

A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DO SERVIDOR MUNICIPAL

Lívia Barbosa Pacheco Souza

Bacharel em Administração Pública e Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

<https://orcid.org/0000-0002-3148-5536>

<http://lattes.cnpq.br/5978999436523962>

E-mail: adm.liviapacheco@gmail.com

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2022.V1N2>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2022.V1N2-14>

RESUMO: Este trabalho abordou a importância da Gestão de Pessoas na Administração Pública, destacando os desafios enfrentados pelas organizações governamentais na gestão eficaz de seu capital humano. Foram discutidos temas como estabilidade no emprego, resistência à mudança e falta de incentivos para o desenvolvimento profissional dos servidores públicos. Apresentou-se a necessidade de estratégias inovadoras e flexíveis de gestão de pessoas, além da importância de políticas de capacitação e desenvolvimento profissional para garantir a eficiência e eficácia das políticas públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Administração Pública. Servidores Públicos. Desenvolvimento Profissional. Políticas Públicas.

THE STRATEGIC IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE MUNICIPAL CIVIL SERVANT

ABSTRACT: This paper addressed the importance of People Management in Public Administration, highlighting the challenges faced by government organizations in the effective management of their human capital. Topics such as job stability, resistance to change and lack of incentives for the professional development of public servants were discussed. The need for innovative and flexible people management strategies was presented, in addition to the importance of training and professional development policies to ensure the efficiency and effectiveness of public policies.

KEYWORDS: People Management. Public administration. Public Servants. Professional Development. Public Policies.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas emerge como um pilar essencial no desenvolvimento organizacional, uma vez que a eficácia e o desempenho de uma instituição estão intrinsecamente ligados à competência e à motivação de seus colaboradores. Este trabalho explora diversos aspectos relacionados à gestão de pessoas, destacando sua importância estratégica em várias esferas organizacionais. Inicialmente, será abordada a relevância da gestão de pessoas no desenvolvimento organizacional, analisando como políticas e

práticas voltadas para o adequado gerenciamento dos recursos humanos contribuem para alcançar os objetivos institucionais e para a adaptação às dinâmicas do ambiente externo.

Em seguida, será discutida a avaliação de desempenho (AD) como um instrumento crucial para mensurar e monitorar o desempenho individual dos colaboradores, identificar áreas de melhoria e promover o desenvolvimento contínuo das equipes. Esta análise permitirá compreender como a avaliação de desempenho pode impulsionar o alcance de resultados organizacionais e o crescimento profissional dos funcionários.

Outro ponto de destaque será a influência do clima organizacional nas organizações, examinando como a atmosfera de trabalho, as relações interpessoais e a cultura organizacional afetam diretamente a motivação, o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Essa compreensão permitirá identificar estratégias para promover um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo.

Além disso, será analisada a importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) como um elemento essencial para o bem-estar físico, emocional e social dos colaboradores. Será explorado como a promoção de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado contribui não apenas para a satisfação e a retenção de talentos, mas também para o aumento do desempenho individual e coletivo.

Por fim, serão dedicados esforços para compreender a gestão de pessoas no contexto do serviço público municipal, examinando os desafios, as peculiaridades e as melhores práticas nesse ambiente específico. Será avaliado como políticas e estratégias adaptadas à realidade do setor público podem contribuir para a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Assim, este trabalho busca fornecer uma visão abrangente e aprofundada sobre a gestão de pessoas, destacando sua importância estratégica em diferentes contextos e sua contribuição para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

A GESTÃO DE PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A Administração de Recursos Humanos engloba as práticas e políticas burocráticas adotadas pelas organizações para gerir os processos relacionados às pessoas

no ambiente de trabalho. Nesse modelo, os servidores são vistos predominantemente como recursos secundários, incumbidos do cumprimento de tarefas de forma padronizada e muitas vezes despersonalizada. Por outro lado, a Gestão de Pessoas representa uma abordagem mais humanizada e voltada para o desenvolvimento individual dentro das organizações. Sob essa ótica, os colaboradores são reconhecidos como talentos criativos e colaborativos, tornando-se parceiros essenciais no alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, a distinção entre gerir e administrar pessoas é substancial.

De acordo com o Dicionário de Administração, a gestão é definida 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 Gomes, 2005, p.115).

É inegável que as pessoas são o cerne de toda organização e sua existência é vital para o sucesso e a continuidade das mesmas. Sem pessoas, não haveria necessidade de Administração de Recursos Humanos. Como Chiavenato (2004, p.15) corrobora, “a organização é, essencialmente, um sistema de pessoas”.

Diversas denominações, como Departamento Pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual, são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas, refletindo uma maneira de lidar com elas. O termo Administração de Recursos Humanos ainda é o mais comum de todos eles (Chiavenato, 2004, p. 15).

Atualmente, as organizações têm percebido a necessidade de assumirem posições administrativas cada vez mais arrojadas, impulsionadas pela crescente competitividade e pelas constantes transformações no ambiente socioeconômico e empresarial. Uma das estratégias-chave adotadas por elas é a valorização das pessoas, buscando alcançar vantagens competitivas sustentáveis.

Segundo Carbone et al. (2005), está se formando uma consciência de que o desempenho de qualquer empresa é resultado do capital humano disponível. Dessa forma, as empresas passam a considerar seus colaboradores como parceiros do negócio, investindo continuamente em práticas avançadas de gestão de pessoas, com o objetivo de acompanhar as mudanças, adotar inovações, flexibilidade, criatividade e promover a interação em todos os níveis da organização.

É relevante destacar o que nos é indicado por Chiavenato (2004, p. 34):

A ARH é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões (Chiavenato, 2004, p. 34).

Assim, pode-se afirmar que a Gestão de Pessoas representa, essencialmente, o resgate do papel do ser humano dentro da organização, capacitando os indivíduos para desempenharem suas atividades com competência. Como destacado por Toledo (1985, p. 24), a função de Recursos Humanos é uma parte intrínseca da própria prática da Administração e é executada, em diferentes graus, por todos os que participam dela.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas exerce uma influência significativa, tanto quantitativa quanto qualitativamente, nos interesses e aspirações pessoais e profissionais dos colaboradores. Enquanto a organização busca uma cultura voltada para o aumento da produtividade e da competitividade no mercado, os funcionários buscam reconhecimento, segurança, estabilidade financeira e qualidade de vida. Essa dinâmica de interesses reflete-se no cotidiano das organizações, o que tem levado estas a reavaliarem seus conceitos e a modificarem suas práticas de gestão, visando aproveitar ao máximo o capital intelectual de seus colaboradores.

Segundo Levy (apud Gomes, 2005), “a Gestão de Pessoas é a arte de conseguir que as pessoas façam as coisas”. Trata-se do processo de planejamento, organização, liderança e controle do trabalho em uma organização, envolvendo a utilização simultânea dos recursos materiais e financeiros necessários para alcançar os objetivos estabelecidos.

De acordo com Toledo (1985, p. 52):

O órgão de Recursos Humanos tem a responsabilidade de pensar “24 horas por dia” apenas no patrimônio humano, sua qualificação, aproveitamento organizacional, índice de motivação, etc. Além dessas funções operacionais, tem a responsabilidade (a maior entre todas) de estudar o comportamento organizacional da empresa como um todo (Toledo, 1985 p. 52).

Neste setor, são executadas atividades que abrangem o recrutamento de pessoal, seleção, treinamento e avaliação de desempenho humano, entre outros aspectos de vital importância dentro das organizações. Essa área deixou de ser meramente um departamento pessoal e passou a desempenhar um papel central de transformação dentro

das organizações, onde o talento humano é reconhecido como um fator competitivo no mercado globalizado.

Conforme Chiavenato (2004), os recursos humanos são definidos como as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, independentemente de seu nível hierárquico ou função. Isso se deve à diversidade extrema entre as pessoas, que constituem um recurso altamente heterogêneo em termos de personalidade, experiência, motivação, entre outros fatores.

Albuquerque, citado por Gomes (2005), destaca que a área de gestão de pessoas passou por significativas transformações nas últimas décadas, evoluindo de uma atuação predominantemente operacional e de controle do departamento pessoal para uma abordagem estratégica, alinhada com os objetivos organizacionais. Essa mudança culminou na estratégia de comprometimento, onde o desempenho e o engajamento estão direcionados para uma parceria estratégica que aproveita conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e emoções humanas de forma reativa.

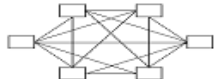
As pessoas se tornam a competência primordial para a organização, representando o diferencial competitivo fundamental para promover e manter o sucesso organizacional em um mundo globalizado, instável e em constante mudança. Carbone et al. (2005) reforçam que as pessoas são os verdadeiros agentes da empresa, sendo todas as estruturas e ativos, tangíveis ou intangíveis, resultados de suas ações.

A Gestão de Pessoas demonstra flexibilidade diante das mudanças, adotando práticas gerenciais multifacetadas voltadas para a inovação, inteligência e autossustentabilidade das estratégias organizacionais. Isso implica em tratar as pessoas como seres humanos únicos e simultaneamente como recursos participativos fundamentais para o sucesso organizacional, rompendo com a abordagem tradicional que as trata meramente como meios de produção. Segundo Gomes (2005), uma perspectiva voltada para a Gestão de Pessoas equilibra diversas questões nos processos de desenvolvimento organizacional, fornecendo ferramentas valiosas para o planejamento estratégico da empresa.

O departamento de Gestão de Pessoas assume uma responsabilidade crucial nas organizações, uma vez que o sucesso de uma organização depende em grande parte do

potencial de seus funcionários e de seu interesse em contribuir positivamente para o sucesso organizacional.

Para uma retrospectiva das transformações da Administração de Recursos Humanos ao longo das três eras do Século XX, Chiavenato (2004, p. 35) propôs o Quadro 1, que ilustra as mudanças e transformações na área de RH.

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950) Organização como Máquina 	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990) Organização como Organismo 	Era da Informação Globalizada (Após 1990) Organização como Cérebro 
• Início da industrialização e formação do proletariado; • Transformação das oficinas em fábricas; • Estabilidade, rotina, manutenção e permanência; • Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional; • Modelo mecanístico, burocrático; • Estruturas altas e largas amplitudes de controle; • Centralização e isolamento da área; • Necessidade de ordem e rotina; • Departamento de Pessoal; • Departamento de Relações Industriais; • Pessoas como Mão-de-obra - 'peça de reposição'; • Missão: vigilância, coação, punições e confinamento social das pessoas; • Atividades: Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais e ordem.	• Expansão da industrialização e do mercado de candidatos; • Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial; • Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança; • Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais; • Modelo matricial, menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita; • Consultoria interna e prestação de serviços especializados; • Necessidade de adaptação; • Departamento de Recursos Humanos; • Departamento de Gestão de Pessoas; • Pessoas como Recursos Humanos - 'ser humano e não máquina'; • Missão: Atrair, selecionar e manter os melhores funcionários; • Atividades: Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene, saúde e segurança, e relações sindicais.	• Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial; • Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações; • Extremo dinamismo, turbulência e mudança; • Adoção de estruturas orgânicas e autocráticas; • Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis; • Descentralização e compartilhamento; • Necessidade de mudança; • Equipes de Gestão de Pessoas; • Pessoas como parceiros - 'patrimônio organizacional'; • Missão: Criar a melhor empresa sustentável e a melhor qualidade de trabalho para não perder seus talentos para a sagaz concorrência; • Atividades: ouvir todo corpo funcional para juntos buscar a melhor forma de treinar, desenvolver, liderar, avaliar, motivar, recompensar e oferecer qualidade de vida as pessoas.

Quadro 1: As mudanças e transformações na área de RH

Fonte: Apostila GP EbaH - Adaptado de Chiavenato (2004, p. 35)

Com o advento da era da informação, caracterizada por mudanças constantes, surgiu a gestão de pessoas, marcando uma mudança significativa na forma como as organizações lidam com seu capital humano. Sob essa nova perspectiva, as pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos e passaram a ser consideradas como parceiras essenciais da organização.

Conforme Chiavenato (2000, p. 30), a gestão de pessoas representa a abordagem adotada pelas organizações para lidar com os colaboradores em plena era da informação. Não mais como recursos passivos a serem administrados, mas sim como indivíduos inteligentes e proativos, dotados de responsabilidade, iniciativa e habilidades que contribuem para administrar os demais recursos organizacionais.

Os recursos financeiros, tecnológicos, mercadológicos e produtivos são potencializados pelo talento, desempenho, competência e motivação das pessoas. Por isso, torna-se indispensável o uso de estratégias de gestão de pessoas para recrutar, capacitar, desenvolver e reter esse capital humano, considerado o ativo mais valioso da organização.

Segundo Chiavenato (2004, p. 42), “na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e tornou-se a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

As pessoas precisam estar preparadas para enfrentar novos desafios e auxiliar a organização a superá-los. Através da Gestão de Pessoas, por meio do ensino e aprendizagem, os talentos e indivíduos são desenvolvidos em prol do crescimento pessoal e organizacional, buscando construir e manter um ambiente e clima organizacional propícios ao bem-estar, motivação e satisfação dos colaboradores.

Chiavenato (1999, p. 409) enfatiza que “o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro [...] Todas as pessoas, independentemente de suas diferenças individuais, podem e devem se desenvolver”.

A Gestão de Pessoas tem como objetivos criar condições organizacionais para a satisfação das pessoas, desenvolver a qualidade de vida no trabalho, promover a competitividade e desenvolver indivíduos com habilidades para alcançar os objetivos da organização.

Chiavenato (2004, p. 10) destaca que “a Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Os processos de gestão de pessoas desempenham um papel estratégico no suporte às ações gerenciais e aos processos organizacionais das empresas. Conforme Chiavenato (2004, p. 14), “a gestão de pessoas é composta por seis processos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas”, demonstrando que as pessoas são a parte dinâmica da organização, responsáveis por criar, desenvolver, implantar e executar ações que levem a organização a atingir seus objetivos.

Giosa (1997 apud Gil, 2001 p.14-15) conceitua o processo de gestão como uma ação sistêmica e processual, que possui critérios de aplicação bem definidos (início, meio e fim), uma perspectiva temporal abrangente (curto, médio e longo prazos) e uma visão estratégica, orientada para alcançar objetivos específicos reconhecidos pela organização.

Na era da economia digital, da Internet e do comércio eletrônico, surgiram novos conceitos que transformaram a tradicional administração de recursos humanos, incluindo o relacionamento entre a organização e seus fornecedores e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual e do conhecimento.

Atualmente, os profissionais de RH desempenham papéis cada vez mais diversos e complexos, combinando funções operacionais e estratégicas. Eles devem agir como políticos e parceiros simultaneamente.

Segundo Nogueira e Santana (2001 apud Oliveira, 2011, p. 26), a Gestão de Pessoas é definida como um processo que visa direcionar os componentes do sistema de pessoal (carreiras, desempenho, qualificação, entre outros) para que não apenas sejam compatíveis com a missão da organização, mas também facilitem seu cumprimento a médio e longo prazo.

A produtividade não depende apenas dos processos e tecnologias utilizadas, mas também das políticas que regem a Gestão de Pessoas, ou seja, das diretrizes administrativas relacionadas ao que é feito com e pelas pessoas dentro das organizações. Diante disso, surge a necessidade de verificar, medir e acompanhar o desempenho humano de acordo com a política de recursos humanos estabelecida.

AValiação DE DESEMPENHO (AD)

Desempenho humano é a execução de uma determinada missão ou meta previamente estabelecida. Este conceito está intrinsecamente ligado a duas condições do ser humano: o “querer fazer”, que se refere ao desejo interno de realizar (motivação), e o “saber fazer”, que envolve a competência cognitiva e experiencial que capacita o indivíduo a realizar algo com eficiência e eficácia (Marras, 2001).

A Avaliação de Desempenho (AD) é uma ferramenta gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados alcançados por um funcionário ou grupo em um período e área específicos. Segundo Marras (2001),

A Avaliação de Desempenho tem como objetivo acompanhar o desenvolvimento dos funcionários durante sua permanência na organização, avaliando seu nível de conhecimento, habilidades e atitudes.

Essa avaliação é um meio de observar a capacidade do ser humano em desempenhar funções específicas e sua inclinação para realizá-las, seguindo normas para alcançar objetivos e satisfação. Conforme Toledo (1992), “a avaliação de desempenho é uma técnica que nos ajuda a ter uma visão mais objetiva do desempenho e do potencial de um funcionário”.

A responsabilidade pela avaliação pode ser atribuída ao gestor, ao servidor ou a ambos, e pode ser realizada de várias formas, como avaliação da equipe pelo gestor, autoavaliação, avaliação em conjunto, avaliação mútua entre membros da equipe ou avaliação do gestor pela equipe. A Avaliação de Desempenho envolve uma análise sistemática do desempenho de cada pessoa em relação às atividades desempenhadas, metas e resultados a serem alcançados e seu potencial de desenvolvimento.

É essencial utilizar adequadamente o feedback, destacando resultados e mantendo um foco objetivo, para promover uma atuação ativa diante do desempenho e criar uma parceria evolutiva. Avaliar requer senso de justiça, considerando as diferenças individuais e peculiaridades das pessoas, buscando compreender os motivos por trás dos comportamentos.

A Gestão de Pessoas utiliza a Avaliação de Desempenho como um instrumento de comunicação para integrar e mapear competências, recrutar, selecionar, capacitar,

treinar e desenvolver talentos, renovar o quadro de pessoal, reafirmar valores e cultura organizacional, além de conscientizar os membros da organização sobre sua responsabilidade na melhoria contínua do trabalho.

Dessa forma, a relação entre Avaliação de Desempenho e Qualidade do Ambiente Laboral é analisada pela Gestão de Pessoas para compreender como os fatores psicossociais influenciam no desempenho, na motivação da equipe e nos resultados organizacionais.

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

O Clima Organizacional engloba a gestão política própria, objetivos, valores, atitudes e padrões comportamentais de uma organização, exercendo influência sobre o comportamento tanto da organização como dos servidores que nela trabalham. Segundo Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos culturais, como preceitos, caráter e tecnologia, e depende da percepção do servidor em relação à cultura, normas e costumes da organização. O estudo do clima requer uma abordagem analítica para sua mensuração.

O clima organizacional pode se manifestar de diversas formas, como desumano, quando há excessiva ênfase na tecnologia; tenso, em situações de forte pressão para cumprir normas rígidas; burocrático, quando os resultados estão associados a punições ou demissões; e tranquilo, quando há aceitação mútua e prática da cooperação entre os membros da organização, mesmo em meio a eventuais desentendimentos.

De acordo com Judson (1976, p. 27 apud Luz, 1999), a segurança e satisfação das pessoas na organização promovem maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças, enquanto a resistência às mudanças resulta em um clima negativo e baixa produtividade.

Um Clima Organizacional Positivo traz diversos benefícios, como alinhamento da cultura com as ações da organização, integração dos processos e áreas funcionais, comunicação efetiva, identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, foco no cliente interno e externo, eficácia das ações gerenciais, redução da rotatividade e ambiente de trabalho seguro. Identificar e compreender os aspectos positivos e negativos

do clima organizacional é fundamental para orientar planos de ação visando sua melhoria e o aumento da produtividade.

O Clima Organizacional exerce um papel decisivo na formação dos administradores, que estão em contato constante com diversos indivíduos. Impacta diretamente nos comportamentos, motivação, produtividade e satisfação das pessoas envolvidas na organização, refletindo também na capacidade da empresa de atrair e reter colaboradores competentes. A convivência entre os funcionários influencia diretamente a qualidade e desempenho do trabalho na organização, sendo que a segregação, formação de grupos fechados e baixo nível de confiança prejudicam o clima interno e interferem nos resultados organizacionais.

[...] o clima indica o grau de satisfação dos membros de uma organização com relação a aspectos, como as políticas de Gestão de Pessoas, o modelo de gestão vigente, a missão da organização, o processo de comunicação, entre outros. Sob essa visão, o Clima Organizacional pode ser pensado como uma relação entre o nível individual e o organizacional, pois dá a dimensão da compatibilidade das expectativas de ambos os níveis. Isso indica que a organização tem expectativas e os indivíduos também, sendo o Clima Organizacional esse elo entre os dois níveis (Medeiros; Oliveira, 2011 p. 127).

As pessoas desempenham um papel crucial nas organizações, podendo tanto fortalecer quanto limitar suas forças e fraquezas, dependendo de como são tratadas. Nesse contexto, os objetivos da gestão de pessoas devem ser definidos de forma a contribuir para a eficácia organizacional, auxiliando a organização a alcançar suas metas e objetivos, utilizando as habilidades e capacidades da força de trabalho. É essencial motivar, reconhecer e recompensar os colaboradores para que sejam produtivos, sintam-se valorizados e tratados de forma justa.

O Clima Organizacional reflete, em certa medida, a cultura da organização e seus efeitos sobre ela. Como observado por Luz (1995), o clima é resultado da cultura organizacional, incorporando tanto aspectos positivos quanto conflitos. Ele influencia e é influenciado pelo comportamento, desempenho, motivação e satisfação dos indivíduos na organização. O ajustamento ao clima varia de pessoa para pessoa e pode mudar ao longo do tempo.

O Clima Organizacional pode ser entendido como um conjunto de variáveis que busca identificar áreas de melhoria para promover a satisfação e o bem-estar dos

colaboradores. Ele desempenha um papel crucial no funcionamento eficaz da equipe e na produtividade da empresa. Reflete a percepção dos colaboradores sobre a organização, resultado da interação entre suas expectativas e a realidade oferecida pela instituição.

Conforme Chiavenato (1994), o clima organizacional é favorável quando atende às necessidades pessoais dos participantes e eleva o moral interno, enquanto é desfavorável quando frustra essas necessidades. Luz (2001) destaca que o clima organizacional influencia significativamente a produtividade individual e empresarial, devendo ser favorável para promover motivação, interesse e boas relações entre funcionários e empresa.

Diante da competição no mercado e das demandas sociais, as organizações reconhecem a influência do Clima Organizacional no estado motivacional dos colaboradores e buscam compreender suas percepções sobre a organização, identificando áreas de satisfação e insatisfação. Esse conhecimento é essencial para promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), estimulando a saúde, o bem-estar e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa um reflexo direto do clima organizacional e é um elemento diferenciador para as organizações. Servidores satisfeitos e motivados têm mais facilidade para alcançar objetivos pessoais e organizacionais, impulsionando a performance produtiva, agregando valor ao negócio e destacando-se diante da concorrência.

Para promover a QVT, as organizações precisam investir em diversas áreas, conforme destacado por Limongi-França (apud Ferreira, 2013, p. 125): sistemas de qualidade, potencial humano e saúde e segurança no trabalho. Essas iniciativas visam estabelecer políticas e programas de qualidade total, capacitar, motivar e desenvolver os colaboradores, além de melhorar as condições do ambiente de trabalho e reduzir os riscos ocupacionais.

Ferreira (2013, p. 113) complementa essa ideia ao definir a QVT como o conjunto de ações realizadas pela empresa para implementar melhorias e inovações gerenciais,

tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Chiavenato (2004, p. 367) enfatiza que a QVT visa criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho em suas diversas dimensões, incluindo aspectos físicos, de higiene, segurança, psicológicos e sociais.

Os conflitos internos são inevitáveis em qualquer organização, sendo gerados por questões burocráticas, diferenças individuais, problemas pessoais e competição. No entanto, esses conflitos podem ser encarados como oportunidades de crescimento organizacional e pessoal, desde que mediados de forma adequada. Especialmente em um contexto atual de mudanças sociais e científicas, esses conflitos podem resultar em altos índices de doenças ocupacionais e estresse, devido à exigência produtiva e à diminuição do tempo de lazer e descanso, afetando tanto os servidores quanto as organizações.

A QVT é fundamental para captar e reter talentos, focando no bem-estar físico, mental e social dos colaboradores. Walton (1975 apud Fernandes, 1996) propôs oito critérios para avaliação da QVT, incluindo compensação justa, condições de trabalho adequadas, desenvolvimento das capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, entre outros.

É essencial que a QVT seja uma relação equilibrada e negociada entre servidores e organizações, na qual ambos alcançam seus objetivos: os servidores se satisfazem pessoal e profissionalmente, enquanto a organização aumenta sua produtividade. Diante disso, fatores sociais têm impulsionado uma postura mais ética e transparente nas organizações, com a adoção de práticas de governança corporativa, responsabilidade socioambiental e inclusão social, contribuindo para o desenvolvimento e o bem-estar dos servidores, além de promover a reputação da organização.

A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL

A Gestão de Pessoas desempenha um papel essencial em todas as operações organizacionais. Embora a Administração seja responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar as diretrizes estratégicas, as ações e os recursos, são as pessoas que realmente dão vida a esses planos. Sem indivíduos capazes de aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes para executar as atividades, o Estado não pode cumprir seu papel de servir ao bem comum da sociedade. Portanto, para garantir o sucesso e a eficácia da Organização

Pública, é crucial administrar adequadamente seus servidores, alinhando suas ações com os Princípios Constitucionais, medindo a qualidade e o desempenho das iniciativas governamentais e satisfazendo as necessidades de diversos públicos, incluindo parceiros, usuários e funcionários.

Na década de 90, a Administração Pública brasileira passou por uma transformação significativa, buscando eliminar sua burocracia interna e aumentar sua eficiência, eficácia, efetividade, honestidade e responsabilidade. Foi nesse contexto que o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) foi implementado, com o objetivo de adequar os perfis dos servidores aos desafios enfrentados pela Organização Pública Municipal. Isso significava garantir que o desempenho dos servidores estivesse alinhado às suas necessidades motivacionais, a fim de oferecer serviços que atendessem às expectativas dos cidadãos.

Apesar dos avanços, a gestão de pessoas no serviço público ainda está fortemente ligada a um paradigma mecanicista, com pouca adoção do paradigma holístico, que reconhece a complexidade da natureza humana. No entanto, o setor público no Brasil está começando a mudar seu foco, passando da burocracia e das estruturas organizacionais para práticas e padrões de ação mais dinâmicos e adaptáveis.

Embora a Administração de Recursos Humanos (ARH) influencie todos os setores de uma organização, há uma distinção clara entre o setor público e privado em termos de finalidade, recrutamento, políticas de remuneração e métodos de avaliação de desempenho. Portanto, é crucial que o Setor Público adote práticas de Gestão de Pessoas que promovam a eficácia e a eficiência dos serviços prestados, seguindo o exemplo consagrado de meritocracia e administração gerencial no Setor Privado.

Como destacado por Bresser Pereira (2003), a reforma da Administração Pública deve buscar inspiração na administração privada, buscando eficiência, mas sempre mantendo o foco no interesse público e nos procedimentos democráticos.

(...) apesar de a reforma da administração pública ir buscar sua inspiração na administração privada, dela se diferencia por não visar o lucro, mas o interesse público, porque o critério político é nela mais importante do que o critério de eficiência e porque pressupõe procedimentos democráticos que, por definição, não têm espaço no seio de empresas capitalistas. (Bresser Pereira, 2003, p. 109).

A Administração Pública geralmente enfrenta limitações de recursos para atender às crescentes e ilimitadas necessidades dos cidadãos. No atual ambiente político e econômico complexo, onde há uma maior conscientização sobre a cidadania e uma demanda por resultados efetivos da gestão pública, mesmo com recursos aparentemente escassos, é crucial que a Administração Pública seja cada vez mais receptiva à inovação e à criatividade.

De acordo com Gemelli e Filippim (2010), as organizações da administração pública têm uma natureza permanente, mas estão sujeitas a contínuas transformações devido às mudanças de governo. Portanto, o grande desafio é manter a estabilidade da organização enquanto se adapta à mudança. Isso requer o desenvolvimento de estratégias de recursos humanos mais flexíveis, para estabelecer organizações públicas coesas e duradouras.

Em face dos realinhamentos políticos, Vergara (2007b, apud Oliveira, 2011, p. 34) observa que a maior dificuldade e desafio para qualquer planejamento estratégico do setor público, e conseqüentemente para a Gestão de Pessoas, reside na mudança de gestores, que traz consigo diferentes crenças e processos, dificultando a continuidade da gestão estratégica de pessoas.

No setor público, o papel tradicional do Departamento de Recursos Humanos (DRH) destaca-se por duas funções principais: processamento de tarefas administrativas relacionadas a pagamento, aposentadoria e similares, e proposição de leis, regras e regulamentos sobre o tema. No entanto, em muitos órgãos públicos brasileiros, a área de RH permanece limitada a esse papel, sendo conhecida como “Departamento de Pessoal”. A falta de definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos, aliada à falta de informatização, contribui para a imagem burocrática e associada à ineficiência dessa área no setor público.

Em geral, os órgãos públicos tendem a ser mais orientados para a estabilidade e rotina do que para a inovação e flexibilidade, devido às características burocráticas que ainda predominam. Essa ênfase na estrutura contraria as modernas teorias de administração que reconhecem a importância dos recursos humanos para o sucesso organizacional.

A Administração Pública é regida por vários princípios, sendo um dos mais importantes o Princípio da Continuidade, que estabelece que ela deve continuar operando independentemente das mudanças de poder. Como destacado por Bergue (2007), é fundamental compreender e promover o engajamento dos gestores no papel da Administração Pública, por meio do compromisso e capacitação dos servidores públicos.

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (Bergue, 2007, p. 18).

No âmbito do Serviço Público, onde a estabilidade no emprego é uma realidade, juntamente com desafios como a identificação dos clientes de cada órgão, a rotatividade frequente de lideranças e outras variáveis, o desempenho dos colaboradores pode ser grandemente afetado. Certas práticas são cruciais para instilar motivação e senso de equipe. Quando as organizações públicas não engajam as pessoas no processo de mudança, é difícil alcançar resultados positivos. A falta de comprometimento, decorrente da ausência de participação, abre espaço para objetivos individuais ou restritos a grupos específicos. Isso resulta em forças contrárias que podem prejudicar a progressão coletiva.

Com funcionários que permanecem por longos períodos no mesmo setor e desempenham as mesmas funções, pode ocorrer acomodação, desmotivação e queda na produtividade. No contexto atual da Administração Pública, é comum encontrar uma grande massa de servidores que ocupam a mesma posição há pelo menos duas décadas e que dificilmente serão dispensados, devido às rigorosas regras de estabilidade.

Para promover uma melhoria na qualidade de vida e no desempenho dos servidores, é fundamental investir na qualificação deles. Isso inclui aprimorar o controle social, manter a eficiência nos gastos, flexibilizar a estabilidade no emprego, implementar avaliações de desempenho contínuas, motivar os servidores, garantir maior transparência nos processos administrativos, introduzir inovações e modelos de reconhecimento, além de permitir que os servidores mais experientes transmitam seus conhecimentos aos recém-contratados antes de se aposentarem.

Chiavenato (2004) destaca que as organizações, tanto públicas quanto privadas, precisam equiparar talentos e competências para acompanhar as rápidas mudanças e

evoluções do mundo moderno. A excelência na prestação de serviços, seja no setor público ou privado, não depende apenas de atrair, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas principalmente de gerir competências e alcançar resultados significativos por meio delas.

Ao analisar a realidade das organizações públicas, é evidente que a maioria dos servidores não é estrategicamente relevantes para essas instituições. Há uma negligência na gestão dos recursos humanos, resultando em baixa qualidade de vida no trabalho e desperdício de talentos. É praticamente inevitável ocorrer um choque cultural entre a máquina burocrática, representada pelos servidores estáveis, e os ocupantes de cargos de confiança, que tendem a mudar a cada governo.

O servidor efetivo muitas vezes se acomoda e resiste às mudanças e inovações por ser concursado. Por outro lado, o ocupante do cargo de confiança, embora possua Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) adquiridos fora da esfera pública, frequentemente tem suas iniciativas tolhidas pela política e se depara com os entraves burocráticos para desempenhar suas funções adequadamente. Enquanto isso, o servidor estável, conhecedor do fundo da máquina pública e de sua rotina de trabalho, pode tanto facilitar quanto dificultar o fluxo de atividades.

Um dos grandes desafios para os órgãos públicos é traduzir a teoria em prática, envolvendo as pessoas de forma participativa na estrutura organizacional. Para alcançar esse objetivo, é crucial focar no Comportamento Organizacional (CO) e compreender o impacto dos indivíduos, grupos e estrutura sobre o comportamento das pessoas dentro da organização. Avaliações de Desempenho (AD) efetivas, justas e criteriosas são fundamentais para atingir os resultados esperados, garantir a qualidade e eficiência dos serviços prestados e promover a realização pessoal e profissional dos servidores, que constituem o capital intelectual da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho refletem a importância da Gestão de Pessoas no contexto da Administração Pública, especialmente no que diz respeito aos

desafios enfrentados pelas organizações governamentais na gestão eficaz de seu capital humano.

Ao longo deste estudo, foi possível compreender que a eficiência e eficácia das políticas públicas dependem, em grande medida, do desempenho dos servidores públicos. No entanto, diversos obstáculos surgem no caminho da gestão de pessoas no setor público, tais como a estabilidade no emprego, a burocracia, a resistência à mudança e a falta de incentivos para o desenvolvimento profissional.

Diante desse cenário, é fundamental que as organizações públicas adotem estratégias inovadoras e flexíveis de gestão de pessoas, que promovam a motivação, o engajamento e o desenvolvimento contínuo dos servidores. Isso inclui a implementação de avaliações de desempenho justas e criteriosas, a promoção de uma cultura organizacional voltada para a inovação e a participação dos servidores no processo de tomada de decisão.

Além disso, é preciso reconhecer a importância de políticas de capacitação e desenvolvimento profissional, que possibilitem aos servidores adquirirem novas habilidades e competências necessárias para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo.

Por fim, destaca-se que a Gestão de Pessoas é um elemento-chave para o sucesso das organizações públicas, e investir no desenvolvimento e valorização do capital humano é essencial para garantir a prestação de serviços de qualidade à sociedade e o alcance dos objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2ª ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

CARBONE, Pedro Paulo (et al.); BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2005.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **“O que são Recursos Humanos”**, editora Brasiliense S.A., 4ª ed. São Paulo: SP, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM Eliane Salete. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375/pdf_101>. Acesso em: 05 mar. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas 2001.

GOMES, Kátia Marcos. **Gestão de Pessoas**. Modulo I do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais. Londrina: UNOPAR, 2005. p. 111 a 163.

GP EBAH. **Apostila Gestão de Pessoas**. GP Ebah. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAANjwAC/gp-apostila?part=2>>. Acesso em: 05 mar. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas as sociedade pós-industrial**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LUZ, Ricardo S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

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

NASCIMENTO, Sabrina da Silva; MARTINS, Bianca Alves; SANTOS, Rozali Araujo; FERREIRA, Ana Paula Alf. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços**. Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br/seminario/downloads/anais/ccsa/pesquisa%20de%20%20cl>

ima%20organizacional%20um%20estudo%20de%20caso%20em%20uma%20empresa
%20prestadora%20de%20servicos.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2020.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves e CAMPELLO, Mauro. **Clima Organizacional e o Desempenho nas empresas**. In XIII SIMPEP, 2006. Bauru, São Paulo. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2020.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

TOLEDO, Flavio. **Administração de Pessoal**. São Paulo: 8ª ed. Atlas, 1992.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis, SEAD / UFSC, 2006.

Data de submissão: 02/2022. Data de aceite: 03/2022. Data de publicação: 06/2022.