e capacitação continuada para os colaboradores das repartições públicas de todas as esferas, na intenção de envolver, cada vez mais, o servidor com a missão, visão e valores da instituição, comprometendo-se com a qualidade do serviço prestado à população.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como problemática o seguinte questionamento: **Como a gestão de pessoas na administração dos municípios impacta na qualidade do serviço público?**

Os temas de maior relevância, pesquisados neste trabalho, foram o instituto da administração pública, bem como, o estudo da forma que se dá a gestão de pessoas na administração pública, especificamente no âmbito municipal.

É de grande relevância estudar a administração pública e a gestão de pessoas com um olhar voltado para as demandas sociais, pois é através da gestão de pessoas e dos servidores públicos, que são prestados os serviços à comunidade.

O resultado encontrado confirma que a gestão de pessoas é o meio mais eficaz de amenizar os impactos que os indivíduos possam sofrer dentro da administração, desde o ambiente físico, que diz respeito às condições de trabalho oferecida pela organização, até o ambiente psicológico, que engloba os relacionamentos pessoais e emocionais dos indivíduos no trato organizacional, buscando diminuir certos conflitos que possam existir, visando a excelência nos serviços prestados aos cidadãos.

Porém, quando se trata do desempenho dos servidores públicos, buscando vários autores, pode-se notar que existe pouca bibliografia no que diz respeito à treinamento e capacitação de pessoal, assim, consolida-se que falta treinamento e capacitação de forma continuada para os colaboradores, o que pode gerar desestímulo, descompromisso, ou até mesmo, insatisfação do servidor ao exercer sua função, podendo sentir-se desvalorizado, desmotivado ou incapacitado para cumprir as funções de seu cargo dentro da organização, o que impacta diretamente na qualidade do serviço prestado.

Neste contexto, ficou claro que a performance de uma organização está sujeita às pessoas que a compõem, da forma como elas se organizam, são estimuladas e capacitadas, além do ambiente em que trabalham. Ou seja, afim de evitar agravos organizacionais os gestores devem pensar programas e ações de forma à diminuir os impactos negativos, através de melhorias estruturais que visem dar suporte aos colaboradores no exercício de seus cargos e funções, para que possam alcançar os objetivos traçados.

Fato relevante também é que com o estudo da gestão de pessoas de forma mais detalhada, em face das demandas sociais, que sempre estão sendo

modificadas de acordo com o cenário sociopolítico, entende-se que mesmo que haja a mudança do quadro administrativo, as demandas devem sempre ser atendidas com excelência, o que torna os servidores efetivos mais importantes neste contexto, pois mesmo que o administrador sempre mude, os servidores são indispensáveis para esta prestação continuada.

Sendo assim, propõe-se que os gestores invistam em mecanismos de treinamento e capacitação continuada que envolvam os colaboradores, com o intuito de fazê-los sentir parte do processo e progresso da administração pública, buscando cada vez mais o comprometimento com a qualidade e agilidade do serviço público prestado, aumentando, assim, a motivação do servidor, impactando diretamente, e positivamente no atendimento às demandas da sociedade.

Acredita-se que a implantação de programas que estimulem a ocupação de cargos públicos, bem como a progressão na carreira, tomando por base a meritocracia, é essencial para a melhoria dos serviços entregues à população, pois fará com que os colaboradores sintam-se, constantemente, desafiados a ultrapassar seus próprios limites profissionais, dedicando-se à melhoraria da sistemática burocrática da organização, por exemplo.

REFERÊNCIAS

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

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, p. 179-194, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fev. de 2006. **Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília, DF, fev. 2006.

CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Indaial. Grupo UNIASSELVI. Ed. 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**. Out. 2009.

GEMELLI, I. M. P; FILIPPIM, E.S. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: o Desafio dos Municípios**, 2010.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 2008.

GUEST, D. Human resource management and industrial relations. **The Journal of Management Studies**, Hoboken, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

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

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 5. ed. – São Paulo: Atlas 2003.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento** / Rogerio Leme – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MASCARENHAS, A. O.; KIRSCHBAUM, C. **Fundamentos da gestão estratégica de pessoas**. In: MASCARENHAS, A. O. (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10. ed. Ohio: South-Western/Thomson. 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias dissertações e teses**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

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: <https://conteudo.gespublica.gov.br/folder_publicacoes/pasta.20090807.5908264337/monografia_-_deisy_r._c._santos_-jul2009_revisada.pdf> Acesso em: 07 de maio de 2018.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas: base para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENEAP, 2010. Cap. II, p. 11-28.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.