



A Gestão de Recursos Humanos no Setor Público: Os Desafios Enfrentados Pelos Gestores Públicos

Human Resource Management in the Public Sector: Challenges Faced by Public Managers

Alam Aparecido da Silva

Resumo: O presente estudo tem como propósito demonstrar a aplicação da gestão de pessoas (uma ferramenta amplamente utilizada no setor privado) nas organizações públicas. Buscaremos compreender os desafios enfrentados pelos gestores públicos ao adotar essas técnicas em seus ambientes organizacionais, bem como identificar os benefícios decorrentes e os desafios inerentes à sua adequação para utilização no âmbito público. Para a condução da pesquisa, utilizou-se a metodologia de revisão da literatura, com base em pesquisas bibliográficas.

Palavras-chave: administração privada; administração pública; gestão de pessoas.

Abstract: The purpose of this study is to demonstrate the application of people management (a tool widely used in the private sector) in public organizations. We will seek to understand the challenges faced by public managers when adopting these techniques in their organizational environments, as well as identifying the resulting benefits and challenges inherent to their suitability for use in the public sphere. To conduct the research, the literature review methodology was used, based on bibliographic research.

Keywords: private administration; public administration; people management.

INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos começou a ser mais amplamente estudada e utilizada após a primeira Revolução Industrial, no final do século XIX e no início do século XX. Foi a partir desse período que surgiu a necessidade da criação dos departamentos pessoais.

Quando surgiram, os objetivos deste modelo de gestão de pessoas eram que os gestores colaborassem com as organizações na escolha de candidatos, no estabelecimento de métodos, procedimentos e processos que levassem ao objetivo final da maneira mais satisfatória possível.

Com o tempo, os Recursos Humanos foram se aprimorando e, assim, surgiu a Gestão de Pessoas, devido à necessidade das organizações se adaptarem às mudanças e reconhecerem a importância das pessoas como diferencial principal na qualidade dos serviços prestados. Esses indivíduos são necessários e essenciais para que as organizações possam proporcionar serviços satisfatórios aos usuários e alcançar os objetivos desejados.

Ao longo da vida, as pessoas passam por vários estágios de motivação, à medida que atendem a uma necessidade, uma nova assume seu lugar. A hierarquia

das necessidades descrita por Maslow é baseada no comportamento humano e na busca pela satisfação de suas necessidades.

As pessoas permanecem vinculadas a organizações por grande parte de suas vidas, e delas dependem para sua realização pessoal e satisfação de suas necessidades. A humanização dos ambientes de trabalho desempenha um papel influente na qualidade dos ambientes corporativos e na prestação de serviços.

Nos tempos atuais, marcados por informações rápidas e mudanças instantâneas, surgem novas demandas rapidamente, bem como uma nova mentalidade sobre qualidade e eficiência na prestação de serviços. Diante desse cenário tumultuado de mudanças e informações, a Gestão de Pessoas enfrenta desafios complexos, mas ao longo do tempo tem se aprimorado. Isso configura um dos maiores desafios contemporâneos no âmbito das organizações, sejam elas privadas ou públicas. Dentre esses desafios, destaca-se a busca pelo engajamento dos funcionários ou servidores, a fim de promover a excelência nos serviços prestados e alcançar os objetivos organizacionais, em prol do cumprimento de sua missão.

A administração de recursos humanos no setor público busca adaptar conceitos, políticas e métodos utilizados na administração privada como instrumentos na gestão pública, a fim de enfrentar os novos desafios da atualidade.

A sociedade tem cada vez mais cobrado excelência nos serviços fornecidos pelos órgãos públicos, especialmente agora que os cidadãos estão mais conscientes de seus direitos e buscam maior eficiência. O aumento na demanda por serviços públicos e no número de usuários também tem gerado maior exigência em relação à qualidade do atendimento. Diante dessa nova realidade, os gestores públicos têm o desafio de adequar seus recursos humanos às novas práticas, sem deixar de cumprir as leis específicas de seus órgãos. Com todas essas necessidades e desafios surgindo a todo momento, a administração pública está passando por um processo de rompimento com os modelos tradicionais de gestão, trazendo novos conceitos e contribuições da administração privada para alcançar os objetivos nas organizações públicas.

METODOLOGIA

A abordagem utilizada para a realização deste trabalho será a pesquisa bibliográfica, baseada em materiais já elaborados, como livros e artigos científicos, com o objetivo de fazer uma revisão literária sobre temas relevantes ao problema estudado. A escolha dessa metodologia visa proporcionar uma análise mais aprofundada dos desafios encontrados na gestão de pessoas no setor público.

REFERENCIAL TEÓRICO

Na sociedade atual, as pessoas trabalham e produzem para suprir suas necessidades, assim como Maslow apontava em seus estudos a importância de

observar essas necessidades e desejos e como eles influenciam as pessoas. De acordo com Maslow, quando uma necessidade é atendida, outra surge no seu lugar, o que demanda que as pessoas busquem constantemente meios para satisfazê-las.

Segundo Maximiano (2007, p. 3), a sociedade humana é composta por organizações responsáveis pelo suprimento das necessidades individuais. No entanto, cada pessoa possui necessidades distintas que variam consideravelmente de um indivíduo para outro. Conforme Chiavenato (2004, p. 288), as pessoas são extremamente diferentes entre si, possuindo personalidades únicas, histórias pessoais particulares e diversas, e buscando objetivos concretos e mensuráveis.

A nossa sociedade é composta por organizações e indivíduos, que vivem em um ambiente altamente competitivo de informações instantâneas, onde novas necessidades surgem constantemente. Isso implica uma necessidade constante de adaptação por parte da administração privada e pública, que passam a desenvolver novas formas de fornecer diretrizes e modelos de procedimentos aos seus colaboradores, visando à atuação nos serviços oferecidos, de forma a atender tanto aos objetivos da organização quanto às necessidades dos cidadãos.

De acordo com Maximiano (2008), a gestão desempenha um papel fundamental em qualquer nível de utilização de recursos para alcançar objetivos. Sabemos que a gestão é empregada como uma ferramenta de mediação para unir pessoas e instituições, de modo a formar uma aliança que permita que ambas as partes atinjam seus objetivos e atendam às suas necessidades. Segundo Chiavenato (2007), a gestão serve para reunir pessoas e estruturar os recursos organizacionais, visando alcançar objetivos pré-definidos. Gil (2012) argumenta que a ciência da gestão está cada vez mais desafiada a enfrentar um número crescente de problemas decorrentes da transição pela qual o mundo está passando.

A administração pública também passou a reconhecer, assim como a administração privada, a importância das pessoas nas organizações, tanto para seus colaboradores como para seus usuários.

Conforme mencionado por Drucker (1999), é crucial que a organização esteja estruturada de maneira a tomar decisões de forma rápida, fundamentadas na proximidade com o desempenho, o mercado, a tecnologia e todas as mudanças na sociedade. Diante dessa nova realidade, Bergue (2012) argumenta que a Administração Pública precisa operar por meio da identificação de mecanismos capazes de avaliar a satisfação dos usuários, assim como relacionar as causas do desempenho e as formas de aprimoramento dos processos. Essa dinâmica dos tempos modernos cria a necessidade de adquirir novas habilidades e competências para atender às novas demandas que surgem. Da mesma forma, nas empresas privadas, existe a necessidade de aprimorar os serviços e os servidores da administração pública.

A motivação e o engajamento no ambiente profissional visam promover a cooperação entre os colaboradores. Para isso, é necessário estabelecer uma ponte capaz de auxiliá-los a alcançar os resultados desejados. Assim, a gestão de pessoas passa a desempenhar um papel crucial como ferramenta de assessoria

nas relações profissionais. É importante destacar que essas pessoas, que possuem talento, precisam de orientação para produzir os resultados necessários.

As organizações necessitam de gestores que possam guiar seus profissionais em relação às suas funções e atividades, bem como orientá-los sobre como aproveitar suas habilidades para alcançar os objetivos das instituições.

Em seu estudo intitulado “Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público”, Cardoso (2012) afirma que atualmente, há uma maior cobrança sobre a administração pública para adotar ferramentas já utilizadas no setor privado.

Sabemos que as pessoas são detentoras desses conhecimentos e, cada vez mais, as organizações devem avaliar maneiras de incentivar habilidades individuais e promover a satisfação em seus ambientes de trabalho. Conforme mencionado por Dagnino (2012), uma organização é formada pela combinação de pessoas, máquinas, equipamentos, recursos financeiros e outros elementos, e todos esses devem estar alinhados a um objetivo comum.

Seja no setor público ou privado, a gestão de pessoas é estratégica dentro de uma organização, pois é por meio dela que se busca tirar o máximo proveito dos recursos humanos disponíveis.

Nessa nova realidade de transformações, há uma crescente cobrança para que as organizações públicas adotem ferramentas de gestão e gerenciamento utilizadas no setor privado, como instrumentos de aperfeiçoamento para garantir uma melhor qualidade na prestação de serviços no setor público.

De acordo com Bergue (2012), é importante que nós, gestores públicos, estejamos atentos não apenas à compreensão dos comportamentos organizacionais, mas também à formulação de políticas integradas de gestão de pessoas. Devemos reconhecer que, ao tratar da administração pública, suas características se diferenciam significativamente das organizações privadas, e essa distinção tem um forte impacto no comportamento de seus funcionários.

Cardoso (2012) afirma que a gestão de recursos humanos no setor público tem como objetivo adaptar os princípios da administração pública gerencial à realidade dos servidores públicos. Entretanto, sabemos que existe uma certa acomodação por parte dos servidores devido à sua estabilidade no cargo. Segundo Bergue (2012), nessas circunstâncias, as pessoas tendem a se conformar com as atividades e métodos de trabalho estabelecidos, muitas vezes desconsiderando a possibilidade e a necessidade de mudanças.

O Início da Administração no Brasil

A trajetória da Administração no Brasil envolve a fundação do IDORT - Instituto de Organização Racional do Trabalho em 1931. Esse instituto, composto por um grupo de 92 associados, tinha como objetivo promover projetos de modernização no país.

Esse grupo visava desenvolver técnicas e ações para impulsionar o processo de industrialização. Conforme mencionado por Vizeu (2018), a missão do IDORT

era estudar, disseminar e aplicar métodos científicos de organização do trabalho, visando ao progresso econômico e social da sociedade paulista e brasileira.

No serviço público, as técnicas de administração começaram a ser aplicadas com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Esse órgão, previsto pela Constituição de 1937 e estabelecido em 1938, tinha como objetivo colaborar com a reforma administrativa destinada a organizar e racionalizar o serviço público no país. O DASP estava subordinado à Presidência da República.

Conforme Tenório (2018), o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), além de suas responsabilidades relacionadas à melhoria da estrutura organizacional do Estado brasileiro, desempenhava também um papel que mais tarde foi atribuído ao Ministério do Planejamento.

É importante destacar que, durante o governo de Getúlio Vargas, com a abertura econômica e a expansão do mercado, a Administração começou a se disseminar ainda mais no Brasil. Isso ocorreu com a chegada da industrialização, bem como com a criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo. Essas instituições contribuíram para o desenvolvimento do país nas áreas da administração no Brasil.

Alguns Teóricos da Administração ao Longo da História

Ao longo da história, houve notáveis estudiosos das teorias de administração, e entre eles destaca-se Frederick Taylor, considerado o pai da administração científica. Em seu livro de 1911, intitulado “Os Princípios da Administração Científica”, Taylor descreveu a necessidade das organizações coordenarem seu trabalho a fim de economizar tempo e aumentar a eficiência. Ele foi pioneiro no estudo do tempo e do movimento.

Taylor deixou claro em seus estudos que as organizações devem desenvolver suas atividades administrativas com base científica e objetiva. Suas teorias contribuíram para o desenvolvimento de diretrizes a fim de racionalizar o trabalho, dividir responsabilidades e supervisionar as tarefas realizadas. Segundo Chiavenato (2004), a Administração Científica buscava a eficiência por meio da especialização do trabalhador através da divisão das operações em seus elementos constituintes.

As teorias descritas por Taylor foram pioneiras e geraram mudanças que levaram a um maior enfoque no planejamento e no controle dos recursos humanos, visando alcançar os objetivos definidos pelas organizações. Suas ideias inovadoras tinham como objetivo melhorar a produção em massa. O livro “Princípios da Administração Científica”, escrito por Taylor, tornou-se um grande sucesso de vendas.

Mais tarde, Henry Fayol (1989) apresentou uma visão mais ampla das necessidades das empresas, através de uma teoria mais abrangente da administração, analisando as atividades desenvolvidas. Seus estudos definiram as principais funções que um gestor deveria desempenhar e seus conceitos foram a base para a administração clássica.

Fayol abordava as funções técnicas, comerciais, financeiras, contábeis, de segurança e administrativas. Suas teorias foram registradas em seu livro “Administração Industrial e Geral”, escrito em 1916. De acordo com Chiavenato (2006), existem princípios gerais de administração.

No livro de Fayol (1989), é descrito que a administração envolve a capacidade de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, de acordo com Gomes (2005). Enquanto Taylor estava focado em estudar as tarefas de produção da empresa, Fayol direcionava sua atenção para as tarefas relacionadas à organização.

No início do século XX, Henry Ford registrou seus estudos e reflexões sobre administração, baseando-se em suas experiências na empresa. Ford desenvolveu um sistema de produção com o objetivo de aumentar a eficiência em todos os setores produtivos. Seus conceitos modernos de produção em série foram revolucionários para a época e ficaram conhecidos como fordismo. O Fordismo, divulgado por Ford, trouxe novas ideias e conceitos de produção em série de forma mais eficiente, de acordo com Chiavenato (2003). A Administração Científica preconizava a especialização do operário através da divisão das operações em seus elementos constitutivos.

No século XX, também Max Weber deixou sua marca na história da administração com sua teoria da burocracia. Weber defendia que a burocracia era o único meio de tornar as organizações mais eficientes. De acordo com Weber, as organizações formais deveriam apresentar três características principais: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

Weber acreditava que a burocracia tornaria as organizações mais racionais e precisas, reduzindo assim o desperdício de recursos humanos. Outro estudioso do século XX, Elton Mayo, concentrou seus estudos nas relações humanas e nas influências da industrialização, da política e da sociedade sobre a capacidade humana. Mayo é reconhecido como o criador da teoria das relações humanas, atualmente conhecida como teoria do comportamento organizacional.

Segundo Mayo, a colaboração e a cooperação humana precisam ser incentivadas, combinando aspectos materiais e tecnológicos para alcançar maior eficiência e cooperação. Em seus estudos, Mayo ressaltou que o estímulo para a pessoa humana não se limita apenas ao salário, mas também às relações humanizadas dentro das organizações. Essas relações contribuem para a cooperação, resultando no alcance dos objetivos da organização de maneira mais eficiente, por meio da colaboração entre os funcionários.

Podemos afirmar que Taylor, Fayol, Weber e Mayo são alguns dos teóricos que desempenharam um papel importante no desenvolvimento da administração. Suas obras, opiniões e conceitos ainda são amplamente utilizados nos dias atuais.

Características da Administração de Empresas Empregadas na Administração Pública

Nossa sociedade está passando por uma série de mudanças e todas as formas de organização ao longo do tempo estão se adaptando às novas necessidades

que surgem. Segundo Dias (2016), as organizações públicas passaram a buscar o alinhamento com as modernas tendências de gestão existentes atualmente, muitas das quais já consagradas na iniciativa privada.

Conforme Drucker (2001), agora sabemos que a administração é uma função essencial em todas as organizações, independentemente de sua missão específica. De acordo com Maximiano (2007), a sociedade humana é composta por organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades pessoais.

Ao considerarmos as diferenças entre a administração privada e a administração pública, destacamos que a administração privada está à frente em termos de técnicas, devido às pesquisas contínuas de novas metodologias de gestão que visam obter o melhor desempenho de suas atividades, sejam elas de natureza humana.

Há diversos métodos utilizados no setor privado que são adotados pelos gestores públicos e aplicados em seus ambientes de trabalho. Isso demonstra que os administradores das organizações públicas começaram a adaptar essas ideias com a intenção de melhorar também a qualidade e eficiência dos serviços públicos. Os estudiosos das organizações começaram a propor que o comportamento organizacional é muito semelhante, independentemente de ocorrer em organizações públicas ou privadas.

Percebe-se que a meta da organização é contribuir de forma específica para o indivíduo e a sociedade e, por isso, diferente de um organismo biológico, o sucesso de seu desempenho está sempre além dela. Além disso, é importante ressaltar a observação de Pantoja (2010), que afirma que a administração pública, nas últimas décadas, por diversos fatores, tem se voltado para o campo da administração privada em busca de soluções para problemas aparentemente semelhantes.

A Importância das Pessoas nas Organizações

À medida que o tempo passa, torna-se cada vez mais evidente que as pessoas são elementos indispensáveis para o sucesso das organizações. Os gestores perceberam que as organizações dependem delas para prosperar e, quando não são bem gerenciadas, são as próprias pessoas que podem levar a organização ao fracasso.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 10), as pessoas são partes integrantes das organizações. As organizações bem-sucedidas compreenderam isso e tratam seus funcionários como parceiros. Segundo Maximiano (2007, p. 05), as pessoas são o recurso principal das organizações, são grupos de indivíduos que utilizam recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos. Conforme Vieira (2015), são as pessoas que gerenciam, controlam e executam tarefas e processos.

Chiavenato (2004) enfatiza que:

(...) as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de

conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais (...).

Essa nova percepção da importância das pessoas nas instituições faz com que os gestores comecem a pensar em maneiras de aprimorar os ambientes organizacionais, visando aumentar o engajamento das pessoas e incentivando o desenvolvimento de habilidades e a aquisição de novas competências pelos colaboradores. Segundo Drucker (2001, p. 78), focar na contribuição em si é um elemento poderoso no desenvolvimento pessoal. Para Pereira (2017, p. 129), o planejamento de gestão de pessoas consiste em um processo antecipado de tomada de decisão sobre as pessoas necessárias para que uma organização alcance seus objetivos. Ainda de acordo com Chiavenato (2004, p. 10), as pessoas, como parceiras das organizações, têm a capacidade de conduzi-las à excelência e ao sucesso.

Não é de hoje que se percebe o quão essencial é a qualidade do ambiente de trabalho para que as pessoas realizem suas tarefas e responsabilidades de forma satisfatória.

Conforme Drucker (2001), as pessoas se adequam às demandas que lhes são feitas, e cabe ao gestor concentrar sua atenção na contribuição, elevar as expectativas e os padrões de todos com quem trabalha. De acordo com Pereira (2017), a gestão estratégica das organizações atribui grande importância às pessoas que colaboram para a realização de todas as atividades.

Em tempos de globalização e com a quantidade de informações disponíveis, os usuários de serviços estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos mesmos. Nesse sentido, é fundamental compreender que são as pessoas que executam tarefas e realizam os trabalhos solicitados, sendo essencial que aqueles que integram as organizações estejam motivados. Segundo Paludo (2010), os efeitos da globalização, das tecnologias e da competitividade global também afetaram as organizações públicas.

Segundo Drucker (1999):

(...) as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais (...).

É fundamental saber reconhecer que a organização não existe sem pessoas. É indispensável que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, estejam cientes da importância das pessoas que colaboram com elas. De acordo com Vieira (2015), alinhar os servidores às estratégias da organização não tem apenas o propósito de oferecer um bom serviço à sociedade, mas também objetiva valorizar o corpo funcional interno. Segundo Drucker (1999), o indivíduo, especialmente o

funcionário qualificado e conhecedor, tem grande influência sobre sua contribuição para a organização e o rendimento de seu conhecimento. Para que a colaboração seja satisfatória, é necessário que os gestores públicos adotem as melhores estratégias e que a organização reconheça a importância do servidor como pessoa. As pessoas precisam ser incentivadas a sentirem-se valorizadas como peças importantes nas organizações.

Nesse sentido, é fundamental buscar ferramentas na gestão de pessoas que auxiliem as organizações a alcançarem seus objetivos. Segundo Vieira (2015), isso leva a obter os melhores resultados, incluindo o reconhecimento da organização por meio de seus colaboradores.

Lima (2013) destaca que:

As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho.

Os gestores precisam compreender que, diante das complexidades do mundo corporativo, o que realmente faz a diferença são as estratégias que incentivam um melhor desempenho das pessoas. Afinal, são elas a melhor estratégia das organizações, pois é por meio delas que se alcança uma maior eficiência e o sucesso da organização.

GESTÃO DE PESSOAS

Hoje em dia, a área que cuida do planejamento, organização, direção e controle das pessoas dentro de uma organização é conhecida como gestão de recursos humanos, ou simplesmente gestão de pessoas. De acordo com Gil (1994, p. 13), a administração dos recursos humanos é um ramo especializado da administração que abrange todas as ações com o objetivo de integrar os trabalhadores.

A gestão de pessoas busca estratégias para potencializar os colaboradores, conforme mencionado por Gil (2012, p. 17). É a função gerencial que busca a cooperação das pessoas que trabalham nas organizações para alcançar tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais. Já para Chiavenato (2004, p. 11), a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer outra denominação utilizada.

A forma como a organização se relaciona com os seus colaboradores pode ter um impacto positivo ou negativo, representando um desafio para a organização encontrar soluções que atendam a ambos os lados.

Drucker (1999) destaca que:

(...) A organização precisa estar estruturada de forma a tomar decisões rapidamente, as quais necessitam ser baseadas

na proximidade em relação ao desempenho, ao mercado, à tecnologia e a todas as mudanças na sociedade, no ambiente, na demografia e no conhecimento, que preveem oportunidades caso sejam vistas e utilizadas.

Hoje em dia, não podemos pensar em uma organização sem considerar a importância das pessoas e a gestão desse recurso para as organizações. Para Drucker (1999), nenhum conhecimento é mais valioso do que outro; cada um é avaliado pela sua contribuição para a tarefa comum. Segundo Chiavenato (2004), as pessoas são fornecedoras de competência com base em seus talentos e são fundamentais como seres vivos e portadores de habilidades essenciais para o sucesso das organizações. Trabalhar em equipe é um desafio, devido à diversidade de conhecimentos e opiniões, mas a gestão de pessoas tem como objetivo buscar em cada indivíduo a sua melhor habilidade.

De acordo com Vieira (2015), é possível contribuir para o progresso de uma instituição ao desenvolver seus colaboradores com métodos, técnicas e práticas determinadas. Essa abordagem busca promover tanto o crescimento da instituição quanto o aprimoramento do próprio funcionário. Segundo Pantoja (2010, p. 12), a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são fatores cruciais para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade pública.

Gestão de Pessoas no Setor Público

A aplicação de técnicas de gestão de pessoas nos órgãos públicos é mais recente em comparação com sua utilização nas empresas privadas. Isso ocorre devido à necessidade de adequar as técnicas de gestão de pessoas às regras e leis que regem os serviços públicos. Segundo Drucker (1999, p. 211), o governo exige submissão, criando regras e garantindo seu cumprimento. Por sua vez, Cardoso (2012) afirma que uma diferença entre a gestão pública e a privada é que as organizações públicas estão sujeitas a leis específicas e decisões políticas que as empresas privadas não têm que enfrentar.

De acordo com Dias (2016):

Quando se trata da Administração Pública, não se fala de algo homogêneo ou uniforme. Ao se tomar os três níveis da Administração Pública, pode-se constatar diferenças significativas entre a gestão pública em nível municipal, estadual e federal. A gama das situações intermediárias se dirige ao orçamento, às formas de contratação, ao número e à qualificação de servidores, entre outras, que poderiam ser apontadas.

O grande desafio é fazer com que a atividade pública seja cada vez mais inovadora, mantendo os princípios da legalidade e impessoalidade. Além disso, Denhardt (2013) destaca que a burocracia pública não é apenas um braço do governo, mas também desempenha um papel significativo no processo governamental.

O reconhecimento da importância da gestão de pessoas é compartilhado pelos três níveis do governo, tornando-se um desafio para os gestores federais,

estaduais e municipais devido à dificuldade de aplicação conjunta das regras da administração pública. Dentro das organizações públicas, a gestão de pessoas tem buscado superar obstáculos e promover mudanças efetivas em seus ambientes, atendendo às necessidades da organização e valorizando seus recursos humanos. Consequentemente, aprimora-se a prestação de serviços, atendendo de forma mais eficiente e com qualidade às demandas da sociedade. Segundo Maximiano (2007, p. 05), dado o caráter dinâmico do ambiente organizacional e as constantes mudanças que ocorrem, é essencial adquirir novas competências para sobreviver.

Conforme apontado por Dias (2016), ao buscar uma gestão de excelência, a administração pública reconhece a necessidade de desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas que incentivem o comprometimento do servidor com essa nova abordagem na prestação de serviços. No entanto, como mencionado por Vieira (2015), o servidor muitas vezes se depara com um sistema que oferece poucas alternativas para a mudança desse cenário. Amaral (2006) também destaca uma das dificuldades enfrentadas na gestão de pessoas em organizações públicas: a falta de critérios específicos de qualificação dos servidores, devido à priorização da seleção por meio de concursos, em detrimento da qualificação do servidor.

Além disso, como ressaltado por Dias (2016), a falta de especificidade é um fator que dificulta a implementação das técnicas de gestão no setor público. Em um único setor, existem pessoas com formações diferentes e conhecimentos distintos, o que representa um desafio adicional.

De acordo com Cavalcante (2017), as barreiras relacionadas às pessoas fundamentam-se nas percepções sobre a falta de motivação, carência de habilidades, existência de interesses e objetivos pessoais distintos dos da organização, entre outros aspectos. Já segundo Orsi (2014, p. 48-49), existem os problemas associados à legislação, os quais frequentemente ultrapassam a gestão de pessoas, mas ocasionam impacto direto na atuação dos gestores. Ainda no que se refere ao setor público, conforme apontado por Silva (2017) em relação aos recursos humanos, o inconveniente está relacionado à falta de motivação baseada no mérito, na qual o único mérito que realmente importa é o de ter vencido uma eleição ou ter sido aprovado em concurso público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da história da humanidade, as pessoas têm procurado maneiras de suprir suas necessidades. Em outros tempos, muitas vezes usavam produtos que produziam como forma de troca. Com o surgimento da primeira revolução industrial, houve um grande avanço social impulsionado pela industrialização, o que resultou em novos costumes e hábitos sociais. Nessa época, estudiosos começaram a desenvolver métodos e técnicas para estruturar a relação das pessoas com as organizações; assim, surgiram os Recursos Humanos, responsáveis por mediar as relações entre as pessoas e as empresas.

Diversos estudiosos desenvolveram teorias administrativas importantes e enfatizaram a importância dos recursos humanos dentro das organizações. Eles mostraram que, independentemente do tipo de organização - seja ela privada ou pública -, as pessoas são fundamentais para o seu desenvolvimento e para a qualidade dos serviços prestados.

A administração de recursos humanos surgiu da necessidade de aprimorar os vínculos existentes como recurso para conciliar interesses entre a organização e os colaboradores. Essa abordagem tem sido destacada por administradores e gestores como uma ferramenta essencial para que as organizações e as pessoas alcancem seus objetivos.

Comprovada a eficiência da administração de recursos humanos nas organizações privadas, os gestores públicos passaram a buscar formas de aplicar suas técnicas na administração pública. No entanto, existem algumas barreiras impostas pelas características das organizações públicas, devido às regras e políticas específicas que regem as instituições públicas. Essas leis variam de acordo com cada órgão público, o número de servidores e as particularidades das gestões nos âmbitos municipal, estadual e federal.

Um aspecto adicional a ser enfatizado, que dificulta a administração de recursos humanos nas instituições públicas, diz respeito ao processo de seleção de servidores por meio de concursos que priorizam o cargo, em detrimento da qualificação do servidor. Isso contribui para uma diversidade muito ampla e distinta de conhecimentos e habilidades em um mesmo ambiente organizacional. Apesar das dificuldades encontradas pelos gestores públicos, é importante ressaltar que a gestão de pessoas é uma ferramenta crucial para as organizações públicas. Ela possibilita alinhar os indivíduos que compõem esses órgãos, além de valorizar e reconhecer a importância do servidor público. Através de ações que potencializem e estimulem o desenvolvimento de novas habilidades, é possível contribuir para o crescimento individual e, por consequência, melhorar o desempenho dos servidores e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. RSP. v. 57 n. 4, 2006

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES :UAB, 2012.

CAMÕES *et al.* **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CARDOSO, Iara Pinto. Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público. **Revista eletrônica EJE**. n. 5 ano 2, 2012.

CAVALCANTE, Pedro. *et al.* **Inovação no setor público: teoria, tendência e casos no Brasil**. Brasília: Ipea, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato – 7. ed. rev. e atual.** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12ª reimpressão.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.~

_____. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2006.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9ª Edição. São Paulo: Elsevier, 2009.

_____. **O capital intelectual**. 31/06/2008. Disponível em: <https://carreiras.empregos.com.br/mercado/o-capital-intelectual/>. Acesso em: 31 de outubro de 2023.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. 2. ed. reimp. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

DANHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

DIAS, Sirley Aparecida Araújo; *et al.* **Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas**. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de outubro de 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

_____. **O melhor de Peter Drucker: A sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. 10ª Ed. – São Paulo : Atlas, 1989.

FILIPPIN, Eliane Salete; GEMELLI, Inês Maria Picoli. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, V.9, n. 1-2, 2010.

FRANCO, Camila Ester; *et al.* **Gestão de pessoas por competência: influência nos custos e na competitividade organizacional**. Race. v. 5, n. 2, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. – 12. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES, Lucinda Pimental. **A história da Administração**. CRA/CE, CRA em Ação, Ano 1 Nº 07 agosto/setembro de 2005.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do GESPUBLICA**. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Teoria geral de administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

ORSI, Ademar; *et al.*. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas no setor público**. 1 ed. – São Paulo : FIA/USP, 2014

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

PANTOJA, Maria Júlia; *et al.*. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília : ENAP, 2010.

PEREIRA, Adolfo Plínio. **Uma liderança de valor**. São Paulo: Scortecci, 2017.

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

SILVA, José Maria Alves da. Administração Pública E Cultura Patrimonialista. **Revista Práticas De Administração Pública Santa Maria - VOL. 1, Nº 1. JAN./ ABR. 2017.**

TENORIO, Fernando; WANDERLEY, Sergio. **Furtado Celso: um economista a serviço da gestão pública (1943-1964)**. RAP. V,52, n. 3, 2018,

VIEIRA, Sueli Mendes. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria de Saúde de Brumando. **Revista NAU Social**. V. 5 n. 9; 2015.

VIZEU, Fábio. IDORT e difusão do management no Brasil na década de 1930. **RAE**. V. 58, nº 2, 2018.

CARTA conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração - CONSAD por ocasião do Congresso do CONSAD. 2008. Disponível em: www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/consadcarta-1.pdf. Acessado em: 18 de outubro de 2023.