

A Importância e Vantagens da Aplicação dos Conceitos e Princípios da Gestão de Pessoas na Administração Pública

The Importance and Application of the Advantages of Concepts and Principles of Personnel Management in Public Administration

Patrícia Selis Gomes¹

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo discutir sobre a importância da gestão de pessoas no desempenho das atividades dos servidores públicos. Nesse sentido, foi levantada a seguinte problemática: A gestão de pessoas é trabalhada e valorizada levando em consideração a sua relevância e contribuição para o desenvolvimento dos servidores e da organização? Buscando respondê-la, foi realizada uma reflexão acerca da importância da gestão de pessoas, uma vez que o desenvolvimento de qualquer organização depende necessariamente do empenho dos indivíduos que nela atuam. Para direcionar esta pesquisa e obter informações desta natureza, utilizou-se a pesquisa bibliográfica; portanto, trata-se de um estudo que pretende constatar a importância que a Gestão de Pessoas exerce na vida dos funcionários, uma vez que uma organização deve sempre procurar renovar e adequar às necessidades dos seus colaboradores, para que assim possa melhor atender a população.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Organização; Servidores Públicos; Administração Pública.

ABSTRACT

This article aims to discuss the importance of managing people in the performance of activities of public servants. In this regard, the following issues were raised: People management is worked and valued taking into account their relevance and contribution to the development of servers and the organization? Seeking to answer it, a reflection on the importance of managing people was carried out, since the development of any organization necessarily depend on the commitment of individuals who work in it. To address this research and information of this nature, we used the literature; therefore, it is a study that aims to realize the importance of people management plays in the lives of employees, as an organization should always seek to renew and adapt to the needs of its employees, so that we can better serve the population.

Keywords: People Management; Organization; Public Servants; Public Administration.

¹ Bachaela em Administração Pública pela Universidade do Estado da Bahia. E-mail: pati_bris@hotmail.com.

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública é um conjunto de órgãos públicos, entidades, serviços e agentes do Estado que buscam satisfazer as necessidades da sociedade e tem como finalidade obedecer aos objetivos do governo, de forma a atingir o bem comum. Para isso, segundo Gemelli e Filippim (2010), a Administração Pública tem nos princípios constitucionais seu norte para buscar soluções práticas para as exigências e anseios da coletividade. Entretanto, para prestar um bom serviço à sociedade, é necessário um quadro funcional capacitado e motivado para realizar os objetivos organizacionais e atingir os resultados esperados.

Conforme Chiavenato (1999), no ramo da Administração, sabe-se que existem grandes falhas no setor de recursos humanos, as quais podem dificultar o processo de desenvolvimento de uma organização. Existindo ainda, uma grande diferença entre o que se faz ou o que deveria ter sido feito. É sabido que, cada setor de uma determinada instituição pública ou privada deve ter suas competências e funções bem esclarecidas, mas para que isso aconteça é imprescindível a integração entre cada setor. A conversa, o diálogo aberto, a boa conduta profissional, a ética, o bom comportamento, a honestidade, solidariedade, generosidade e o idealismo são fatores resultantes de um bom gerenciamento, no qual resultará em um trabalho mais desenvolvido e qualificado.

Ainda segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é uma combinação de competência e agilidade, políticas, métodos, estratégias e práticas definidas, com a finalidade de administrar as condutas internas e aperfeiçoar o capital humano nas organizações. Ela surge por meio da participação, qualificação e desenvolvimento dos servidores, com a intenção de humanizar as empresas. O setor de gestão de pessoas possui um grande compromisso na formação dos funcionários, e tem o propósito de contribuir para o crescimento da organização e do próprio profissional.

Nesse sentido, o presente trabalho denominado “A Importância e Vantagens da Aplicação dos Conceitos e Princípios da Gestão de Pessoas na Administração Pública”, surgiu a partir da leitura das obras de alguns autores (as) renomados (as) como Idalberto Chiavenato, José Divaldo, João Lins, Patrícia Cruz, dentre outros (as).

Em todo o país, o cidadão está cada vez mais pressionando as administrações públicas a atender às suas demandas com eficiência, eficácia e efetividade. Segundo Divaldo (2009), “para que esses valores sejam atendidos, são necessários servidores públicos qualificados com habilidades técnicas, humanas e gerenciais”. No entanto, é perceptível que as administrações públicas não valorizam e não proporcionam a devida importância à área de recursos humanos. Além disso, a gestão pública trata esta área apenas como um setor que contrata e exonera pessoas, esquecendo que é preciso sempre buscar a qualificação dos servidores públicos. Para Chiavenato (1999), a gestão de pessoas não é trabalhada levando em consideração sua relevância para o desenvolvimento de uma organização, além de não ser valorizada como ponto de contribuição para o convívio profissional dos servidores.

Hoje em dia, realizar a gestão de pessoas é um dos grandes desafios em qualquer tipo de organização e no setor público não poderia ser diferente. O estudo sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública justifica-se pela necessidade de se investir na qualificação profissional de qualidade. De acordo Lins e Rosa (2011), as organizações públicas precisam questionar a maneira pela qual estão administrando seu capital humano, a coerência com a sua estratégia e como isso gerará valor para a organização e para a sociedade.

Nos dias atuais, a sociedade contemporânea está “exigindo” uma reestruturação no ambiente interno das organizações públicas. Essas mudanças estão ligadas diretamente ao novo modelo de gestão, principalmente na gestão de pessoas, no qual se faz necessária a valorização, o aprimoramento e o treinamento do quadro funcional. Dessa forma, este estudo busca sistematizar a literatura encontrada

sobre a gestão de pessoas aplicada à esfera pública, no intuito de contribuir para a fundamentação teórica do sistema de gestão de pessoas.

De acordo com as ideias e observações supracitadas, esse trabalho apresenta a grande dificuldade que o servidor encontra na realização das atividades profissionais, necessitando de conhecimento constante, reconhecimento como motivação, treinamento, desenvolvimento, e finalmente a troca de informações e o diálogo. Nesse sentido, faz-se necessário que os gestores públicos busquem técnicas que valorizem o funcionário, sem deixar de esquecer que a habilidade, a conduta e o conhecimento necessitam de contínuo aprimoramento.

Nota-se que, em algumas instituições, determinados setores de recursos humanos estão apenas preocupados com as questões burocráticas, não dando valor aos funcionários e nem ao próprio setor em questão, se esquecendo que ambos são importantes para o bom funcionamento da organização, necessitando assim de capacitação, motivação e, sobretudo valorização. A gestão de pessoas tem como finalidade essencial tornar a relação na organização, representada pelos seus dirigentes e trabalhadores, a mais produtiva possível; o alcance deste objetivo reveste-se de grande relevância para as organizações.

É importante ressaltar que, a gestão de recursos humanos tem sofrido grandes mudanças nestes últimos anos. Nesse sentido, as pessoas dentro desse processo são consideradas agentes de mudança e, no entanto, precisam desenvolver suas capacidades intelectuais, sociais, pessoais e profissionais e consequentemente, manifestar um melhor desempenho. Portanto, a Gestão de Pessoas na Administração Pública é essencial para o crescimento profissional dos servidores, ou seja, ao investir numa boa qualificação dos colaboradores, a organização oferecerá, com eficácia e eficiência, uma melhor prestação de serviço que contribuirá para a melhoria da sociedade.

Contudo, nesse trabalho pretende-se abordar a contribuição, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos funcionários; nesse sentido afirma-se que o setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais. Sendo assim, está cada dia mais evidente a necessidade de gestores com boas habilidades técnicas, humanas e gerenciais. Nesse contexto pode-se dizer que a valorização do intelecto constitui uma ferramenta administrativa indispensável para a organização e crescimento de qualquer organização.

2. GESTÃO DE PESSOAS

A sociedade contemporânea está cada vez mais globalizada, competitiva e desenvolvida; tudo isso devido ao acesso rápido da informação e a evolução natural dos tempos. Esse constante processo de transformação se faz necessário, devido à evolução social, cultural e política da humanidade. No entanto, para que uma empresa sobreviva e se desenvolva de maneira satisfatória, deve-se alinhar-se aos valores da organização. Nesse sentido, nota-se a importância da Gestão de Pessoas dentro das organizações, agindo em toda a estrutura hierárquica da instituição, desde o nível produtivo até a liderança, administrando talento, conhecimento e capitais humanos disponíveis.

A Gestão de Pessoas é uma associação de métodos, políticas, técnicas e práticas, definidas com a finalidade de administrar os comportamentos internos e reforçar o capital humano nas organizações. Surgindo em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares. No entanto, a Gestão de Pessoas envolve diversas medidas previamente planejadas das necessidades entre a organização e os funcionários, com a finalidade de desenvolver competências e auxiliar as organizações; ela não pode ser vista de forma isolada dos outros subsistemas de gestão de qualquer organização. Os resultados obtidos dependem, em grande parte, do comportamento das pessoas do trabalho. Se esse comportamento atende de forma

adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é maior. Para Chiavenato (2000):

A gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inerentes e sem vida própria. (CHIAVENATO, 2000, p. 30 *apud* SANTOS, 2009).

No entanto, as empresas não devem se preocupar somente com os seus “ganhos” ou metas, pois antes de tudo, para que isso seja alcançado é necessário qualificar os seus funcionários, pois para alcançarem um bom desempenho eles precisam estar confortáveis em seus setores, acarretando assim um melhor desenvolvimento de suas funções. Para que isso aconteça, é imprescindível que o quadro funcional se sinta valorizado e incentivado a buscar sempre novos horizontes. Sendo assim, pode-se dizer que a Gestão de Pessoas tem certo grau de relevância em todo sistema administrativo, uma vez que as empresas são feitas necessariamente de pessoas e todo seu sucesso ou fracasso depende delas. Por isso, é necessário que os trabalhadores trabalhem em prol da empresa e do bem comum, para que se alcancem as metas e os objetivos estabelecidos, alcançando assim o sucesso tão esperado. De acordo Lacombe (2004):

No dicionário de administração, o vocábulo gestão é definido como o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum. (LACOMBE, 2004 *apud* GEMELLI E FILIPPIM, 2010, p. 161).

Nesse sentido, segundo Gemelli e Filippim (2010) quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, tem-se o conceito de Gestão de Pessoas, que de acordo com o que afirma Milioni (2002) é:

Um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes. (MILIONI, 2002, *apud* DUTRA, 2009, p. 21).

Nesse contexto, segundo Miranda e Miranda (2009, p. 01), a gestão de pessoas é uma área “caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o capital humano que nada mais são que as pessoas que a compõem.” Por isso, o fato de toda organização está baseada em pessoas mostra o quanto é importante esta área. Sendo assim, “as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas”. (CHIAVENATO, 1999, p. 09).

A gestão de pessoas nas organizações tem a função de permitir a colaboração eficaz dos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais e individuais e para que esses objetivos sejam alcançados, é preciso que os gestores tratem os funcionários como elementos básicos para a eficácia organizacional, pois a forma de administrar essas pessoas influencia de total maneira no desempenho geral da organização. Diante disso, o grande desafio é administrar bem os recursos humanos e para tanto, é necessário que o setor de gestão de pessoas tenha uma grande responsabilidade na formação do profissional que a organização deseja. Assim, Chiavenato (2008) relata que:

A Gestão de Pessoas - GP é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2008, p. 08).

Percebe-se, com isso, que a Gestão de Pessoas vai muito além do que vem a ser Recursos Humanos. Trabalha-se com seleção de indivíduos capazes de atender aos desejos da empresa, com a manutenção dos colaboradores, desenvolvimento de pessoas e seus talentos em prol de um desenvolvimento pessoal e organizacional. Ainda, segundo Chiavenato, o setor em questão trabalha os objetivos organizacionais, contextualizando as pessoas como seres humanos, através de seus talentos, desempenho, competência e motivação. Sendo assim, a Gestão de Pessoas assume um importante papel para o sucesso das organizações uma vez que, são as pessoas que movem todo o processo organizacional, interno e externamente, sendo elas diretamente responsáveis pelo fracasso e sucesso de uma determinada empresa; sem elas fica difícil levar adiante qualquer empreendimento.

Nesse contexto, pode-se dizer que a Gestão de Pessoas é formada por pessoas e organizações, no entanto, se faz necessário que as organizações se tornem mais conscientes e atentas às dificuldades e anseios de seus colaboradores. As organizações, públicas ou privadas, necessitam igualar talentos e competências para poder acompanhar a intensa transformação e progresso do mundo contemporâneo. Portanto, as instituições dependem dos colaboradores e vice-versa, na qual exista uma relação de mútua dependência onde há benefícios recíprocos.

3. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Gestão por competências é uma temática que vem sendo debatida constantemente, principalmente quando se refere a conhecimento organizacional. Nos dias atuais, as organizações estão cada vez mais conscientes que para alcançar o sucesso não devem contar apenas com a sorte; será essencial determinação, somada a desenvoltura, força de vontade, aptidão, experiência e competência de seus funcionários. De acordo Fleury e Fleury (2000), a competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e interesses, que habilitam um profissional a desempenhar determinada função. No entanto, inserir a Gestão por Competência em uma empresa é um importante passo em busca de uma eficácia gestão de pessoas.

Nota-se que o assunto em questão é muito amplo e vai desde o aumento e percas financeiras de uma empresa, até a integração e sintonia da equipe de trabalho. Sendo assim, essa temática se bem trabalhada/aplicada, tem como função criar uma dinâmica justa e atrativa, além de focalizar-se na motivação e clareza das atividades internas e externas. No entanto, a Gestão por Competências é vista como princípio gerencial, que busca acima de tudo incentivar, estimular, orientar e impulsionar seus colaboradores. Para Chiavenato (2006), a gestão por competências é considerada:

Um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. (CHIAVENATO, 2006, p. 216).

Nesse sentido, a Gestão por Competência é uma ferramenta que buscar suprir as deficiências

encontradas em determinados setores, além de ser uma forte arma indispensável para a organização. Para tanto, ela envolve funções desde a seleção e treinamento, avaliação, desempenho e qualificação dos funcionários; gerando recurso importante para o aperfeiçoamento das capacidades. Sendo assim, a Gestão por Competência tem por finalidade criar um ambiente produtivo e desafiador valorizando acima de tudo o capital humano. Conforme afirma Chiavenato (2008):

Na verdade, a gestão por competências procura substituir o tradicional levantamento de necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor à empresa. (CHIAVENATO, 2008, p. 185).

Desta forma, é uma “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.” (BRASIL, 2006). Neste contexto, o desenvolvimento das competências colabora para a formação das pessoas e para a mudança de atitude ligada às práticas de trabalho, e até mesmo para a percepção da realidade com o intuito de agregar valor à organização. Sendo assim, a gestão de pessoas deve prestar mais atenção às “inconstâncias comportamentais como personalidade, valores das pessoas e interesses, pois tais questões no setor público são recentes, necessitando da realização de vários estudos para uma compreensão maior do tema” (PIRES, 2005, p. 29). O recrutamento e a seleção são fundamentais no modelo de gestão de pessoas, pois conforme o mesmo autor:

Ao realizar-se o recrutamento e a seleção, é necessário definir os resultados que se pretende alcançar com os serviços prestados e criar uma equipe permanente de seleção, procurando não avaliar apenas o conhecimento técnico, mas considerar também as habilidades, atitudes, perfil, personalidade e valores, levando em conta as características do cargo ou posto que será ocupado. (PIRES, 2005, p. 26).

Portanto, cada organização precisa considerar as peculiaridades do seu foco para definir seu próprio modelo de gestão de pessoas, pois ela é a associação de pessoas e de tecnologia visando alcançar determinados objetivos. As organizações contemporâneas necessitam de pessoas capacitadas e dinâmicas que saibam adequar-se à nova economia, já que hoje em dia o mundo se torna cada vez mais competitivo, onde as informações e os avanços sociais e tecnológicos crescem a todo instante. Nesse sentido, se torna indispensável pessoas aptas e preparadas para lidar com vários tipos de informações e problemas. Porém, para preservar funcionários com esses tipos de qualidades é fundamental que a organização busque sempre melhorias, mantendo um ambiente de trabalho onde todos possam se sentir à vontade e com confiança para realizarem suas tarefas da melhor maneira possível, ou seja, com eficácia e eficiência.

Desta maneira, conforme Lana e Ferreira (2007), para atrair e manter talentos em uma organização é essencial, também, que ela mantenha um clima de trabalho amigável, motivador, sadio, voltado ao progresso. A gestão por competências, ao proporcionar o contínuo desenvolvimento dos funcionários, pode colaborar para o alcance desse objetivo. Para isso, a gestão por competências deve ser um processo constante e estar aliada com as estratégias organizacionais. Além de tudo, Lana e Ferreira (2007) afirmam que ao adotar esse programa é necessário mudar as ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: gestão de carreira e avaliação de desempenho, treinamento, seleção e recrutamento. Ao mesmo tempo, criar acordos estratégicos para capacitação e desenvolvimento das

competências fundamentais para conquista de seus objetivos.

4. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS

Compreender como funciona a organização é como ter a chave para abrir a porta do sucesso. Se uma instituição tem objetivos a serem alcançados, é preciso usar bem os recursos, que são os funcionários; porém para usar bem esses recursos é necessário compreender como funciona a organização. E para isso, entra o estudo da Cultura Organizacional que entende-se como o conjunto complexo de conhecimentos, valores, crenças, arte, moral e direito, além dos costumes e hábitos adquiridos pelos indivíduos em uma sociedade. É um sistema de significados compartilhados por todos os grupos e que diferencia uma organização das demais. De acordo, Paula *et al.* (2011):

A cultura organizacional possui funções como a criação de uma identidade organizacional, facilita o compromisso coletivo, promove a estabilidade organizacional e molda o comportamento ao ajudar os membros, dando sentido a seus ambientes. (PAULA *et al.*, 2011, p. 64).

Nesse contexto, a cultura organizacional se incide diretamente no comportamento das pessoas dentro das organizações. Para Luz (2003, p. 14), “a cultura de uma empresa acaba reforçando o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e repudiando o que deve ser evitado”. Além disso, conforme Chiavenato (1999, p. 56), “a cultura organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que a organização resista a elas”. É importante ressaltar que cada organização tem características próprias, isto se deve a diversas variáveis, como o tipo de liderança dominante, o empenho de seus colaboradores, o modelo de gestão que recebem, a cultura local com sua crenças e tabus, enfim, a uma variedade de elementos que irão estabelecer uma cultura organizacional diferente em cada organização.

Por outro lado, entra o Clima Organizacional que é o nível de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores. É o reflexo dos resultados dessa cultura na organização. O Clima Organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos e na produtividade do trabalho. Nesse contexto, assim como afirma Luz (2001):

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa. (LUZ, 2001, p. 88).

Portanto, diagnosticar o Clima Organizacional de uma instituição é uma das principais ferramentas na gestão de pessoas, pois através dela é possível obter diversos dados sobre a percepção dos colaboradores com relação aos fatores que exercem influência sobre a motivação, produtividade, qualidade de vida no trabalho, entre outros. Assim, de acordo Champion (1988):

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou

grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (CHAMPION, 1988, *apud* LUZ, 2003, p. 10).

Desta forma, Chiavenato (1994) afirma que o clima organizacional exerce influência na satisfação no trabalho, no desempenho humano e na motivação. Os colaboradores aguardam determinadas recompensas e satisfações baseadas na visão que se têm do clima organizacional e conforme isso, essas expectativas tendem a conduzir à motivação. Entretanto, quando o clima é tenso, pode ocasionar frustração destas necessidades, causando incerteza, receio e insatisfação entre os funcionários, por outro lado, quando há um agradável clima organizacional, a tendência é que a expectativa das necessidades pessoais e profissionais seja alcançada.

5. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Com o passar do tempo, o tema “Qualidade de Vida no Trabalho” (QVT) vem ganhando espaço e agregando valores no meio da Administração Pública e das empresas, devido às condições necessárias para se executar uma tarefa, além dos fatores determinantes para se alcançar a produtividade e o bom desempenho dos funcionários. Alcançar a qualidade de vida no trabalho é um grande anseio de muitos profissionais. O equilíbrio, companheirismo, a ética e as boas condições de trabalho se refletem de maneira direta em todas as atividades de uma determinada empresa, criando assim um ambiente de maior integração.

Descobrir novas fórmulas e maneiras de se obter estes desejos tem proporcionado melhor bem-estar e qualidade de vida aos trabalhadores, uma vez que a saúde física e psicológica deve ser articulada de maneira constante e saudável. Nota-se que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho refere-se com o bem-estar dos trabalhadores e no desempenho de suas tarefas. Decorrente dessas afirmativas, o objeto desse estudo em questão tem sido uma pauta de profunda reflexão no mundo globalizado, pois seus efeitos refletirão de modo direto em toda a produção. Para França (1996):

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnósticos e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. (FRANÇA, 1996, *apud* JULIÃO, 2001, p. 04):

A condição de qualidade no âmbito de trabalho está ligada diretamente a vida do trabalhador, uma vez que um ambiente distorcido, problemático, pode acarretar de maneira direta na produtividade da empresa. Sendo assim, é necessário que se invista na melhoria do serviço, pois o sucesso de uma empresa está ligado diretamente ao quadro de funcionários. É importante salientar que, a qualidade de vida se define ao nível de felicidade que o ser humano conquista; no entanto, ela se baseia nas necessidades básicas tanto na vida pessoal quanto profissional.

Uma pessoa com baixa qualidade de vida acarretará em um ser frustrado, improdutivo, incapaz e com várias limitações refletindo, conseqüentemente, em todas as áreas de sua vida, inclusive na profissional. Para Fernandes (1996), a QVT é um programa que visa auxiliar e atender as necessidades do trabalhador ao executar suas atividades na organização, além disso, possui como conceito básico o fato de que os funcionários são mais produtivos quando mais estiverem satisfeitos e envolvidos com o próprio trabalho.

Saber lidar com a baixa qualidade de vida, principalmente no trabalho, é uma grande virtude, nesse caso o funcionário precisa fazer uma grande reflexão voltada para si mesmo e acima de tudo aprender a lidar com a situação de forma eficaz e consciente, pois funcionários insatisfeitos podem melhorar sua qualidade de vida no trabalho focando em um objetivo comum. Conforme Chiavenato (1999):

Alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas atribuições. A competitividade e produtividade- passam obrigatoriamente pela QVT. (CHIAVENATO, 1999, p. 391).

O clima organizacional e a satisfação com o ambiente de trabalho são fatores determinantes para se alcançar a QVT. É sabido que, se não houver qualidade no campo profissional nada acontecerá de maneira espontânea, criativa e correta, dessa forma, quando existir uma insatisfação por parte do empregado, refletirá de maneira direta no bom desempenho de toda a equipe. Por outro lado, quanto existe o clima de confiança, dedicação e respeito no ambiente de trabalho todas as tarefas fluem naturalmente aumentando assim a capacidade e o bem-estar de todos. Segundo Albuquerque e Limongi (1998, p. 41), a QVT é “um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”. Já para Fernandes (1996):

A QVT pode ser considerada como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho, que afetam a cultura e interferem no clima organizacional refletindo na produtividade, no desempenho das atividades e na satisfação dos clientes internos. (FERNANDES, 1996, p. 45).

Contudo, a administração pública deve voltar seu olhar constantemente para uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho, usando como base ações que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores. No entanto, é dever das instituições públicas implantar práticas que viabilizem a qualidade de vida de seus colaboradores, para que assim se desenvolvam suas capacidades mentais, intelectuais e humanas. Nesse contexto, todas essas ações serão de extrema valia para a vida dos colaboradores, pois somente o funcionário com desenvoltura, competência, confiança, percepção, senso comum, justiça, lealdade e ética saberá trilhar o caminho para o sucesso.

6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que visa liderar e motivar os colaboradores no sentido de alcançar determinados objetivos. “O conceito de avaliação de desempenho pode ser visto em diferentes ângulos. Em termos gerais, a avaliação de desempenho faz parte necessariamente do processo de dirigir pessoas.” (XAVIER, 2006, p. 51). Nesse contexto, a avaliação de desempenho é um método formal de revisão e avaliação do desempenho dos funcionários ou das equipes de trabalho em suas atividades profissionais.

A adoção desse método é de extrema importância, pois permite ao gestor acompanhar o desempenho dos colaboradores e realizar um diagnóstico dos aspectos que interferem (positiva ou negativamente) no desempenho, para garantir o alcance dos resultados planejados. No entanto, é possível observar que no

setor público há elementos que impedem a avaliação do desempenho dos agentes públicos. Pode-se “citar, por exemplo, a histórica resistência à implantação de rotinas de avaliação de desempenho, tanto por parte do avaliado quanto do avaliador.” (OLIVEIRA E MEDEIROS, 2011, p. 103). Além disso, esses mesmos autores enfatizam que no setor público existe uma característica da cultura organizacional que é o corporativismo aliado à falta de exigências estruturadas para melhores níveis de desempenho.

Entretanto, aos poucos, o serviço público começa a demonstrar sinais de mudanças muito desejadas nessa área. Segundo afirmam Oliveira e Medeiros (2011, p. 103), “as organizações públicas começam a aumentar os níveis de exigências na qualidade dos serviços prestados à sociedade, e a eficiência dos servidores passa a ter destaque.” Essa mudança aponta que, cada vez mais, os gestores públicos são cobrados a implantarem técnicas de avaliação de desempenho que proporcionem mais confiança ao processo de gestão de pessoas.

Por outro lado, outra característica da avaliação de desempenho diz respeito à confiança do gestor em relação a sua equipe de trabalho. “O papel do gestor é fundamental: ele deve deixar as pessoas livres. Pessoas livres produzem melhor do que quando estreitamente supervisionadas e controladas”. (CHIAVENATO, 2006, p. 149). Nesse contexto.

7. MOTIVAÇÃO

Definitivamente o trabalho é uma questão presente na vida de todos, ele influencia de forma direta e indireta em todas as áreas, seja pessoal ou profissional. Para que não ocorra um desânimo ou um descontentamento é necessário manter um ponto de ligação entre a motivação e o trabalho. A motivação é uma força modificadora que impulsiona e direciona perante os objetivos e sonhos.

Motivar no sentido simples da palavra, remete a impulsionar, caminhar, realizar e ter motivos para crescer e desenvolver todas as atividades com eficiência, eficácia, competência e principalmente prazer. No entanto, Sousa Neto (2002) argumenta que é fundamental que o indivíduo tenha motivos para impulsioná-los, mas para que isso aconteça o gestor precisa assumir um papel de mediador e construtor de condições favoráveis para que seus colaboradores se sintam realizados na sua vida pessoal e profissional.

O indivíduo motivado é capaz de sempre doar o melhor de si e ir além em busca de novas conquistas. Porém, Bergamini (2006) relata que em algumas organizações a temática motivação não é trabalhada de maneira correta, uma vez que a interação e o incentivo ficam sempre em segundo plano. A saúde mental, física e espiritual precisa estar em harmonia para que o indivíduo realize suas tarefas de maneira satisfatória. Ou seja, a motivação comprova-se como um grande potencializador da qualidade de vida no trabalho.

Diante disso, para Bergamini (2006) a motivação é um fator de total relevância na área da administração pública, pois é através dela que se constrói uma equipe qualificada capaz de atender todas as necessidades organizacionais e até mesmo de uma comunidade. Contudo, para que ela ocorra é preciso que os gestores criem formas inovadoras de incentivo pessoal e profissional, além de buscar a interação entre todos os setores, para que assim todos se sintam valorizados e interagidos entre si.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término desse estudo, pode-se constatar a importância que a Gestão de Pessoas exerce nas organizações e conseqüentemente na vida dos funcionários, uma vez que uma organização deve sempre procurar renovar e adequar às necessidades dos seus colaboradores, para que assim possa melhor atender a população e conseguir um bom desempenho em todos os seus setores e atividades.

A leitura apresentada trouxe questionamentos e respostas capazes de instigar e aclarar ideias e visões sobre a Administração Pública e seus princípios voltados para a área de Gestão de Pessoas, deixando bem claro o modelo atual que se deve seguir e o praticado anteriormente, o qual apresenta diversas falhas. Porém, esse último tem mudado constantemente à medida que o gestor público percebe que seu papel é de grande valor para o desenvolvimento da organização.

O presente estudo foi movido pela seguinte questão: A gestão de pessoas é trabalhada e valorizada levando em consideração a sua relevância e contribuição para o desenvolvimento dos servidores e da organização? Esse objetivo foi atingido por meio do embasamento teórico sobre o assunto, com isso os objetivos específicos foram respondidos com êxito, objetivando conhecer as práticas de gestão de pessoas em uma organização. Sendo assim, essa pesquisa permitiu verificar como se dão, as ações de gestão de pessoas.

Sabe-se que, hoje em dia, a área de Gestão de Pessoas vem sendo valorizada em diversas esferas do setor público. No entanto, é visível que apesar de todas as dificuldades enfrentadas, a política de Recursos Humanos está buscando novos caminhos e técnicas para aperfeiçoar e preparar os servidores, para que assim se possa apresentar um trabalho com eficiência e eficácia gerando, conseqüentemente, melhores serviços e atendimentos perante a população.

Nesse contexto, esse estudo mostrou as barreiras que a Administração Pública enfrenta em relação à Gestão de Pessoas e principalmente as dificuldades que o servidor encontra na realização de suas atividades profissionais, necessitando sempre de incentivo, estímulo, capacitação profissional, desenvolvimento das competências, além do constante aprimoramento do conhecimento, da habilidade e da valorização profissional. Nesse sentido, faz-se necessário que a administração pública esteja comprometida em desenvolver novos métodos e mecanismos para qualificar seus servidores, pois somente com o treinamento e qualificação adequados a organização poderá alcançar uma administração de excelência.

É importante salientar que, o gestor público ao investir na área de Gestão de Pessoas estará valorizando a profissionalização do quadro funcional, oferecendo programas de avaliação de desempenho que ofereçam oportunidades de ascensão profissional ao servidor público, além de condições adequadas de recrutamento e seleção de pessoas, orientação dos novos servidores, programas de treinamento e capacitação profissional e plano de cargos e salários bem definidos.

Coordenar esses princípios de gestão de pessoas é o grande desafio do gestor público que, além de governar, deve apropriar-se da sua posição de cidadão a favor do desenvolvimento do seu Município, Estado ou Nação, atuando na perspectiva da ética, moral e dos bons princípios de conduta. Essa ação deve ser de dentro para fora, rompendo políticas tradicionais de Recursos Humanos e adaptando a nova estrutura de Gestão de Pessoas na Administração Pública, através de boas práticas de governança para atender de modo eficaz a população que espera por serviços públicos de qualidade.

Portanto, com esse estudo, percebe-se o poder que a gestão de pessoas exerce no desempenho das organizações. Devido ao seu papel organizacional, a gestão de pessoas é uma área importante que está intimamente ligada ao sucesso do quadro funcional, proporcionando aos servidores o prazer em promover a sua formação, além de criar um ambiente de trabalho saudável, onde haja a liberdade de expor ideias, compartilhando e buscando soluções para as dificuldades que existem na organização em privilégio de todos.

Contudo, é preciso que o gestor público tenha em si, a consciência da grande relevância que a gestão de pessoas tem na vida do colaborador; ela não deve ser mecanicamente abordada, mas sim desafiadora que ajude a pensar e analisar a realidade em que vivemos. Para tanto, espera-se que as considerações aqui mencionadas permitam refletir o quanto a gestão de pessoas no setor público é valiosa e necessária,

a qual contribui de forma enriquecedora para a construção do conhecimento de todos os gestores e funcionários.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G; LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** -4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007. 432 p.

BRASIL. Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Presidência da república, casa civil – subchefia para Assuntos Jurídicos, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 15 mai. 2014.

CASAGRANDE, Elaine BezBirolo. **Análise do processo de Comunicação Interna em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Jacinto Machado – SC.** Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/301/Elaine%20Bez%20Birolo%20Casagrande.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 mai. 2014.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações.** São Paulo: Saraiva, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** Série provas e concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gerenciando Pessoas.** 3. ed. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

_____. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CRUZ, Patrícia Nassif da; RICCITELLI, Antônio. **Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público.** Disponível em: <<http://bdqp.com.br/wp-content/uploads/2010/10/gestao-rh-servico-publico-01.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2013.

DAFT, Richard L. **Administração.** Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DIVALDO, José. **Desafios da Gestão de Pessoas na Administração Pública.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/desafios-da-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica/30347/>>. Acesso em: 05 nov. 2013.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar.** Salvador. Casa Qualidade, 1996.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências – Um Quebra cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira.** São Paulo, Atlas, 2000.

FRANÇA, A.C.L. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida: esforço empresarial e satisfação dos**

empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. Tese de Doutorado, São Paulo: FEA/USP, 1996.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. Disponível em: <<http://keillalopes.files.wordpress.com/2011/10/conceito-e-historico-de-gp-na-c3a1rea-publica.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2014.

JULIÃO, Patrícia. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Avaliação em Empresa do Setor Automobilístico a Partir do Clima Organizacional e do Sistema da Qualidade Baseado na Especificação Técnica ISO/TS 16.949. São Paulo: USP, 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_PatriciaJuliao.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2014.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. **Impacto do Treinamento no Trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras**. Revista de administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 77-96, Out/Dez. 2003.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. **Gestão por Competências: impactos na gestão de pessoas**. Estação Científica Online. Juiz de Fora. n. 04, abr./mai. 2007. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3327523/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf>>. Acesso em 14 abr. 2014.

LINS, João; ROSA, Rosana. **Estudo Nacional de Gestão de Pessoas no Setor Público**. Disponível em: <http://www.pwc.com/en_GX/gx/psrc/pdf/people_management_in_the_public_sector.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2013.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**/ Francisco Longo; tradução: Ana Corbisier, Lucia Jahn, Luis Reyes Gil, Paulo Anthero Barbosa; revisão: Helena Jansen; revisão técnica: Pedro Anibal Drago, Sandra Souza Pinto. – São Paulo: FUNDAP, 2007.

LUZ, Janine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://www.jcastron.xpg.com.br/downloads/artigos/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2013.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. 2005. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestão Pública. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2014.

MARTINS, Regina Copello; COSTA, Stella Regina Reis da; RIBEIRO, Flávio Salema Garção. **Gestão de pessoas em organizações públicas – propondo melhorias**. Disponível em: <http://repositorios.inmetro.gov.br/bitstream/10926/770/1/2004_ReginaCopelloMartins2.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. Atualizada por Eurico Andrade Azevedo, Dêlcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2004.

MIRANDA, Karina Fernandes; MIRANDA, Helenir Celme Fernandes de. **Compreendendo a gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929.html>>. Acesso em: 05 nov. 2013.

PAULA, P. de., et al. **Clima e Cultura Organizacional em uma Organização Pública**. Gestão &

Regionalidade, v. 27, n. 81, set./dez. 2011. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/3348>. Acesso em: 15 abr. 2014.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100 p.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. 184p.: il.

SOUSA NETO, José Lourenço de. **Liderança e motivação** – práticas novas, propósitos antigos. São Paulo: FGV, 2002. 20 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006.