



**INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS MACEIÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**THATYANA DOS SANTOS COSTA FERREIRA MAMEDE
VIANELI FERNANDES BARROS**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DO MODELO
GERENCIALISTA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MACEIÓ, AL
2024**

THATYANA DOS SANTOS COSTA FERREIRA MAMEDE
VIANELI FERNANDES BARROS

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DO MODELO
GERENCIALISTA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública do Instituto Federal de Alagoas, Polo Maceió, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharelado em Administração Pública.

Orientador (a): Prof. Dr. Marcio Yabe

MACEIÓ, AL

2024



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Instituto Federal de Alagoas
Campus Maceió
Biblioteca Benevides Monte

658.3

M264i

Mamede, Thatyana dos Santos Costa Ferreira.

A importância da gestão de pessoas no contexto do modelo gerencialista da administração pública [recurso eletrônico] / Thatyana dos Santos Costa Ferreira Mamede, Vianeli Fernandes Barros. – Dados eletrônicos (1 arquivo em pdf : 563 KB). – 2024.

Documento com 32 folhas.

Inclui referências.

Orientação: Prof. Dr. Marcio Yabe.

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo – (Graduação em Administração Pública) – Instituto Federal de Alagoas, Universidade Aberta do Brasil, Polo Maceió, Maceió, 2024.

1. Administração Pública. 2. Gestão de Pessoas. 3. Modelo Gerencialista. I. Título.

Franciane Monick Gomes de França
Bibliotecária – CRB 4/1831

ANEXO À PORTARIA Nº 1483/GR, DE 19/09/2012.

ATA DE DEFESA DO TCC

Aos 21 dia(s) do mês de novembro do ano de 2024, às 15h, foi realizada a solenidade de defesa de TCC das alunas THATYANA DOS SANTOS COSTA e VIANELI FERNANDES BARROS, da turma: 2020, Polo Maceió, com o tema: "A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DO MODELO GERENCIALISTA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA." como pré-requisito para a conclusão do Curso Superior de Bacharelado em Administração Pública..

ALUNO


1. THATYANA DOS SANTOS COSTA
2. VIANELI FERNANDES BARROS

PARECER

Por unanimidade, Thatyana dos Santos Costa e Vianeli Fernandes Barros foram aprovadas pelos membros da banca, conferindo nota dez (10) para ambas as estudantes.


ASSINATURA DA BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente

 **MARCIO YABE**
Data: 12/12/2024 21:17:35-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>


Prof. Marcio Yabe
Orientador/Presidente da Banca

Documento assinado digitalmente

 **SILIER MORAIS DE SOUZA**
Data: 25/01/2025 16:19:21-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Prof. Silier Morais de Souza
Avaliador

Documento assinado digitalmente

 **CLAUDIA CORDEIRO DE ASSIS**
Data: 19/12/2024 10:55:26-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Profa. Cláudia Cordeiro de Assis
Avaliador

RESUMO

Este estudo examinou a gestão de pessoas no contexto do modelo gerencialista da administração pública, particularmente agora que o princípio da eficiência foi incorporado ao artigo 37 da Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/1998. O objetivo do modelo gerencialista, promovido pelas reformas do governo FHC, era modernizar o Estado, tornando-o mais eficaz e focado em resultados. A gestão de pessoas é crucial nessa situação, exigindo uma abordagem estratégica para garantir que os servidores estejam alinhados com os objetivos institucionais. As cinco principais conjunturas discutidas são as condições de trabalho, que garantem um ambiente produtivo; a avaliação de desempenho e competências, que orienta o alinhamento das atividades; a motivação, que é fundamental para o engajamento dos servidores; treinamento e desenvolvimento de pessoal, que garante que os servidores estejam sempre atualizados; e a inteligência emocional, que ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo. Para que a administração pública alcance os resultados esperados e atenda às demandas da sociedade, promovendo uma gestão pública mais eficiente e transparente, esses componentes interligados são essenciais.

Palavras-Chaves: Gestão de Pessoas. Modelo Gerencialista. Administração Pública.

ABSTRACT

This study examined people management in the context of the managerialist model of public administration, particularly now that the principle of efficiency was incorporated into Article 37 of the Federal Constitution by Constitutional Amendment No. 19/1998. The objective of the managerialist model, promoted by the reforms of the FHC government, was to modernize the State, making it more efficient and focused on results. People management is crucial in this situation, requiring a strategic approach to ensure that civil servants are aligned with institutional objectives. The five main conjuncture discussed are working conditions, which ensure a productive environment; performance and competency assessment, which guides the alignment of activities; motivation, which is fundamental for employee engagement; training and staff development, which ensures that employees are always up to date; and emotional intelligence, which helps to create a positive work environment. For public administration to achieve the expected results and meet the demands of society, promoting more efficient and transparent public management, these interconnected components are essential.

Keywords: People Management. Managerialist Model. Public Administration.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 A CRISE DO ESTADO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO MODELO GERENCIALISTA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	8
3 A GESTÃO DE PESSOAS NA CONTEMPORANEIDADE.....	10
4 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	13
4.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	16
5 ELEMENTOS FUNDAMENTAIS PARA A GESTÃO DE PESSOAS EFICIENTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIALISTA.....	20
5.1 CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	20
5.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS	21
5.3 MOTIVAÇÃO	22
5.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
5.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO SETOR PÚBLICO	26
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Desde o início do curso, a área de gestão de pessoas se destacou como um tema de grande interesse para nós, especialmente por compreendermos que o capital humano sempre foi, e continua sendo, essencial para o desenvolvimento organizacional. Fortalecer as pessoas por meio do trabalho e da eficiência é algo de grande valor. No contexto da Administração Pública, compreender suas particularidades e as adequações feitas ao longo do tempo se apresentou como um desafio importante. No entanto, mais do que isso, perceber que a busca por melhores resultados se tornou um diferencial significativo no setor público.

A administração pública moderna enfrenta desafios cada vez mais complexos, o que exige métodos de gestão de recursos inovadores e eficazes. A resposta a essas demandas no Brasil foi a introdução do modelo gerencialista, que busca modernizar a administração pública, tornando-a mais ágil, transparente e orientada para resultados. Nesse cenário, a gestão de pessoas é um dos pilares fundamentais para o sucesso e implementação das reformas gerencialistas.

A eficiência na gestão de pessoas não só aumenta a produtividade e a qualidade dos serviços públicos, mas também é crucial para criar um ambiente de trabalho que valorize a competência, a motivação e o desenvolvimento profissional dos servidores. A gestão de pessoas, portanto, deve alinhar-se aos objetivos do modelo gerencialista, que busca resultados concretos e duradouros para a sociedade. Isso é feito por meio de abordagens focadas na formação contínua, motivação e avaliação de desempenho.

O objetivo deste estudo é destacar um tema de grande relevância para o contexto laboral moderno: os desafios da gestão de pessoas no serviço público. Muitas das nuances dessa questão serão abordadas ao longo do trabalho, com ênfase nos aspectos mais importantes.

Este estudo parte do entendimento de que a gestão de pessoas desempenha um papel estratégico no ambiente de trabalho no serviço público. Nesse contexto, ela se configura como uma área essencial da Administração, pois busca conhecer todos os indivíduos da organização e trabalhar com cada um deles de forma individualizada. O grande desafio da gestão de pessoas é proporcionar às instituições profissionais mais capacitados, motivados e produtivos, ao mesmo tempo em que possibilita o desenvolvimento desses profissionais em todos os

aspectos, promovendo um processo de autoconhecimento que resultará em um trabalhador mais equilibrado e consciente, inclusive de suas próprias emoções.

Para melhor compreender esse contexto, é válido observar o que diz Guerra, Mattos e Corrêa (2020) na transcrição a seguir:

Diversas transformações tecnológicas, econômicas e sociais, especialmente a partir da década de 1990, trouxeram à tona a discussão em torno da gestão estratégica de pessoas, enfatizando a importância das políticas e práticas de valorização e reconhecimento do potencial humano, concebido como diferencial para a melhoria do desempenho organizacional, seja no setor privado ou no setor público (Guerra; Mattos; Corrêa, 2020, p. 487).

Dado o exposto, este trabalho tem como proposição principal responder à seguinte pergunta: qual é a importância da Gestão de Pessoas no contexto atual do modelo gerencialista da Administração Pública? Para isso, foram formuladas duas hipóteses a serem desenvolvidas ao longo do texto: 1) a Gestão de Pessoas assume um papel estratégico na Administração Pública; e 2) existem cinco elementos fundamentais da Gestão de Pessoas que merecem destaque: a. condições de trabalho; b. avaliação de desempenho e competências; c. motivação; d. treinamento e desenvolvimento de pessoal; e. inteligência emocional.

A pesquisa é um estudo qualitativo, realizado por meio de uma análise bibliográfica sobre a gestão de pessoas no serviço público dentro do modelo gerencialista da Administração Pública. A partir de fontes como livros, artigos acadêmicos e documentos oficiais, o estudo abordou tanto o conceito de gestão de pessoas quanto sua aplicação no setor público. A pesquisa bibliográfica foi essencial para fornecer o suporte necessário à análise, permitindo não só um entendimento teórico, mas também uma compreensão mais profunda dos aspectos práticos e estratégicos da gestão de pessoas no setor público no contexto atual.

O objetivo deste estudo é analisar a influência da gestão de pessoas na Administração Pública, especialmente no modelo gerencialista. Além desta introdução e das considerações finais, o texto está estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo explora como o modelo gerencialista começou a se popularizar na administração pública e a importância da gestão de pessoas para a implementação desse modelo. O segundo capítulo discute a relevância de gerir o capital humano, visando transformar as estratégias em ações bem definidas para garantir uma produção eficaz de serviços e atender às exigências do mercado.

O terceiro capítulo argumenta que a gestão de pessoas no serviço público

visa aprimorar as ferramentas da administração pública para melhorar o atendimento à população. A adoção de medidas adequadas certamente resultará em servidores mais capacitados e dispostos a oferecer um atendimento mais eficiente, alcançando, assim, os objetivos organizacionais da gestão pública, bem como os objetivos individuais dos servidores e dos cidadãos.

O quarto capítulo, por sua vez, aborda os fatores essenciais para garantir o bom funcionamento e a eficiência dos serviços públicos, como condições de trabalho, avaliação de desempenho, motivação, treinamento e desenvolvimento, e inteligência emocional. Esses elementos, trabalhados de forma integrada, promovem uma melhoria contínua na atuação dos profissionais e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2 A CRISE DO ESTADO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO MODELO GERENCIALISTA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Brasil consolidou seu desenvolvimento econômico após uma profunda transformação institucional e econômica, que teve início na década de 1930. Durante esse período, o país, junto a outros, experimentou uma fase de prosperidade e melhores padrões de vida, impulsionada por um modelo de Estado intervencionista e desenvolvimentista, conforme apontado por Bresser-Pereira (1998), especialmente após a Segunda Guerra Mundial. Contudo, a década de 1970 trouxe sérios desafios a esse ciclo de crescimento econômico sustentado. O crescimento distorcido, agravado pela globalização, resultou em uma crise do Estado, com o aumento do desemprego, da inflação e da estagnação econômica.

Como resposta à crise, surgiu uma onda de reformas orientadas para o mercado, baseadas nas crenças neoliberais que defendiam a redução do papel do Estado na economia. O objetivo era alcançar o “Estado mínimo”, onde a intervenção governamental seria restrita ao essencial, e o setor privado ganharia maior espaço como motor do desenvolvimento. No entanto, Bresser-Pereira argumenta que, embora essas reformas neoliberais tenham avançado em algumas áreas, não conseguiram estabelecer efetivamente o modelo de Estado mínimo. Isso ocorreu porque as demandas por direitos sociais e a promoção da competitividade não poderiam ser ignoradas, especialmente em um cenário globalizado.

O Estado precisou se reorganizar para atender às crescentes demandas da

sociedade em áreas como saúde, educação, segurança e assistência social. Nesse contexto, o modelo gerencialista passou a ganhar força na administração pública, propondo uma abordagem mais eficaz e orientada para resultados. A principal característica desse modelo é a busca pela modernização da gestão estatal, com ênfase na eficiência, transparência e responsabilidade fiscal, sem abrir mão dos direitos sociais. O modelo gerencialista surgiu em resposta ao modelo burocrático, conforme enfatizam Klering *et al.* (2010):

Desafios impostos pela expansão das funções econômicas e sociais do Estado, do aumento do desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia mundial, a proposição de um modelo de administração pública gerencial, emprestando conceitos de administração de empresas do mercado, surge como resposta ao modelo burocrático de administração pública (Klering *et al.*, 2010, p. 7).

A solução encontrada durante a década de 1990, segundo Neves (2005), foi o que ele classifica como a Terceira Via, especificamente o Neoliberalismo de Terceira Via, uma ideologia política que surgiu no final dos anos 1980 com os governos trabalhistas da Austrália, Inglaterra, Estados Unidos e o governo brasileiro de Fernando Henrique Cardoso (FHC) (1995-2002). Esse movimento representou um processo de redefinição do Estado para garantir a continuidade do projeto capitalista dominante.

Um marco importante nesse contexto foi a inserção do princípio da eficiência no Art. 37 da Constituição Federal (Brasil, 2020a), por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998. O artigo 37 da Carta Magna brasileira passou a ser redigido da seguinte forma: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”. Esse movimento reflete os esforços do governo FHC para implementar o modelo gerencialista, no qual o Estado reduz seu tamanho e passa a gerenciar as demandas dos "cidadãos-clientes" (Bresser-Pereira, 1998, p. 55).

Esse cenário ilustra como a gestão de pessoas é uma parte essencial para a implementação do modelo gerencialista. A capacidade de atrair, reter e desenvolver servidores públicos qualificados e comprometidos com os objetivos de uma administração pública mais eficiente é crucial para o sucesso das reformas administrativas e das mudanças gerenciais. No gerencialismo, quando o Estado deixa de produzir bens e serviços para atender às demandas sociais e passa a

gerenciar principalmente a sociedade civil organizada para esse fim, a gestão de pessoas foca na avaliação de desempenho dos servidores, visando incentivá-los e promovê-los. Dessa forma, ela busca alinhar o desenvolvimento humano às necessidades estratégicas do Estado, permitindo-lhe cumprir seu papel de forma mais eficaz e em sintonia com as demandas da sociedade moderna.

Ademais, a abordagem gerencialista na administração pública destaca a flexibilidade e a descentralização das práticas de gestão, permitindo que os órgãos públicos adaptem suas estratégias às necessidades locais e setoriais. Nesse contexto, a gestão de pessoas deve ser vista como um elemento essencial para fomentar a inovação e fortalecer as instituições públicas. Para que o Estado atenda às crescentes demandas da sociedade, é necessário valorizar os servidores por meio de programas de formação contínua, políticas de reconhecimento e sistemas de incentivo.

No modelo gerencialista, a gestão de pessoas não só melhora a performance do setor público, mas também assegura os direitos sociais, mesmo em meio a reformas econômicas orientadas para o mercado, como evidenciado no cenário mundial da globalização. O grande desafio e a principal contribuição para a administração pública moderna é equilibrar a eficiência administrativa com a garantia dos direitos sociais. Para isso, o papel dos servidores no cumprimento de suas responsabilidades e atribuições torna-se fundamental.

3 A GESTÃO DE PESSOAS NA CONTEMPORANEIDADE

Atualmente, o crescimento mercadológico tem gerado grande competitividade dentro da esfera privada. Em função das novas tecnologias que influenciam diretamente na forma de gerir os mais variados negócios ou para se manter visível no mercado, o empreendedor precisa se ajustar às novas mudanças. Sobre esse aspecto, Lima (2018) discorre que:

[...] a sociedade contemporânea passa por um período de intensas transformações nos âmbitos sociais, econômicos, políticos e culturais, caracterizado pela acirrada concorrência entre negócios e pela busca de novas tecnologias de melhoria e de otimização de processos, que culminam num processo de total reorganização e reestruturação produtiva (Lima, 2018, p. 14).

Diante do grande crescimento do mercado e da globalização acelerada,

diversos setores têm buscado inovação para ajustar seu quadro de funcionários. Nesse contexto, o desenvolvimento organizacional se tornou uma das principais preocupações da gestão de pessoas, com o objetivo de resolver situações emergentes e promover a formação contínua dos colaboradores por meio do desenvolvimento do capital humano (Araújo, 2021).

Gerir o capital humano na atualidade é garantir uma contribuição direta para a evolução e o sucesso no mundo empresarial. Nesse sentido, a gestão de pessoas tem se tornado uma ferramenta indispensável para as corporações. Ela possibilita um ambiente de trabalho harmonioso por meio de processos capacitatórios e orientações práticas que promovem o convívio social nas organizações, respeitando a individualidade de cada um e contribuindo para a estabilidade coletiva (Lima, 2018). Sobre esse aspecto, é relevante considerar o que afirma Silva (2018):

[...] além de valorizar esse capital humano, é necessário que haja lideranças capacitadas para conduzir o mesmo e fazer com que ele apresente seu melhor desempenho, garantindo assim o sucesso da empresa no mercado, e, conseqüentemente, seu reconhecimento dentro da mesma (Silva, 2018, p. 13).

A gestão de pessoas não se limita a contribuir diretamente para a organização e crescimento da empresa, mas também busca agregar positivamente à evolução pessoal de cada colaborador. Isso porque a gestão de pessoas tem o poder de promover o autoconhecimento e ensinar o convívio harmonioso com a coletividade (Freitag; Fischer, 2017). E essa importância não se restringe apenas à esfera privada, mas também se aplica ao setor público, conforme discutido no primeiro capítulo, especialmente no contexto do modelo gerencialista buscado na Administração Pública atual.

Segundo Silva (2018, p. 14), gestão de pessoas “[...] é cuidar do bem-estar dos colaboradores e garantir a eles um ambiente de trabalho saudável e propício para que possam exercer suas funções com dignidade e segurança”. Assim, a gestão de pessoas se configura como um mecanismo indispensável tanto para as organizações públicas quanto privadas, sendo também um grande aliado do colaborador. A busca constante por melhorias no ambiente de trabalho faz com que os gestores promovam o aprimoramento do capital humano e do bem-estar dos colaboradores, impulsionando-os para um desenvolvimento contínuo, dia após dia (Demo; Fogaca; Costa, 2018).

Para Varzoni e Amorim (2021, p. 492), “[...] a gestão de pessoas caracteriza-

se como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Não há como conceber o mundo corporativo sem considerar as pessoas que contribuem diretamente para a evolução dos diversos setores organizacionais. Instituições públicas e privadas devem investir de forma significativa para que cada servidor ou colaborador se ajuste às necessidades de seu ambiente de trabalho, oferecendo o melhor de si e contribuindo para a inovação da organização (Chiavenato, 2014). Como destaca Lima (2018, p. 20), “[...] essa inovação está relacionada a uma série de transformações organizacionais, que vão desde mudanças estratégicas e sistemáticas até alterações na cultura organizacional”.

Não se trata apenas de inovar, mas de colocar essas inovações em prática, para que as organizações possam acompanhar a evolução do mercado e melhor atender ao público. Existe uma cultura organizacional que define quem permanece ativo no mundo do trabalho e quem acaba sendo deixado para trás por não se adaptar ao cenário contemporâneo, cada vez mais complexo e ágil. Para tanto, o capital humano precisa estar alinhado com as demandas atuais (Chiavenato, 2014).

De acordo com Varzoni e Amorim (2021, p. 492), “[...] o modelo de gestão de pessoas de uma empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão [...]”. Isso também é verdadeiro para as organizações públicas. A gestão de pessoas tem como objetivo desenvolver um conjunto de ações que promovam um sistema organizacional eficiente, colocando em prática estratégias que possibilitem aos colaboradores e servidores desempenharem suas funções de forma equilibrada e organizada, garantindo que as instituições alcancem bons resultados com trabalhadores produtivos (Borba, 2021). É importante ainda considerar o que Varzoni e Amorim (2021, p. 495) afirmam sobre a gestão de pessoas:

[...] os elementos que compõem o modelo de gestão de pessoas vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas de RH. Eles abrangem tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre indivíduos e a organização, tais como os procedimentos que a empresa adota para envolver os servidores com suas definições estratégicas, a maneira pela qual ela estimula determinado tipo de relação com os clientes ou a imagem que ela passa internamente sobre seus produtos, equipamentos utilizados, desenvolvimento tecnológico e sobre outros temas organizacionais de relevância [...] (Varzoni; Amorim, 2021, p. 495).

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da administração dentro das organizações, tanto públicas quanto privadas. Ela é crucial para atender às demandas sociais e para manter a competitividade no mercado, especialmente diante do crescimento de diversos setores e do surgimento de novas tecnologias impulsionadas pela globalização. Pode-se afirmar que, em um mundo globalizado, a permanência das organizações no mercado e o suporte dos setores públicos dependem diretamente da gestão das pessoas e do desenvolvimento do capital humano. Sem esse mecanismo, a tecnologia por si só não é suficiente (Conde, 2019). Corroborando com esse ponto, Lima (2018) enfatiza que:

[...] o atual modelo de Gestão de Pessoas visa em primeiro lugar o ser humano, buscando incentivá-lo, inová-lo e melhorá-lo, a fim de que ele possa atingir níveis mais elevados de competência, criatividade e realização profissional e individual. Isso fará com que, conseqüentemente, a empresa consiga atingir seus resultados (Lima, 2018, p. 28).

Investir no funcionamento equilibrado da organização significa, antes de tudo, ter uma boa gestão de pessoas, por meio da implementação de estratégias que incentivem colaboradores e servidores a desempenharem suas funções com excelência. O capital humano deve ser gerido de forma a transformar as estratégias em ações bem definidas, visando à produção eficaz de serviços e ao atendimento direto às exigências do mercado, promovendo, assim, a organização e colocando-a de forma ativa e visível no mercado (Silva, 2018). Ou seja, a gestão de pessoas deve ser estratégica, valorizando o profissional e proporcionando-lhe os melhores recursos para desempenhar suas funções, garantindo que ele trabalhe satisfeito e de maneira harmônica com os demais.

4 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A gestão de pessoas no serviço público, no passado, não recebia a atenção que se dedica a ela atualmente. Naquela época, pouco se sabia sobre esse conceito, e o bem-estar dos servidores dentro do setor público não era uma prioridade. Somente a partir da década de 1980 começou a surgir a percepção de algo que se aproximaria do que entendemos hoje (Oliveira, 2016). Em outras palavras, não havia uma grande preocupação com os servidores ou com as pessoas

que dependiam dos serviços públicos. No entanto, a partir dessa década, começou-se a perceber que era necessário valorizar tanto os aspectos pessoais quanto organizacionais para que o serviço público não se transformasse em um desserviço (OLIVEIRA, 2016). Nesse contexto, Carvalho *et al.* (2020) afirmam que:

[...] com a necessidade de maior profissionalização dos servidores públicos, e com as novas práticas de gestão da administração pública em todas as esferas de poder, as escolas de governo ganharam grande importância, pois, ao desempenharem o papel de oferecer aos servidores ações pedagógicas que modificaram sua atuação no ambiente de trabalho, possibilitou que esses profissionais tenham uma visão mais ampla e clara perante a sociedade [...] (Carvalho *et al.*, 2020, p. 18).

A gestão de pessoas é indispensável em qualquer organização, e sua importância no serviço público é notável, começando com o planejamento e organização do capital humano nessa área, bem como das diversas funções existentes nesse setor. A Administração Pública passou a adotar a gestão de pessoas após perceber os resultados positivos que surgiram nas organizações privadas (Oliveira, 2016).

As pessoas são fundamentais para o cumprimento da ordem social dentro de uma gestão pública. Por isso, gerir o capital humano é tão importante quanto gerir os insumos, pois é esse capital humano o responsável direto para que o serviço público funcione de maneira eficaz.

[...] Assim como a administração, a forma de conduzir e administrar as pessoas no setor público também está passando por grandes mudanças, e a cada dia cresce o esforço para reconsiderar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho (Carvalho *et al.*, 2020, p. 17).

Adotando esse mesmo raciocínio, Souza (2018, p. 9) ensina que: “[...] a Gestão de Pessoas no setor público busca adequar ideias, políticas e métodos empregados na administração privada como ferramentas para enfrentar os novos desafios da atualidade [...]”. Segundo Carmo *et al.* (2018), a gestão pública tem se espelhado na gestão privada, como se pode observar:

[...] no âmbito da gestão de pessoas, a perspectiva gerencialista almeja um estilo de gestão semelhante ao da iniciativa privada [...]. Para isso, é necessário que o gestor público tenha a capacidade de alinhar os servidores à estratégia da organização e do governo, de forma que os esforços sejam capazes de gerar resultados concretos para o cidadão (Carmo *et al.*, 2018, p. 165).

Esse também é o entendimento de Souza (2018, p.11), que afirma: “[...] a

administração pública, assim como a administração privada, passou a reconhecer a importância das pessoas nas organizações, tanto seus colaboradores quanto seus usuários”. No entanto, essa realidade não é fácil para os gestores públicos, pois a gestão de pessoas se tornou um desafio, especialmente no que diz respeito à adequação dos recursos humanos. Isso requer capacitação prévia, para garantir uma oferta mais eficiente de serviços públicos, alinhando as novas práticas às diretrizes específicas de cada órgão público.

Diante dos diversos setores que compõem a gestão pública, é essencial adotar medidas que possibilitem a gestão dos servidores de modo que estes estejam preparados para oferecer os serviços para os quais foram habilitados de maneira eficiente, atendendo à sociedade com excelência. O serviço público deve ser prestado de forma a cumprir sua verdadeira finalidade (Carvalho *et al.*, 2020).

A gestão de pessoas no serviço público visa complementar as ferramentas da administração pública para melhorar o atendimento à população. Quando os diferentes setores adotam as medidas adequadas para gerir seu pessoal, certamente terão servidores mais capacitados e dispostos a atender com mais eficácia, alcançando assim os objetivos tanto organizacionais, na gestão pública, quanto individuais, tanto dos servidores quanto dos cidadãos (Carvalho *et al.*, 2020).

Além disso, o objetivo do sistema de gestão de pessoas no serviço público, assim como no setor privado,

[...] é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho superior, o que, por consequência, leva ao crescimento e desenvolvimento tanto da organização quanto das pessoas que nela trabalham” (Filippin, 2010 *apud* Souza, 2018, p.12).

Nesse mesmo raciocínio, Carvalho *et al.* (2020, p.19) afirmam que “[...] a gestão de pessoas auxilia na visualização da realidade das organizações em sua totalidade e complexidade, ajudando a tornar transparente as relações e situações subjacentes à compreensão de quem não é especialista no assunto”. Esse entendimento deve ser aplicado também às organizações da administração pública, que, cada vez mais, carecem de pessoas preparadas para fornecer os serviços públicos de maneira correta e eficiente.

Diante desta nova dinâmica dos tempos modernos surge a necessidade da aquisição de novas habilidades e competências para atender as novas demandas que aparecem, assim como nas empresas privadas manifesta-

se a necessidade do aprimoramento dos serviços e dos servidores da administração pública (Souza, 2018, p. 12).

A gestão de pessoas, em qualquer âmbito, não é uma tarefa simples, o que destaca a responsabilidade da gestão pública em promover essa prática, gerindo seu capital humano — ou seja, seus servidores — para que estes desempenhem suas funções e atribuições de forma objetiva e eficaz. Nesse contexto, Carvalho et al. (2020, p. 32) afirmam que “[...] faz-se necessária a compreensão do papel da Administração Pública e o engajamento dos gestores nesse papel, por meio do compromisso e da formação continuada do servidor público”.

Pode-se afirmar que, mais do que nas organizações privadas, o setor público é aquele que mais carece de uma gestão de pessoas eficiente. Gerir o capital humano no serviço público significa disponibilizar à sociedade um servidor capacitado e preparado para atender às demandas da população, sempre considerando tanto o servidor enquanto ser humano, quanto o cidadão, que necessita de um atendimento ágil e preciso (Souza, 2018).

Como demonstrado, a gestão de pessoas é um componente essencial no mundo do trabalho e nas corporações mercantis, e isso também se aplica no modelo gerencialista da Administração Pública. Ao priorizar a eficiência, os resultados e a otimização dos recursos públicos, esse modelo exige uma abordagem estratégica na gestão de pessoas. Os servidores são escolhidos, capacitados e motivados para alinhar suas habilidades e ações com os objetivos do Estado Gerente, que busca ser mais ágil e eficaz. Dessa forma, no contexto gerencialista, a gestão de pessoas se torna um catalisador para a transformação e modernização do serviço público, sendo essencial para garantir um desempenho de alto nível e atender às expectativas da sociedade, além de superar as funções administrativas tradicionais.

4.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas no setor público é de extrema relevância e estratégica, principalmente devido aos diversos aspectos que essa prática abrange. Gerir o capital humano significa não apenas oferecer um serviço eficaz, mas também promover a qualidade no atendimento ao público, além de capacitar os colaboradores para que desempenhem suas funções de maneira plena, sem frustrações (Oliveira, 2016).

Vale destacar que:

[...] a implementação de técnicas de gestão de pessoas nos órgãos públicos é muito mais recente do que sua aplicação nas empresas privadas, visto que há a necessidade de adequar as técnicas de gestão de pessoas às regras e leis que regem os serviços públicos (Souza, 2018, p. 23).

Assim como na gestão privada, a gestão de pessoas é crucial para o bom funcionamento da administração pública. Gerir o capital humano está diretamente ligado ao bom atendimento e à prestação de serviços públicos de qualidade.

A gestão de recursos humanos (RH), nesse contexto, assume um papel estratégico dentro da organização pública, com o dever de se atentar ao desempenho dos recursos humanos e direcioná-los para alcançar os resultados desejados (Carmo *et al.*, 2018).

Em uma realidade onde a população muitas vezes se encontra repleta de dúvidas e anseios em relação ao serviço público, é fundamental que a gestão pública seja voltada, atenta e disposta a gerir seu capital humano, para fornecer respostas adequadas às necessidades do cidadão. Muitas vezes, a falta de servidores capacitados impede que os cidadãos recebam o atendimento necessário. Nesse sentido, Oliveira *et al.* (2016) ressaltam que:

[...] o objetivo da política de recursos humanos no setor público, que corresponde geralmente ao alcance do perfil desejado para a força de trabalho e sua atuação motivada e eficiente, em um modelo de gestão que busque o alcance de resultados e o atendimento satisfatório ao cidadão (Oliveira *et al.*, 2016, p. 28).

A sociedade está cada vez mais atenta às gestões públicas e se torna mais exigente em relação aos serviços prestados. Com isso, sempre busca mais do servidor, que deve estar sempre preparado em seu ofício, o que torna necessária a gestão pública adotar medidas de gerenciamento de pessoas. Como afirma Oliveira (2016, p. 32), “[...] a responsabilidade do gestor público e dos representantes da cidadania em inovar e em acompanhar esses fatores e as exigências cada vez mais ampliadas dos cidadãos”.

O serviço público deve, como o nome sugere, estar à disposição da sociedade, atendendo o cidadão em suas mais variadas necessidades, conforme os serviços oferecidos pela administração pública. Para que isso de fato aconteça, é essencial que haja pessoal capacitado, garantindo que o atendimento ao público se concentre na solução de problemas, evitando insatisfação por parte do cidadão e

desmotivação do servidor. Por isso, é fundamental a excelência da gestão pública, com prioridade para o cidadão, mas sem negligenciar seu capital humano (Oliveira, 2016):

[...] o Estado é um prestador de serviços à população e um alavancador do desenvolvimento das pessoas, em contraposição ao Estado paternalista e interventor. Ora, essa valorização do cidadão coloca a Gestão de Pessoas num patamar diferente: quem valoriza pessoas (cidadãos) são pessoas (servidores públicos) que deverão ser valorizadas também (Oliveira, 2016, p. 35).

A prática acima mencionada traz à tona a importância de conciliar os interesses individuais com os organizacionais. Não se trata de traçar interesses separados, mas sim de alinhar os interesses da organização com a oferta de serviços à população. Afinal, a função precípua da gestão pública é garantir o atendimento adequado à sociedade. No entanto, há uma problemática central, que é: “[...] o grande desafio é fazer com que a atividade pública seja cada vez mais inovadora, sem perder de vista os princípios da legalidade e da impessoalidade [...]” (Amaral, 2006 *apud* Souza, 2018, p. 23).

Diante dessa problemática, deve haver um equilíbrio por parte do gestor público, cuja responsabilidade é gerir o capital humano de forma a garantir que as necessidades organizacionais e o serviço prestado pelo servidor estejam alinhados. Esse alinhamento visa o cumprimento das propostas de cada setor dentro do serviço público, respondendo assim às demandas da população. Uma gestão eficaz é capaz de viabilizar esse equilíbrio. Para tanto, é imprescindível observar a transcrição a seguir:

[...] a gestão de pessoas dentro das organizações públicas tem buscado formas de vencer barreiras e proporcionar efetivas mudanças em seus ambientes atendendo as necessidades da organização e contemplando a valorização de seus recursos humanos, e por consequência de sua aplicação aprimorar melhorias na prestação de serviços atendendo assim com mais eficiência e qualidade as demandas da sociedade [...] (Souza, 2018, p.23).

O serviço público deve estar fundamentado e ambientado no dinamismo, valorizando o capital humano de forma que o servidor se sinta motivado a atender à população de maneira eficaz. A gestão de pessoas no setor público deve buscar sensibilizar o servidor, incentivando-o a buscar resultados positivos, a partir da compreensão dos diversos aspectos que o rodeiam (Carvalho *et al.*, 2020).

Ainda sobre esse tema, Souza (2018), ao interpretar o pensamento de Dias,

afirma que:

[...] ao buscar uma gestão de excelência, a administração pública assume a necessidade de pensar políticas e práticas de gestão de pessoas que contribuam para o engajamento do servidor a essa nova forma de prestação de serviços (Souza, 2018, p. 23).

A prestação de serviços continua sendo o objetivo central do serviço público; contudo, o grande diferencial está na forma como o gestor público lida com o capital humano, gerindo-o de maneira a garantir a oferta adequada dos serviços.

A gestão de pessoas no setor público é fundamental para garantir uma administração eficiente e a prestação de um serviço público de qualidade. Contudo, apesar da sua importância, há uma grande dificuldade em gerir o capital humano do serviço público, especialmente devido ao fato de que a contratação de servidores ocorre por meio de concurso público, com critérios que não consideram avaliações detalhadas, como ocorre nas contratações do setor privado. Por isso, é necessário um bom gestor público que valorize a gestão de pessoas (Souza, 2018).

Todo o contexto deveria ser cuidadosamente analisado, desde o ingresso do servidor no serviço público até o efetivo cumprimento das suas funções. Esses aspectos devem ser observados e mapeados pelo gestor, para que o servidor seja adequadamente orientado e, assim, ofereça seus serviços com competência. Nesse sentido, Carvalho *et al.* (2020) ensina que:

A gestão de pessoas se tornou parte essencial das áreas que abrangem a administração pública, por isso, é necessário planejamento para se desenvolver, tanto na parte burocrática que lhe compete, como também para articular mecanismo de capacitação e desenvolvimento dos servidores, para assim proporcionar melhorias de qualidade de trabalho e melhor atendimento à população (Carvalho *et al.*, 2020, p. 22).

Visível é a importância da gestão de pessoas no serviço público; contudo, é necessário considerar os aspectos mais relevantes para gerir o capital humano de maneira eficaz. Assim como em todos os setores organizacionais, a administração pública deve atentar-se para os critérios a serem observados para garantir uma gestão eficiente, capacitando o servidor para prestar um atendimento de qualidade à população (Carvalho *et al.*, 2020). Dessa forma, é imprescindível que a gestão de pessoas seja estratégica, com foco no desenvolvimento contínuo dos servidores.

Logo, não há dúvida sobre a relevância da gestão de pessoas no serviço público, especialmente se a organização visa crescimento e eficiência. A melhor maneira de alcançá-los é investir no seu capital humano. Portanto, implementar uma

gestão de pessoas bem estruturada e alinhada com os objetivos organizacionais é essencial para oferecer um serviço público estratégico, eficaz e de qualidade para a sociedade.

5 ELEMENTOS FUNDAMENTAIS PARA A GESTÃO DE PESSOAS EFICIENTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIALISTA

Este capítulo explora os principais elementos da gestão de pessoas no contexto do modelo gerencialista da Administração Pública, destacando os fatores essenciais para garantir o bom funcionamento e a eficiência dos serviços públicos. Serão abordadas as condições de trabalho, que afetam diretamente a produtividade e o bem-estar dos servidores; a avaliação de desempenho e competências, ferramenta crucial para alinhar as ações dos profissionais aos objetivos institucionais; e a motivação, fundamental para manter o comprometimento e a participação ativa dos servidores. Além disso, discutiremos a importância da formação continuada e do desenvolvimento pessoal no ambiente de trabalho público, assim como o papel da inteligência emocional para ajudar os servidores a enfrentar desafios e lidar com situações de tensão. Esses aspectos são essenciais para preparar os servidores a se adaptarem às demandas e inovações do setor público gerencialista, contribuindo para a construção de uma administração pública eficiente, transparente, orientada para resultados e otimização dos recursos públicos.

5.1 CONDIÇÕES DE TRABALHO

Não se trata apenas de investir em desenvolvimento e capacitação, mas também de prestar a devida atenção às condições de trabalho oferecidas. Isso porque, além da funcionalidade do colaborador, é fundamental considerar sua saúde e segurança, que são fatores essenciais para um bom desempenho (Demo; Fogaca; Costa, 2018). Nesse contexto, é relevante destacar a visão de Guerra, Mattos e Corrêa (2020), que afirmam:

[...] em relação à política de condições de trabalho, [...] fatores como eventos estressores, estilos de liderança, características de grupos de trabalho, ambiente físico e sistemas de recompensas e punições são capazes de influenciar aspectos de afetividade do trabalhador, merecendo,

portanto, especial atenção da gestão (Guerra; Mattos; Corrêa, 2020, p. 490).

Proporcionar boas condições de trabalho é uma responsabilidade de toda organização e, por isso, deve estar sempre presente nas políticas e práticas institucionais. Um bom desempenho está diretamente relacionado a um ambiente seguro e saudável, onde o colaborador se sinta motivado a desempenhar suas funções de maneira satisfatória e produtiva (Demo; Fogaca; Costa, 2018). Nesse sentido, é pertinente compartilhar o seguinte entendimento:

O ambiente de trabalho pode ser analisado a partir de vários pontos de vista, um dos pontos mais importante é a análise da segurança e saúde no trabalho, que se preocupa com o bem-estar do trabalhador que por sua vez necessita das melhores condições para exercer a sua atividade profissional (Ndilimeke, 2019, p. 5).

Quando o colaborador é bem tratado e percebe que contará com o apoio necessário para realizar suas funções de maneira eficaz, ele tende a desempenhar suas atividades com mais motivação e comprometimento, buscando cumprir suas responsabilidades de forma eficiente. É fundamental que as organizações compreendam a importância de criar um ambiente de trabalho estimulante, que possibilite aos colaboradores executar suas tarefas diárias de maneira produtiva e satisfatória (Ndilimeke, 2019).

5.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS

A avaliação de desempenho se apresenta como um aliado tanto nas organizações privadas quanto públicas, funcionando como uma prática desafiadora para o colaborador ou servidor, que se vê incentivado a se comprometer com suas funções para progredir nos desafios oferecidos pelas instituições. Em ambos os contextos, público e privado, essa avaliação é fundamental para medir a produtividade dos trabalhadores. Assim, ela se torna crucial para o desenvolvimento mútuo: se o servidor percebe um desafio, ele se empenha para alcançar o melhor desempenho possível, seja para manter sua posição ou para avançar para níveis superiores (Demo; Fogaca; Costa, 2018). Nesse sentido, Derrosso e Boewerk (2017) explicam que:

[...] o sistema de avaliação de desempenho bem estruturado pode ajudar uma empresa a promover seus servidores com base na meritocracia, de

forma que o bom trabalho e o esforço individual de cada um de seus servidores sejam reconhecidos (Derrosso; Boewerk, 2017, p. 3).

Dessa forma, os gestores têm a importante responsabilidade de utilizar a avaliação de desempenho como um mecanismo de estímulo para os colaboradores, além de ser um aliado estratégico da organização. Essa prática é essencial para observar o funcionamento das instituições, permitindo identificar áreas que necessitam de melhorias, tanto no aspecto pessoal quanto profissional dos colaboradores e servidores (Guerra; Mattos; Corrêa, 2020).

A avaliação de desempenho, dentro do contexto da gestão de pessoas, desempenha um papel crucial, pois visa analisar a performance dos colaboradores e, a partir dessa análise, proporcionar elementos para o seu crescimento contínuo.

5.3 MOTIVAÇÃO

Todo indivíduo, em algum momento, necessita de motivação. Isso não é diferente no contexto da gestão de pessoas no setor público, onde a motivação desempenha um papel fundamental no desempenho dos servidores. Quando adequadamente incentivados, os servidores se sentem mais engajados e dispostos a desempenhar suas funções com maior dedicação. Dado o impacto significativo da motivação nesse contexto, é relevante destacar a perspectiva a seguir:

[...] a motivação por ser considerado um fator intrínseco, é um dos mais difíceis de ser controlado nas empresas que direcionam recursos visando o treinamento e desenvolvimento de pessoas para mantê-las no cargo. Neste contexto, o clima organizacional apresenta-se como sendo um fator influenciador, quando o assunto é motivação individual ou coletiva (Fernandes, 2019, p. 20).

Lidar com a motivação dos colaboradores não é uma tarefa simples, mas um bom gestor, seja no setor público ou privado, deve ser capaz de identificar as necessidades de seus colaboradores e agir de forma eficaz para garantir o melhor desempenho possível. A organização, por sua vez, tem um papel fundamental nesse processo, contribuindo diretamente para a motivação do trabalhador, uma vez que, em sua condição humana, nem sempre ele se encontra motivado (Guerra; Mattos; Corrêa, 2020). Complementando essa ideia, é importante considerar que:

[...] o clima organizacional quando satisfatório, tende a conduzir pessoas para as mudanças que se fazem necessárias diante do assunto permanência no cenário mercadológico que se encontra em constantes

transformações, frente à concorrência acirrada, que exige pessoas capacitadas para desenvolver processos que gerem produtos e serviços com a qualidade almejada pelos consumidores (Fernandes, 2019, p. 20).

Dentre outros fatores, o bom desempenho advém da motivação do colaborador, sendo a participação da organização indispensável ao processo motivacional. O conjunto de todas as demais políticas práticas são responsáveis por esta, especificamente (Fernandes, 2019).

5.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A qualidade dos serviços prestados pelo setor público é frequentemente questionada pela sociedade, que se torna cada vez mais exigente devido a diversos fatores externos. Além disso, em alguns casos, os servidores públicos não possuem a capacitação necessária para atender às demandas da população de maneira eficaz. Por isso, é essencial investir no preparo do capital humano, para que os servidores estejam mais bem preparados para entender e atender as necessidades da sociedade (Souza, 2018).

Assim como em outras áreas, o colaborador precisa de treinamento adequado para desenvolver suas habilidades e melhorar seu desempenho. O servidor público não foge a essa regra, especialmente porque o setor público enfrenta mais exigências do que o setor privado. É necessário, portanto, que o servidor se aperfeiçoe constantemente, e isso só é possível por meio de uma gestão de pessoas eficiente adotada pela administração pública (Oliveira, 2016).

Carvalho *et al.* (2020, p. 22) destacam que “[...] o sistema de gestão de pessoas tem por finalidade auxiliar as organizações a desenvolverem diversas competências e a conquistar um maior e melhor desempenho, além de auxiliar no crescimento e desenvolvimento dos colaboradores”. Nesse contexto, Souza (2018, p. 25) explica que “[...] a administração pública está sendo desafiada, e seus gestores públicos devem identificar o perfil de seus colaboradores, reconhecendo suas competências e transformando-as em resultados”. Para os gestores, gerir o capital humano da administração pública é um grande desafio, pois lidam com uma população diversa, cujas necessidades exigem um preparo contínuo dos servidores.

A gestão de pessoas no serviço público é imprescindível para garantir que os servidores estejam capacitados a atender às necessidades de uma sociedade

complexa e em constante mudança. Como Souza (2018, p. 26) observa, “[...] mesmo diante dos desafios da administração pública, a gestão de pessoas tem se mostrado uma ferramenta estratégica fundamental e vital”. A gestão de pessoas no setor público é essencial para equilibrar as demandas da administração com as expectativas da população.

Portanto, é necessário alinhar um modelo de gestão que envolva todos os servidores, através de treinamentos específicos que permitam o desenvolvimento de suas competências e habilidades. Esse processo também deve garantir que os servidores desempenhem suas funções adequadamente, atendendo às expectativas sociais. Souza (2018, p. 26) destaca a importância de “um alinhamento dos modelos de gestão que contemple a todos os servidores”. A gestão deve ser equilibrada e direcionada, visando tanto a estrutura organizacional quanto a valorização do servidor, incentivando-o a trabalhar com mais empenho e contribuindo de forma positiva para a sociedade (Oliveira, 2016).

Por fim, como Mello (2022) enfatiza, a visão do gestor deve ser humanizada para formar e preparar seus colaboradores de forma mais eficaz, pois esse fator é crucial para o sucesso da gestão pública:

[...] a gestão de pessoas se preocupa em humanizar a organização, de maneira que o espaço empresarial se torne mais satisfatório, tanto para os gestores quanto para a equipe. Entretanto, esse modo de conduzir o time, refere-se a bem mais do que uma prática de cuidar da saúde física e mental dos colaboradores - tornando-se uma ferramenta eficiente em conquistar e reter talentos muito mais qualificados e motivados dentro de suas funções (Mello, 2022, p. 12).

Na maioria das vezes, o servidor carrega uma grande responsabilidade, tanto para com a organização à qual pertence quanto em relação aos serviços que deve prestar à sociedade. Dessa forma, surgem as cobranças sobre a qualidade e a completude dos serviços oferecidos. Por isso, o gestor precisa se comprometer com a orientação e capacitação do servidor, proporcionando-lhe a confiança e a competência necessárias para o exercício de sua função (Mello, 2022).

Pode-se afirmar que, para que o servidor se sinta motivado a cumprir suas atribuições, é fundamental que ele seja previamente treinado para o desempenho de suas tarefas. Quando o indivíduo se sente capaz de realizar uma atividade, ele experimenta satisfação ao executá-la. Dessa forma, um servidor bem treinado se sente mais motivado para realizar seu trabalho. Mello (2022, p. 13) afirma que “[...] a motivação precisa ser vista como uma forma de valorizar o funcionário, que deve

sentir-se parte integrante da organização e não apenas um seguidor de regras”.

Não se trata apenas de seguir normas, mas de proporcionar uma preparação completa, que envolva aspectos pessoais, profissionais e psicológicos. O servidor precisa sentir-se útil e capaz, sendo essa a missão da gestão de pessoas no serviço público: preparar os servidores para seu crescimento como indivíduos e como profissionais. Assim, a prestação de serviços públicos deve ser vista como uma tarefa realizada de pessoa para pessoa. Sobre essa questão, Coutinho, conforme interpretado por Lima (2018), expõe o seguinte entendimento:

[...] a Gestão de Pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados (Lima, 2018, p. 28).

Deve haver um incentivo para que o servidor público desenvolva novas habilidades, a fim de aplicá-las na execução de seus serviços. Nesse contexto, é fundamental um bom treinamento que contribua diretamente para o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor, uma vez que o serviço público depende de pessoal capacitado para atender adequadamente à sociedade. Sobre esse tema, Lima (2018) afirma que:

O treinamento é visto hoje como um meio capaz de aumentar as competências das pessoas a serem mais bem-sucedidas, criativas e inovadoras, a fim de oferecer melhores objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosos, além de permiti-las contribuir efetivamente para os resultados do negócio (Lima, 2018, p. 36).

A formação continuada do servidor público deve considerar tanto os critérios pessoais quanto profissionais, pois não é suficiente apenas possuir a habilidade necessária para desempenhar as funções atribuídas. É igualmente importante ter a sensibilidade para lidar com o cidadão que procura o serviço público. Assim, é um conjunto de aspectos que deve ser observado para garantir os resultados esperados. Nesse sentido, Mello (2022, p. 15) destaca que: “[...] Em vista disso, é essencial para as empresas que um trabalhador bem desenvolvido se torne um aliado de sucesso para a organização [...]”. Portanto, o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor é crucial para a qualidade da prestação do serviço público. Nesse contexto, Carvalho *et al.* (2020) afirmam que:

[...] a gestão de pessoas se tornou parte essencial das áreas que abrangem a administração pública, por isso, é necessário planejamento para se

desenvolver, tanto na parte burocrática que lhe compete, como também para articular mecanismo de capacitação e desenvolvimento dos servidores, para assim proporcionar melhorias de qualidade de trabalho e melhor atendimento à população (Carvalho *et al.*, 2020, p. 22).

Gerir o capital humano na administração pública significa preparar o servidor para oferecer um serviço alinhado às necessidades da população. Isso ocorre em um contexto no qual a sociedade exige cada vez mais qualidade nos serviços prestados pelo setor público. Como o serviço público é uma ordem pública e sua execução é responsabilidade do servidor, que está em contato direto com o cidadão, é fundamental que ele seja devidamente treinado e capacitado para desempenhar suas funções de forma eficiente. Nesse sentido, Oliveira (2016) afirma:

Compreendendo a gestão pública sob essa visão, podemos entender ainda que, além da estratégia e do ambiente, o tipo de estrutura, a tecnologia e os sistemas de Gestão de Pessoas que adotam são determinantes da contribuição dos servidores para a efetividade da instituição [...] (Oliveira, 2016, p. 154).

O desempenho do servidor está diretamente relacionado à motivação que ele recebe. Executar suas tarefas vai além de atender às necessidades pessoais, envolvendo também sua satisfação e bem-estar. Lidar com os problemas sociais, como é amplamente reconhecido, não é uma tarefa simples, e frequentemente o que se encontra é a insatisfação do cidadão. No entanto, o gestor deve lembrar de olhar também para o lado do servidor, pois, antes de tudo, ele é um ser humano (Mello, 2022).

5.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO SETOR PÚBLICO

Embora pareça uma temática recente na gestão de pessoas, a inteligência emocional dos indivíduos surgiu nos anos 1980. Ela está relacionada ao controle das emoções humanas e não ao quociente de inteligência, sendo, na verdade, um reflexo do autocontrole (Lamazon *et al.*, 2022). Nesse mesmo sentido, Nascimento (2022) afirma que:

[...] Por muito tempo, apenas o aprimoramento da inteligência intelectual era considerado como fator importante para levar o indivíduo a ser bem-sucedido. Entretanto, estudos recentes comprovam que a inteligência intelectual sozinha não garante o estado de sucesso profissional dos colaboradores nas organizações (Nascimento, 2022, p. 8).

Atualmente, o controle emocional é essencial para a manutenção das

relações humanas, e isso também se aplica ao ambiente de trabalho, especialmente considerando as diversas formas de competitividade que fazem parte da natureza humana desde os primórdios. No contexto de uma globalização em constante evolução, o domínio das próprias emoções se torna ainda mais crucial no ambiente profissional, especialmente no serviço público, onde as exigências são constantes e as obrigações, sempre presentes (Peixoto *et al.*, 2022).

Nesse cenário, é importante destacar a reflexão de Peixoto *et al.* (2022, p. 2), que afirmam: “[...] diante desse novo cenário de demandas das organizações, ter alta capacidade de Inteligência Emocional (IE), Inteligência Geral (G) e um repertório bem desenvolvido de Habilidades Sociais (HS) parecem ser características exigidas pelos profissionais atuais”.

O ambiente de trabalho está em constante transformação, o que implica em uma demanda crescente para que os indivíduos se ajustem às necessidades laborativas. No serviço público, essa dinâmica é intensificada pela busca pela estabilidade financeira, o que aumenta a competitividade em diversos setores. Isso tem levado muitas pessoas a almejam cargos públicos. No entanto, muitos estudos apontam para uma desestabilidade emocional significativa entre aqueles que ocupam esses cargos (Lamazon *et al.*, 2022).

Portanto, o domínio das próprias emoções torna-se fundamental para a manutenção das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Nesse contexto, destaca-se a importância da inteligência emocional, que envolve a capacidade de reconhecer tanto os próprios sentimentos quanto os dos outros membros da equipe, a fim de gerenciar os relacionamentos de forma adequada (Garcia-Tudela; Marin-Sánchez, 2021). A esse respeito, Fonseca *et al.* (2019) ressaltam que:

[...] na contemporaneidade os profissionais e as organizações se deparam com mudanças significativas no dia a dia de trabalho. Num ritmo frenético que torna a assimilação pelas pessoas muito sofrida e por vezes até improdutivo. Em função de tal situação, diversas organizações têm percebido que o desenvolvimento das habilidades emocionais de seus profissionais é um elemento essencial na gestão das pessoas (Fonseca *et al.*, 2019, p. 2).

Portanto, é fundamental, na gestão de pessoas do serviço público, promover o desenvolvimento da inteligência emocional em diversos setores, fornecendo subsídios aos servidores para que possam gerenciar suas emoções, aceitando o comportamento dos outros sem se frustrar ou prejudicar os colegas (Lamazon *et al.*, 2022).

Esse entendimento também é compartilhado por Nascimento (2022, p. 9), que afirma: “[...] saber que existe uma relação entre o intelecto e a emoção pode resultar na capacidade do indivíduo de entender e lidar com sua parte emocional de maneira inteligente, alinhada aos seus objetivos pessoais e profissionais”.

O objetivo é explorar a capacidade do indivíduo de trabalhar sua inteligência emocional para se adaptar e interagir com os demais, promovendo um ambiente dinâmico, capaz de mudanças. O resultado esperado é o controle das próprias emoções diante das modificações que surgirem. No entanto, isso só será possível por meio da prática efetiva da gestão de pessoas, para alcançar resultados positivos (Fonseca *et al.*, 2019).

Para que a gestão de pessoas cumpra a função de promover a inteligência emocional, é necessário implementar estratégias que forneçam os recursos adequados para que os indivíduos possam lidar com suas emoções pessoais e interpessoais. Nesse sentido, os setores do serviço público precisam revisar seus modelos de gestão. E, para isso, é importante ressaltar o notável entendimento transcrito abaixo:

[...] quando a inteligência emocional é utilizada como ferramenta de gestão de pessoas, possibilita melhor conhecimento da abordagem estrutural de problemas da empresa, como recursos limitados, rurgas pessoais, fofocas, provocações, entre outros. À medida que esses elementos são modificados previamente, as percepções e o conflito resultante podem ser controlados e evitados (Fonseca *et al.*, 2019, p. 2).

A gestão de pessoas no serviço público deve, portanto, promover a inteligência emocional no ambiente de trabalho, reconhecendo que, embora desempenhar suas funções seja um grande desafio, o bom desempenho do indivíduo está frequentemente ligado ao uso da inteligência emocional em suas relações interpessoais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões deste trabalho ressaltam a importância da Gestão de Pessoas no modelo gerencialista da Administração Pública. A Emenda Constitucional nº 19/1998 introduziu o princípio da eficiência no artigo 37 da Constituição Federal, marcando um passo significativo para a administração pública brasileira, com o objetivo de aprimorar a eficiência e a qualidade no atendimento às demandas da

sociedade. A necessidade de uma gestão estratégica de pessoas surgiu como consequência das reformas gerencialistas implementadas pelo governo FHC no Brasil. Essa mudança propôs uma postura mais enxuta, focada na gestão eficaz dos recursos e orientada para resultados, redefinindo o papel dos servidores públicos. Passaram a ser exigidas ações proativas, alinhadas aos objetivos de modernização do Estado, em vez de simplesmente seguir rotinas.

As condições de trabalho desempenham um papel fundamental para garantir o sucesso dessa abordagem. Elas são a base para que os servidores possam executar suas funções de maneira produtiva e saudável. Um ambiente de trabalho adequado, com os recursos e o suporte necessários, é essencial para a produtividade e o bem-estar dos servidores. A valorização das condições de trabalho no modelo gerencialista não se limita a questões de saúde ocupacional, mas é também uma estratégia para garantir que os servidores estejam em boas condições para atingir os objetivos institucionais.

A avaliação de desempenho e competências é um componente crucial para medir o desempenho individual e identificar oportunidades de melhoria. No modelo gerencialista, a avaliação funciona como uma ferramenta estratégica, alinhando as atividades de cada servidor aos objetivos maiores da organização pública. Ela permite uma medição objetiva do desempenho e serve como base para políticas de reconhecimento e meritocracia.

A motivação dos servidores também é um fator chave. O nível de engajamento e compromisso dos servidores está diretamente relacionado à eficiência do serviço público. No modelo gerencialista, a motivação é incentivada por meio de políticas de valorização, reconhecimento e estímulo, criando um ambiente no qual os servidores se sintam parte do processo de melhoria contínua. Um servidor motivado é mais propenso a contribuir com novas ideias, resolver problemas e se adaptar às mudanças – aspectos essenciais da administração pública contemporânea.

Nesse contexto, a formação continuada e o desenvolvimento de pessoal tornam-se pilares da gestão de pessoas. O modelo gerencialista exige que os servidores estejam constantemente preparados para atender às demandas e mudanças da sociedade. Para que possam adquirir novas habilidades e competências, além de se adaptar às transformações tecnológicas e às novas abordagens de gestão, são necessários programas de formação continuada.

A inteligência emocional, cada vez mais necessária no serviço público, também desempenha papel relevante. A capacidade de lidar com as emoções de maneira equilibrada é essencial para manter um ambiente de trabalho positivo e produtivo, especialmente em contextos marcados por pressão e desafios. A inteligência emocional permite aos servidores lidar com o estresse e resolver conflitos de maneira eficaz, resultando em um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Por fim, no modelo gerencialista da administração pública, a gestão de pessoas não se resume à administração de recursos humanos; ela é uma estratégia fundamental para garantir que o serviço público atenda aos objetivos sociais de maneira eficiente e econômica, respeitando os recursos públicos. O Estado se torna mais preparado para enfrentar os desafios contemporâneos e fornecer serviços de alta qualidade, cumprindo seu papel de atender às demandas dos cidadãos com eficiência e transparência. Isso é alcançado por meio de uma gestão de pessoas que valoriza as condições de trabalho, promove a avaliação de desempenho, incentiva a motivação, investe em treinamento e desenvolvimento e cultiva a inteligência emocional.

Assim, podemos concluir que a gestão de pessoas contribui de forma significativa para o sucesso das organizações públicas. Já se alcançaram importantes avanços com a implementação de políticas práticas que favorecem o equilíbrio organizacional, mas ainda há muito a ser feito, especialmente no sentido de dar maior ênfase à área de gestão de pessoas, para que ela possa explorar todo o seu potencial, não apenas com os servidores, mas também em toda a estrutura organizacional.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, K. C. **Gestão de pessoas**: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína - TO. 2021. 20 f. TCC (Graduação) - Curso de Logística, Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11612/4533>. Acesso em: 5 set. 2023.

BORBA, F. I. L. **Gestão De Recursos Humanos nas Transformações Ágeis Organizacionais**: Benefícios E Barreiras. Recife, PE. 2021. 109 f. Dissertação (Mestrado). Disponível em: <http://www.padr.ufrpe.br/sites/default/files/testesdissertacoes/> Acesso em: 5 set. 2023.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 5. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos lógica e mecanismos de controle. **LuaNova: Revista de Cultura e Política**. n. 47, v. 98, p. 4995, 1998. Disponível em: https://pesquisaeaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/bresser__a_reforma_do_estado_dos_anos_90.pdf. Acesso em 20 jan. 2022.

CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e servidores acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev.Serv. Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163-191, abr/jun 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/hp/Documents/Downloads/1759-Texto%20do%20Artigo>. Acesso em: 7 set. 2023.

CARVALHO, J. F. S.; RODRIGUES, R. L. A. A gestão de pessoas no serviço público. **Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**. Distrito Federal, v. 22, n. 1, p. 16-42, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/288/278>. Acesso em: 6 set. 2023.

CONDE, D. S. **Breve descrição da Gestão de Pessoas no Brasil**. Niterói, 2019. 31 f. TCC (Graduação e Administração). Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/12928/TCC%20DANIELA%20CONDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 5 set. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DEMO, G.; FOGACA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263, jun. 2018. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/33599>. Acesso em: 21 abr. 2024.

DERROSSO, G.; BOEWERK, S. Gestão de desempenho por competência (GDP): análise da avaliação de desempenho utilizada em uma instituição bancária para ascensão profissional. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 7, n. 1-2, p. 1-16, jan./dez. 2017. Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/view/3250>. Acesso em: 25 jan. 2024.

FERNANDES, C. A. **A importância da gestão de pessoas para o clima organizacional**. 2019. 31f. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração – Anhanguera Educacional, Sertãozinho, 2019. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/28562/1/CAROLINA_APARECIDA_FERNANDES_ATIVIDADE4.pdf. Acesso em: 17 jan. 2024.

FONSECA, A. R. P. *et al.* O poder da inteligência emocional para gestão de pessoas. Conic – SEMESP, **Anais...** 2019. Disponível em: <https://conic->

semesp.org.br/anais/files/2019/trabalho-1000004187.pdf. Acesso em: 25 ago. 2023.

FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L. Talentos em Gestão e gestão de Talentos: Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, p. 158-187, 2017. Disponível em: <http://http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401153451007>. Acesso em: 11 jan. 2024.

GARCIA-TUDELA, P. A; MARIN-SÁNCHEZ, P. Educação da inteligência emocional no ensino fundamental: Um estudo exploratório a partir da perspectiva docente. **Educare**, Heredia, v. 3, p. 85-105, 2021. Disponível em http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140942582021000300085&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 25 ago. 2023.

GUERRA, M. H. T. S; MATTOS, C. A. C.; CORRÊA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). **Revista de Carreiras e Pessoas**. v. 10, n. 3, p. 486-503, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/45130/32796>. Acesso em: 5 set. 2023.

KLERING, L. R.; PORSSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos Caminhos Da administração Pública Brasileira. **A Revista Acadêmica da FACE**. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/face/article/view/8231>. Acesso em: 30 nov. 2024.

LAMAZON, I. M.; BISPO, L. G. S. Inteligência emocional no serviço público. **Revista Eletrônica Casa de Makunaima**, v. 3, n. 2, p. 68–76, 2022. Disponível em: https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/casa_de_makunaima/article/view/974. Acesso em: 25 ago. 2023.

LIMA, K. M. B. **Impactos da Gestão de Recursos Humanos nos resultados globais das empresas**. 75 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Exatas e Tecnológicas). Curso de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, 2018. Disponível em: <https://www2.ufrb.edu.br/bcet/uploads/tcc/2>. Acesso em: 20 fev. 2024.

MELLO, T. C. R. **A importância da gestão de pessoas**. 2022. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Anhanguera, Franca, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pgskroton.com/bitstream/123456789/46455/1/TCC>. Acesso em: 7 de set. 2023.

NASCIMENTO, V. S. **Liderança e inteligência emocional**: um estudo de caso na Empresa Guedes Shopping da cidade de Patos - PB. 2022. 64f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em administração). Patos/PB. Disponível em: <https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/>. Acesso em: 25 ago. 2023.

NEVES, L. M. W (ORG.). **A nova pedagogia da hegemonia**: estratégias do capital para educar o consenso. São Paulo: Xamã, 2005.

NDILIMEKE, N. **O Impacto das Condições de Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores**. Estudo de caso: Externato Álvares Cabral. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2019. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31666>. Acesso em: 10 jan. 2024.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de pessoas no setor público**. 3. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401420/1/Gestao%20Pessoas%20Setor%20Publico%203ed%20GRAFICA.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2024.

PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. Inteligência Emocional, Inteligência e Habilidades Sociais em Diferentes Áreas de Trabalho e Liderança. **Psico-USF**. v. 2, p. 237-250, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-82712022270203>. Acesso em: 25 ago. 2023.

SILVA, L. S. C. **Gestão de pessoas em pequenas empresas**. 2018. 45f. Trabalho de conclusão de curso (Administração). 2018. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1411390936.pdf>. Acesso em: 5 set. 2023.

SOUZA, E. R. L. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Dissertação de TCC, Universidade Federal de São João Del Rei; Especialização em Gestão Pública. Votorantim, 2018. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br>. Acesso em: 22 fev. 2024.

VARZONI, G. C.; AMORIM, W. A. Modelos de Gestão de Pessoas. **Revista de carreiras e pessoas**, v. 11, n. 3, p. 489-505, 2021.