

# A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SEUS DESAFIOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.\*

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ITS CHALLENGES IN PUBLIC ADMINISTRATION.

Ângela Santos da Silva Coêlho \*\*

Loany Cristina Da Silva Amaral \*\*

José Salim Dutra de Lemos \*\*\*

### INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO - IESF

---

#### RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso aduz acerca dos desafios enfrentados pelo Gestor de Recursos Humanos perante o cenário da administração pública, abordando sobre a desigualdade entre os cargos, o reflexo da desmotivação que os funcionários desenvolvem e as limitações do gestor em meio a busca para uma resolução das demandas encontradas. Destarte, na finalização o artigo em comento é apresentado o esclarecimento em relação aos métodos de gestão de conhecimento e estratégias que podem ser adotadas pelo Gestor. O objetivo deste artigo é a demonstração das problemáticas existentes no âmbito da administração pública e as possibilidades para lograr êxito quanto ao equilíbrio no ambiente de trabalho e a execução do mesmo com eficiência, sendo evidenciado a importância de Gestores de Recursos Humanos que possam exercer o seu papel estando capacitados e atualizados quanto as formas de treinamento dos funcionários dentro da sua organização e equipe, e sinalizando que a valorização de cada colaborador é essencial para um desenvolvimento de trabalho com qualidade e conseqüentemente com resultados que atinjam todas as metas existentes.

**Palavras-chave:** Gestão. Administração. Pública. Equilíbrio. Valorização.

#### ABSTRACT

This course conclusion work discusses the challenges faced by the Human Resources Manager in the public administration scenario, addressing the inequality between positions, the reflection of the demotivation that employees develop, the limitations of the manager in the midst of the search for a resolution of the demands encountered. Therefore, at the end of the article under discussion, clarification is presented regarding knowledge management methods and strategies that can be adopted by the Manager. The objective of this article is to demonstrate the problems that exist within the scope of public administration and the possibilities for achieving success in terms of balance in the work environment and its execution efficiently, highlighting the importance of Human Resources Managers who can exercise their role by being qualified and up to date regarding the ways of training employees within their organization and team, and signaling that the appreciation of each employee is essential for the development of quality work and consequently with results that achieve all existing goals.

**Keywords:** Management. Administration Public. Balance. Valorization.

---

\* Artigo Científico apresentado ao Curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano, para obtenção do grau de Tecnólogo.

\*\* Graduando do 5º período do Curso de Recursos Humanos. E-mail: angelasdsc@gmail.com; loanyamaral@hotmail.com

\*\*\* Especialista em Softwares Livres, Gestão do Ensino Superior e Perícia Forense Digital. Mestrando em Direção e Gestão de Recursos Humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho discorre acerca dos desafios da Gestão de Recursos Humanos no âmbito da administração pública, demonstrando as diversas dificuldades encontradas pelo gestor para buscar um equilíbrio, e aperfeiçoamento da sua equipe por meio equiparação entre os cargos, sejam eles efetivos, comissionados, contratados, entre outros, considerando suas limitações em analogia ao cenário que rege os Órgãos Públicos.

Inicialmente, é contextualizado que a gestão de recursos humanos no Brasil surgiu como uma resposta à necessidade de organizar e administrar melhor as equipes dentro das empresas. Esse movimento começou com a criação de departamentos pessoais, que tinham como principal objetivo estruturar o trabalho dos funcionários e garantir o sucesso das operações empresariais. A qualidade dos processos e a eficiência das equipes eram pontos críticos que precisavam de atenção especial. Esses departamentos pessoais não apenas cuidavam de questões administrativas, como também se preocupavam com o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, reconhecendo a importância de um ambiente de trabalho harmonioso para alcançar os objetivos organizacionais.

Destaca-se, ao longo deste contexto, a importância da legislação brasileira nas determinações de cargos e nomeações. A Constituição Federal de 1988 estabelece que a administração pública direta e indireta deve seguir os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses princípios são fundamentais para garantir que as práticas de gestão de recursos humanos nas organizações públicas sejam transparentes, éticas e justas.

Cumprir ressaltar que no presente trabalho discorre-se acerca dos desafios do Gestor perante a administração pública, exemplificando os principais cenários que afetam os funcionários e conseqüentemente o equilíbrio das equipes lideradas pelo Gestor, restando o questionamento de como poderá este apresentar uma resolução para a problemática em tela, considerando suas limitações no âmbito dos Órgãos Públicos.

Esta pesquisa se caracteriza por seus objetivos explicativos, conforme definidos por Gil (2002). Essa abordagem busca explorar um tema que ainda não foi amplamente estudado, com o intuito de aprofundar a compreensão sobre o problema em análise. Além disso, apresenta uma natureza descritiva, uma vez que busca detalhar as características de uma população ou fenômeno específico.

Por fim, o presente trabalho tem como base os fundamentos e conceitos acerca da Gestão de Recursos Humanos, a legislação brasileira com fulcro principal da Constituição Federal acerca dos cargos e funções, e os desafios enfrentados pelo gestor no âmbito da administração pública, apresenta métodos e estratégias para buscar uma resolução para a problemática citada, demonstrando a importância de ser um profissional preparado e qualificado para todo e qualquer ambiente independente do cenário.

Este trabalho está composto por 7 partes. Sendo a primeira uma introdução, onde são apresentados o tema, o problema, os objetivos, a metodologia e a justificativa da pesquisa. A segunda parte apresenta as dimensões da Gestão de Recursos Humanos, na terceira aborda sobre os funcionários da administração

pública conforme a legislação brasileira, na quarta desafios do gestor ao liderar mediante o cenário público, na quinta estratégia para apresentar resultados na gestão pública, finalizando com as considerações finais e as referências bibliográficas do trabalho.

## 2 DIMENSÕES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos no Brasil surgiu nos meados da década de 1930, tendo como grande influência os profissionais atuantes na Revolução Industrial. Deste modo, ao findar a segunda guerra mundial tornou-se relevante o papel do colaborador, suas condições para exercer as funções atribuídas e a importância da criação dos departamentos pessoais, tal interesse dos administradores das empresas brasileiras se transformou em um foco ainda mais evidente na década de 40, em especial no ano de 1943 com a Consolidação das Leis do Trabalho, conhecida como **CLT**<sup>[SL1]</sup>. Conforme Dutra (2009, p. 42)

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

Desde então, a Gestão de Recursos Humanos é considerada e exemplificada como o ato de liderar e administrar, com a implementação de diversas políticas importantes, os colaboradores de uma organização, seja ela no âmbito público ou privado, devendo o Gestor adequar ideias, buscar métodos de equilíbrio para a equipe e obter os resultados necessários.

Corroborando com o conceito do autor Bergue (2010, p 17) acerca do conceito de gestão, tem-se:

O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples: é executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo.

Conceitua o autor Chiavenato (2008, p. 08), 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.

Evidencia-se que o ato de gerir está presente tanto nas dimensões privada quanto pública, sendo, portanto, necessário diferenciá-las. A gestão no âmbito da administração privada é voltada para empresas que operam em nichos específicos de

negócios, sem vínculo com o Governo. Em contrapartida, a gestão no âmbito da administração pública foca no desenvolvimento econômico e social da população, sendo regida pelo governo e devendo seguir, em todos os atos, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Deste modo, Meirelles (2003. p. 63) afirma que:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Cumprido ressaltar que no âmbito da administração pública deve-se administrar os interesses da coletividade, pois o interesse principal é o interesse público e que é essencial que todas as ações devam seguir os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

### **3 FUNCIONÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONFORME A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA**

O objetivo deste tópico é contextualizar as condicionantes que norteiam o gestor de RH no âmbito da administração pública.

Em atenção ao enunciado no artigo 09 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que versa acerca da nomeação dos servidores no âmbito da administração pública, é possível observar que a nomeação é realizada em caráter efetivo nas hipóteses em que se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira, e em comissão.

Art. 9º, que trata da nomeação, será realizado da seguinte forma:

I - em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira;

II - em comissão, inclusive na condição de interino, para cargos de confiança vagos.

Parágrafo único. O servidor ocupante de cargo em comissão ou de natureza especial poderá ser nomeado para ter exercício, interinamente, em outro cargo de confiança, sem prejuízo das atribuições do que atualmente ocupa, hipótese em que deverá optar pela remuneração de um deles durante o período da interinidade. (BRASIL,1990)

Nesses termos, cumpre citar a Constituição Federal Brasileira em seu artigo 37, incisos I e II, no que tange aos cargos comissionados, sendo aduzido que a modalidade citada é declarada em lei como um cargo de confiança, sendo de livre nomeação e exoneração, e restando evidenciado que deve toda e qualquer administração pública obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Art. 37º. 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 e, também, ao seguinte:

I – os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei.

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL,1988).

Além dos cargos efetivos e comissionados, no quadro de funcionários da administração pública também estão alocados estagiários e terceirizados, no qual o estagiário é regido pela Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, que dispõe sobre os estágios de estudantes em diversas modalidades de ensino. Esta lei estabelece as diretrizes para a realização de estágios, ressaltando a importância desse processo como um complemento ao aprendizado teórico adquirido em sala de aula. A lei abrange aspectos como a carga horária permitida, os direitos e deveres dos estagiários e das instituições concedentes, além de definir o papel das instituições de ensino na supervisão e validação das atividades realizadas.

Observa-se que, seguindo essa linha condicionante, surge a possibilidade de mais um sujeito que deve ser observado por quem gerencia os recursos humanos. Veja o que contemplam os artigos 1 e 2 da Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008:

Art. 1º Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

Art. 2º O estágio poderá ser obrigatório ou não-obrigatório, conforme determinação das diretrizes curriculares da etapa, modalidade e área de ensino e do projeto pedagógico do curso.

§ 1º Estágio obrigatório é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária é requisito para aprovação e obtenção de diploma.

§ 2º Estágio não-obrigatório é aquele desenvolvido como atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória. (BRASIL, 2008).

Para aprimorar a relação entre esses novos sujeitos, a Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017, introduziu novas regulamentações com o objetivo de melhorar a qualidade e a segurança dos estágios. Essas medidas buscam promover uma maior integração entre os estudantes e o mercado de trabalho, garantindo uma experiência prática enriquecedora e segura para os futuros profissionais. Conforme mencionado nos artigos a seguir:

Art. 1º As relações de trabalho na empresa de trabalho temporário, na empresa de prestação de serviços e nas respectivas tomadoras de serviço e contratante regem-se por esta Lei. (NR)

Art. 2º Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física contratada por uma empresa de trabalho temporário que a coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços, para atender à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços. (BRASIL, 2017).

Deste modo, resta evidenciado a base jurídica para os funcionários efetivos, comissionado, estagiários e terceirizados, devendo o gestor conhecer os direitos de todos que ocupam uma modalidade para poder administrar de forma justa e guiar sua gestão por meio da legalidade.

#### **4 DESAFIOS DO GESTOR AO LIDERAR MEDIANTE O CENÁRIO PÚBLICO**

No tópico anterior, discutimos algumas condicionantes que podem delimitar o campo de atuação do gestor de recursos humanos na administração pública. Diante dessas configurações, agora abordaremos os desafios em liderar esse segmento.

Inicialmente a Gestão de Recursos Humanos limitava-se a organização dos critérios avaliativos para a contratação de funcionários, no entanto, com o passar do tempo as empresas observaram a necessidade de alguém que além da contratação dos funcionários contribuísse com o desenvolvimento da equipe no ambiente de trabalho, para que assim pudessem alcançar resultados satisfatórios quanto a evolução da empresa.

Destarte, acerca do entendimento quanto a Gestão de Pessoas, conceitua o autor Chiavenato (2014 p.09), que:

Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, estes gestores buscam aplicar técnicas e ferramentas que visem que seus colaboradores desenvolvam com maiores competências suas habilidades trazendo maior eficiência para as organizações. (CHIAVENATO, 2014 P.09)

No âmbito da administração pública a Gestão atentasse também ao desenvolvimento dos servidores, devendo aplicar técnicas de aperfeiçoamento com o intuito de equilibrar a equipe para todos os grupos de servidores, ou seja, os que ocupam cargos comissionados, os concursados, os contratados e até mesmo os estagiários.

Considerando a importância de buscar um equilíbrio no ambiente de trabalho, o Gestor que coordena equipe no âmbito da administração pública encontra desafios em todos os cargos, como exemplo a recusa em realizar alguma tarefa devido a estabilidade ou devido a indicação, o desânimo do funcionário sem perspectiva de construir uma carreira devido a postura dos demais, e os problemas administrativos que os funcionários contratados são submetidos.

Cumprido ressaltar que equilibrar uma equipe de funcionários na administração pública é fundamental para proporcionar atendimento de qualidade para as pessoas que buscam o setor em questão, tornando o desafio ainda maior em virtude das diferenças salariais, carga horária, benefícios concedidos por terceiros nos acordos de nomeação, estabilidade, entre outros.

Destarte, quanto a necessidade da qualidade no setor público considerando a valorização do servidor, afirma:

A legitimação tem intensa relação com a noção de qualidade, esta tomada em sua acepção de satisfação plena das necessidades do usuário. Nesse sentido em se tratando de bens e serviços públicos, é imperativo que sejam consideradas e atendidas as expectativas de quem consome esses produtos (usuário) e de quem financia sua produção (contribuinte). (BERGUE, 2010, P 19)

Deste modo cumpre citar que independentemente da posição em que o funcionário esteja, o Gestor enfrenta diariamente o desafio de buscar uma valorização para este, com o objetivo de equiparar toda a equipe ao mesmo nível, e suprir brechas que ocasionam situações injustas que vão além de autorizações da sua gestão.

De acordo com Santos (2009, p.34), a entrega de um atendimento humanizado está atrelada a valorização dos funcionários no âmbito organizacional, definindo da seguinte forma:

O desenvolvimento e a valorização das pessoas dentro do âmbito organizacional é o principal fator para a implantação de políticas de gestão de pessoas, devendo trazer novos olhares para produção de produtos e serviços de qualidade, e um atendimento mais flexível, levando assim entender que um colaborador bem tratado irá desempenhar seu papel de forma muito mais humanizada e criativa (SANTOS, 2009, p. 34).

Nesta toada, um dos maiores desafios que o Gestor encontra no âmbito da administração pública é a desigualdade entre os colaboradores, surgindo então o questionamento de como poderá equilibrar a equipe considerando suas próprias limitações pois o gestor que atua no Órgão Público não possui legitimidade para garantir mudanças salariais, contratações, e até mesmo demissões sem que tenha autorização da presidência deste.

Aduz, Schwella (2005, p. 267) que:

[...] O setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes. O ambiente externo das organizações do setor público agora pode ser caracterizado como altamente turbulento o que implica um conjunto de condições cada vez mais dinâmicas, hostis e complexas (SCHWELLA 2005, pág. 267).

Sob a perspectiva de Luz *et al* (2009, p.13) a gestão de pessoas deve considerar os interesses de todos os tipos de colaboradores que compõem a organização, afirmado que:

O modelo de gestão de pessoas deve responder a fatores internos e externos à organização, uma vez que a ação dos gestores de pessoas deve considerar os interesses dos diversos atores organizacionais (grupos de empregados, sindicatos, acionistas, gerentes) assim como do governo e da comunidade, sem perder de vista as pressões situacionais.

Cumpre ressaltar que a sociedade aguarda da administração pública um atendimento e um serviço de qualidade apresentando resoluções de demanda, e para que ocorra é necessário um alinhamento de equipe, sendo assim, cumpre citar Camões (2010, p. 12):

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. (CAMÕES, 2010, p. 12).

Deste modo, nos cenários em que os funcionários com cargos comissionados com indicação política ganham valor superior e possuem carga horária reduzida em relação a outros funcionários, os efetivos por meio de concurso público

negam-se a exercer com qualidade suas funções em virtude da estabilidade, os estagiários sem a perspectiva de contratação não visam a construção de um plano de carreira, e os contratados tem uma carga horaria sem redução com salários baixos, como poderá o Gestor, perante o supracitado, buscar um equilíbrio para a equipe que coordena e entregar qualidade para aqueles que buscam o setor público?

#### **4.1 Burocracia e rigidez dos processos.**

A Gestão no âmbito do cenário da Administração Pública é posto em uma linha tênue considerando que a expectativa em seu desenvolvimento e suas atividades é grande, mas a avaliação é negativa tendo como principal razão a burocracia, tornando-se assim ineficiente perante a sociedade que a conceitua e classifica como um ambiente em que as demandas são demoradas e executadas desleixadamente, resultando em um serviço de mal qualidade.

Destarte, o autor Lacombe (2006, P. 473), define a burocracia, como:

Burocracia é o agrupamento social em que rege o princípio da competência definida mediante regras impessoais, normas, regulamentos; da documentação; da hierarquia funcional; da permanência obrigatória do servidor na repartição durante determinado período; e da subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas.

Deste modo, é possível analisar a importância do nivelamento da equipe como uma forma de desburocratizar os serviços públicos. Ao implementar uma gestão eficiente, é possível proporcionar um serviço de alta qualidade, cuja consequência bem-sucedida pode levar a uma mudança na percepção da sociedade. Assim, o serviço público deixaria de ser visto de forma negativa e passaria a ser avaliado positivamente.

Ademais, a distribuição adequada de tarefas entre os funcionários é essencial para evitar que eles fiquem sobrecarregados com o acúmulo de funções excessivas. Ao garantir que cada membro da equipe tenha uma carga de trabalho equilibrada, não apenas se melhora a eficiência e a produtividade, mas também se promove um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável. Essa abordagem colaborativa e organizada contribui para a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, para a qualidade do serviço prestado à população.

Destarte, o nivelamento da equipe e a distribuição equitativa das tarefas são fundamentais para transformar a imagem dos serviços públicos, tornando-os mais eficientes e bem-vistos pela sociedade. Investir nesses aspectos da gestão não apenas melhora a funcionalidade do serviço público, mas também fortalece a confiança e o apoio da população em relação às instituições governamentais.

Cumprido ressaltar que o serviço público e conseqüentemente seus gestores, passam por constante renovação, e o processo de desburocratização das atividades competentes por meio da divisão de funções e nivelamento da equipe, acarretará na eficácia da cultura organizacional do Órgão, ocorrendo na reformulação do processo anteriormente rígido.

Nesse sentido, cumpre citar o autor Marques (2015), que aduz:

[...] é preciso discutir os desafios que envolvem o desenvolvimento dos servidores, a fim de se promover uma administração pública mais moderna,



menos burocrática e que estabeleça um diálogo entre os servidores e os cidadãos. As instituições precisam ter seus objetivos estratégicos muito bem definidos, para direcionar as oportunidades de aperfeiçoamento e de capacitação dos seus servidores.

A reformulação supracitada dar-se-á por meio de três fatores, sendo eles, treinamentos, avaliações, e gestão de desempenho. Em virtude dos três fatores as modificações de um Setor, Órgão ou Departamento devem ser atribuídas ao trabalho em curto, médio ou longo prazo, seguindo os critérios optados e aplicados pelos gestores responsáveis, possibilitando a disponibilização de um serviço pautado para a sociedade.

## **5 ESTRATÉGIA PARA APRESENTAR RESULTADOS NA GESTÃO PÚBLICA**

Em decorrência das reclamações sobre a qualidade dos serviços públicos, fora evidenciado aos gestores que a desigualdade, as grandes vantagens e os privilégios de alguns servidores vêm desencadeando conflitos dentro da organização. Devido a esse cenário adverso, a reputação no âmbito da Administração Pública tem passado por um declínio causando impactos negativos mediante a confiança da sociedade nos serviços prestados pelo governo.

Segundo Galvão, Gil e Oliveira Jr. (2016, p. 17), para atingir o título de administração pública com grandes níveis de premiação, faz-se necessário a gestão.

Para ser uma administração pública de alto desempenho há necessidade da gestão dos projetos públicos, com a correta percepção dos impactos das decisões governamentais e de seus reflexos no bem-estar futuro dos munícipes.

Ademais, Chiavenato (2014), afirmar que:

As organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter retorno garantido. Para elas, treinamento não é uma simples despesa, mas um precioso investimento, tanto na organização quanto nas pessoas que nela trabalham. E isso traz benefícios diretos para a clientela. E também para todos os stakeholders. (CHIAVENATO, 2014 p. 310).

Nesta toada, em razão das extremas atribuições negativas e como forma de resposta para as críticas supracitadas, o estado passou a disponibilizar para os colaboradores diversos treinamentos públicos, cujo objetivo principal é proporcionar e incentivar a autonomia dos gestores, com o intuito de que estes desenvolvam sua responsabilidade e capacidade de executar suas funções com maestria, buscando sempre o bem-estar da sociedade. Por meio desse fortalecimento para a autonomia e a competência dos gestores, os serviços públicos obtêm o ganho de melhorias, pois são implementadas práticas eficientes.

Os autores Galvão, Gil e Oliveira Jr. (2016), conceituam acerca do tema em questão das novas práticas governamentais, no qual afirma que:

Buscar novas práticas governamentais, para maior produtividade do processo/produto governamental com desenvolvimento de Seminários, Palestras, Encontros, Congressos, Projetos e Centros de Estudo, para municiar a nova equipe de governo na direção de maior homogeneidade

funcional (customização/adaptação) aliando-se a isto a implementação de inovações na administração de Estado e a equipe administrativa de governo em ação. (GALVÃO; GIL; OLIVEIRA JR., 2016, p. 101).

Os programas de capacitação vão além do desenvolvimento de habilidade técnicas, eles também consideram as necessidades do indivíduo, as motivações e dificuldades dos funcionários, entre outros fatores que determinam o comportamento do colaborador. Deste modo, para que um gestor possa desempenhar e desenvolver um trabalho com excelência, é fundamental que este aplique treinamentos de desenvolvimento na organização.

Os treinamentos devem ter como objetivo principal o alinhamento dos objetivos da equipe, além do aumento da produtividade, e até mesmo autossatisfação dos funcionários. Nesta toada, a construção da eficácia da gestão de recursos humanos na administração pública pode ser avaliada através dos resultados obtidos em análise dos questionários aplicados aos colaboradores, fornecendo assim um feedback acerca dos impactos da capacitação aplicada no local de trabalho.

Com o intuito de desenvolver uma abordagem melhor e mais eficiente, tem-se quatro tipos de Gestão de Conhecimento, sendo elas: Gestão do conhecimento tácito, Gestão do conhecimento explícito, Gestão do conhecimento social, e Gestão do conhecimento tecnológico.

Deste modo, cumpre esclarecer que a Gestão de conhecimento tácito é um tipo de gestão que permite que os servidores concursados compartilhem com os outros servidores o seu conhecimento prático acerca do trabalho, podendo ser realizada essa troca de conhecimento em reuniões, mentorias e outras interações, aproximando a equipe e capacitando os demais, demonstrando a essencialidade do método de gestão tácita em razão do desenvolvimento da cultura de aprendizado contínuo.

A Gestão de conhecimento explícito ocorre por meio da explicação detalhada para a equipe de todo e qualquer documento que faça parte das atividades da organização em que o trabalho é realizado. No qual esses documentos podem ser formais, internos ou externos, manuais, e até mesmo relatórios e bases de dados. O esclarecimento deve ser para todo o servidor em virtude do objetivo de nivelar o conhecimento da equipe e garantir que todos os funcionários tenham acesso as informações necessárias para realizar suas funções de forma eficiente.

No que tange a Gestão do conhecimento social, está relacionado a interação entre os funcionários, possuindo como intuito o estímulo entre as trocas de ideias para uma construção coletiva de conhecimento, podendo ser conceituada como um tipo de gestão que promove um ambiente de trabalho colaborativo, incentivando os servidores a compartilhar suas ideias e contribuir para a busca e o desenvolvimento das soluções inovadoras.

Por fim, a Gestão do conhecimento tecnológico, é o método de capacitar os servidores a desenvolver suas habilidades tecnológicas dentro da organização em que ocupam, adaptando cada servidor ao sistema utilizado. Além disso, o treinamento é essencial para a capacitação tecnológicas em geral dos funcionários, sendo atribuído até mesmo em suas demandas pessoais.

Quanto a flexibilidade necessária nas Instituições Públicas, Moreira & Costa (2005, p. 1662), afirmam que:

As Instituições Públicas, sem dúvidas, precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda, ser coerentes com as aspirações das pessoas por auto-respeito e auto-realização, possibilitando uma maior consciência profissional e meios para o resgate da auto-estima. Da mesma forma, precisam racionalizar atividades e buscar formas criativas de agir.

A citação destaca a necessidade das instituições públicas serem mais flexíveis, adaptáveis e prontas para aprender novos procedimentos com agilidade. Além disso, ressalta a importância de serem coerentes com as aspirações das pessoas por autorrespeito e autorrealização, promovendo uma maior consciência profissional e meios para o resgate da autoestima. Também enfatiza a necessidade de racionalizar atividades e buscar formas criativas de agir.

Como forma de resolução, considerando a problemática quanto a desigualdade entre os cargos dentro do âmbito da administração pública e as limitações dos gestores, além dos métodos de Gestão de Conhecimento supracitadas, poderá realizar a aplicação de treinamentos e programas de desenvolvimento contínuos, para assim atingir êxito em suas estratégias.

O treinamento de desenvolvimento administrado pelo Gestor na Administração Pública, mesmo que de curto prazo, deverá acarretar vantagens significativas para o crescimento profissional dos servidores. Para um gestor definir e diferenciar o treinamento e desenvolvimento a uma equipe é um ponto essencial para desempenhar um trabalho e findar os conflitos.

O autor Goleman (2014, p.116), afirma acerca da inteligência emocional, no qual relata que:

Autoconsciência e autogestão, empatia e habilidades sociais são os quatro componentes principais da inteligência emocional. A autoconsciência e suas habilidades resultantes na autogestão dependem de voltarmos a atenção para dentro. A empatia, a base de lidar bem com os relacionamentos, requer uma atenção forte nos outros. (GOLEMAN, 2014, p. 116).

Daniel Goleman (2014), destaca que a inteligência emocional é composta por quatro componentes principais: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidades sociais. A autoconsciência e suas habilidades resultantes na autogestão exigem que voltemos nossa atenção para dentro, ou seja, que estejamos conscientes de nossas emoções e sejamos capazes de gerenciá-las de maneira eficaz. Por outro lado, a empatia, que é fundamental para lidar bem com os relacionamentos, requer uma atenção forte nos outros, ou seja, a capacidade de entender e compartilhar os sentimentos das pessoas ao nosso redor. Esses quatro componentes são essenciais para o desenvolvimento da inteligência emocional e para o sucesso nas relações interpessoais e no gerenciamento de emoções.

Deste modo, como exemplos de treinamentos executados, tem-se: cursos, workshops e palestras. No qual todos devem entregar conhecimentos relevantes relacionadas ao local em que o profissional esteja alocado, com intuito de que essas informações sejam praticadas na rotina do profissional. Já o Desenvolvimento é considerado único para cada pessoa, em virtude da personalidade, proatividade e forma de lidar com questões presentes diariamente, pois o desejo do colaborador de mudança interna o torna um profissional em busca de objetivos.

No clima organizacional os colaboradores que participam de um treinamento de desenvolvimento (T&D) podem desfrutar das seguintes aplicações, tendo como destaque: Entregas de técnicas com mais qualidade; Valorização do profissional; Equipe mais conectada; Ambiente profissional mais receptivo; e Colaboradores ou servidores mais engajados nas suas respectivas funções.

### **5.1 A certificação da norma ISO 9001 em um Órgão Público**

A ISO (International Organization for Standardization), foi criada no ano de 1947, em Genebra na Suíça, no qual conceitua-se como uma entidade dedicada à padronização e normalização, possuindo como objetivo principal o estabelecimento em todos os campos técnicos de normas internacionais de qualidade. Nesse contexto, aduz Marin (2012. p.2) acerca da ISO, que:

Os critérios estabelecidos pela ISO são denominados “requisitos” e estão baseados em princípios gerenciais mais amplos, como “foco no cliente”, “liderança”, “abordagem de processo” e “melhoria contínua”. Os requisitos determinam que a organização deve estabelecer sua política e objetivos da qualidade, sendo esses últimos necessariamente mensuráveis. A organização deve ainda estabelecer um conjunto de procedimentos documentados que regulamentarão a condução das atividades que impactam a qualidade do produto ou serviço prestados, bem como as próprias atividades de gestão.

Cumprido ressaltar que as normas ISO estabelecem requisitos que contribuem diretamente para a melhoria da gestão de processos internos, demonstrando sua relevância e essencialidade, e sendo voltada para o sistema de gestão de qualidade (SGQ). Considerando o exposto, as normas supracitadas possuem um modelo de gestão cujo requisitos representam a qualidade dos processos, deste modo, entre os princípios da ISO, pode-se citar: o foco no cliente, a liderança, o envolvimento dos colaboradores, a abordagem do processo e a abordagem sistêmica para gestão.

O certificado da ISO 9001 representa uma inovação no âmbito da gestão pública, ocasionando na contribuição no que tange ao ponto de vista social, visando oferecer serviços de alta qualidade e proporcionar uma relação eficaz com os cidadãos. Deste modo, relata Vigoda-Gadot (2008, p. 307-329) que:

A eficiência do setor público de um país e uma prestação de serviços públicos de boa qualidade são vitais para alcançar operações mais transparentes, podendo resultar em maior satisfação dos usuários com os serviços oferecidos e em maior nível de confiança no setor público.

O Brasil possui setores públicos com certificado da ISO 9001, pois fora uma inovação para a gestão pública brasileira. No ano de 2008, a prefeitura de Gramado (RS) recebeu a certificação, já em setembro quem obteve a certificação foi a câmara municipal de Hortolândia em São Paulo. Além disso, o TJ do Distrito Federal também logrou êxito quanto ao recebimento da certificação. Em virtude dos certificados da norma ISO 9001 visarem a qualidade dos serviços ofertados, ela pode ser implementada em qualquer organização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o decorrido no presente trabalho de conclusão de curso, é possível destacar que a gestão pública enfrenta desafios significativos devido à desigualdade, privilégios e conflitos internos que comprometem a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Deste modo, os desafios enfrentados pelo Gestor de Recursos Humanos são ainda mais complexos em virtude das limitações do gestor no cenário público. Nesse sentido, a implementação de programas de capacitação e desenvolvimento é crucial para reverter essa situação e promover um ambiente de trabalho mais justo e eficiente.

Nesta toada, cumpre ressaltar a importância do Gestor realizar a implementação de estratégias de capacitação e desenvolvimento, pois esta pode contribuir significativamente para melhorar a gestão pública, no qual ao resolver conflitos internos e promover a igualdade entre cargos, a Administração Pública pode elevar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, reconquistando a confiança e satisfação da sociedade, restando evidenciado que a abordagem integrada e contínua de desenvolvimento é essencial para criar um serviço público mais eficiente, eficaz e justo, alinhado com as necessidades e expectativas da sociedade.

Ademais, poderá o gestor aplicar os métodos de Gestão do Conhecimento — tácito, explícito, social e tecnológico, para buscar e desenvolver soluções no âmbito da administração pública pois esses métodos desempenham um papel fundamental no processo de transformação do ambiente de trabalho, podendo proporcionar treinamentos adequados, e por meio dessa iniciativa se espera como resultado uma melhoria na qualidade dos serviços públicos, maior valorização e engajamento dos servidores, e um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Com os métodos e estratégias aqui apresentados, os gestores não apenas nivelam o conhecimento da equipe, mas também incentivam a colaboração, inovação e adaptação tecnológica. Esses treinamentos devem ser complementados por programas de desenvolvimento personalizados, que considerem as características individuais dos servidores e suas motivações internas. Dessa forma, os funcionários se sentem mais valorizados e engajados, o que contribui significativamente para a melhoria do serviço prestado.

Em suma, a capacitação contínua e o desenvolvimento dos servidores são essenciais para que a gestão pública atinja seus objetivos de excelência e bem-estar social. Podendo-se concluir que deverá o Gestor investir nessas áreas, pois além de elevar a reputação da administração pública, também criará um serviço público mais eficiente, justo e alinhado com as necessidades dos cidadãos, pois a aplicação das estratégias contribui significativamente para resolver conflitos internos e promover a igualdade entre cargos, resultando em uma administração pública mais eficaz e transparente.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Daniela. A ISO 9001 em Órgãos Públicos. Disponível em:<<https://certificacaoiso.com.br/a-iso-9001-em-orgaos->

publicos/#:~:text=ISO%209001%20%3D%20reconhecimento,e%20lenta%20vai%20sumir%20gradativamente. Acesso em: 11 jun. 2024.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 06 jun. 2024.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm). Acesso em: 06 jun. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm)>. Acesso em: 06 jun. 2024.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

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

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GALVÃO, Paulo Roberto; GIL, Antônio de Loureiro; OLIVEIRA JR., Roberto de. Gestão Pública Municipal de Alto Desempenho. Governança e Controladoria Municipal. Curitiba, 2016.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. Liderança. A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

LUZ, José Romão et al. Gestão de pessoas e Competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. Anais... São Paulo, 19 a 23 set. 2009.

MARIN, Pedro de L. Sistemas de Gestão da Qualidade e Certificação ISO 9001 na administração pública: Uma análise crítica. Modelos e sistemas de excelência na gestão – V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2012.

MARQUES, Paulo. Desafios da gestão de pessoas nas organizações públicas é tema de palestra na Enap. Disponível em: <<https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/comunicados-e-cronogramas/comunicados-gerais/2016/maio/desafios-da-gestao-de-pessoas-nas-organizacoes-publicas-e-tema-de-palestra-na-enap>>. Acesso em: 06 jun. 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. xx. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MOREIRA, E.; COSTA, S. Determinação de fatores que influenciam a gestão do conhecimento: estudo de caso no serviço público. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio Grande do Sul: ENEP, 2005.

SANTOS, Deisy Raianny Cruz dos. A gestão de pessoas no ministério dos transportes. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing) – Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 259-276, jul./set.