

OS DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAS NOS SETORES PÚBLICOS¹

Darlan Martins da Costa Passos²

darlan_passos1@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo objetiva demonstrar o incremento das pessoas no setor público e as transformações dos paradigmas tradicionais de gestão para modelos mais atuais, no qual as pessoas são valorizadas pelo seu intelecto e pela sua capacidade de transformação. Far-se-á uma reflexão a respeito da gestão de pessoa, seu gerenciamento, sua estrutura funcional e como fazer o investimento em pessoas. Tratar-se-á também, das necessidades de mudanças no setor público para que este alcance seu objetivo que é proporcionar qualidade de vida para seus servidores e melhor prestação de serviços à população. Apresentar-se-á formas para a valorização humana, assim como quais são os maiores desafios a serem transpostos pelo setor público.

Palavras-chave: Valorização intelectual – Capacidade de transformação – Qualidade de vida – Motivação – Valorização humana

LOS DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR PÚBLICO

RESUMEN

Este artículo tiene por objetivo demostrar el aumento de personas en lo sector público y el cambio de paradigmas tradicionales de gestión de personas para los modelos más actuales, donde las personas son valoradas por su intelecto e por su capacidad de procesamiento. Lejos será una reflexión sobre la gestión de persona, su gerenciamiento, su estructura funcional y cómo hacer que la inversión en las

¹ Artigo Científico apresentado como requisito parcial para obtenção de nota na disciplina de Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações Públicas, professora Dênia Falcão de Bitencourt.

² Especialista em Gestão em Segurança Pública.

personas. Trata también de las necesidades de cambios en el sector público para que llegue a su objetivo que es proporcionar calidad de vida de sus servidores y ofrecer mejores servicios a la población. Presenta también formas para la valorización humana y cuáles son los desafíos más grandes para ser superado por el sector público.

Palabras clave: Valoración de intelectual - Con capacidad de procesamiento - Calidad de Vida - Motivación – Valoración humana

SUMÁRIO: Introdução; 1 O novo modelo de gestão de pessoas no setor público; 2 Fatores que dificultam as mudanças; 3 Resistência em quebrar paradigmas e a visão de lucro no setor público; 4 Quem são os clientes das repartições públicas; Considerações finais; Referências.

INTRODUÇÃO

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, buscam novos modelos para a gestão de pessoas com o objetivo de melhorar o desempenho, atingir os propósitos da instituição e clientes, entre outros.

Para isso, é necessário que haja investimento nas pessoas, pois é, pelas pessoas que se alcançará o sucesso de uma organização, isto é, ao investir na qualificação e no aproveitamento intelectual das pessoas a organização estará investindo na melhoria dela mesma.

Com a globalização, as organizações se diferenciaram dos paradigmas do final do século passado e sentiram a necessidade de buscar novos modelos para a administração de pessoas. Por isso, foi preciso mudar o foco, que antes era na mão de obra, e enfatizar as pessoas, o capital humano, a colaboração mútua. As premissas precisavam estar centradas na relação amistosa entre a empresa e o colaborador, numa relação ganha-ganha.

Este artigo não tem a pretensão exaurir todos os aspectos da nova forma de Gestão de Pessoas, mas sim, apontar alguns direcionamentos para a Gestão de Pessoas no setor público.

1 O novo modelo de Gestão de Pessoas no setor público

No setor público, as mudanças de estratégias na gestão de pessoas proporcionaram a implementação de novas tecnologias, descentralização administrativa de alguns setores, capacitação dos servidores, valorização do coletivo, maior frequência nas avaliações de desempenho organizacional, entre outros fatores que contribuíram para mudar o antigo modo burocrático de gestão para um enfoque mais humanístico.

Embora haja, no setor público, uma nova mentalidade de como realizar a gestão de pessoas, há ainda muito para se reformular. Pesquisadores afirmam que para garantir a prestação de serviços de qualidade em uma organização pública, torna-se necessário a constante revisão da estrutura e o funcionamento do Estado, investindo em inovações tecnológicas e definindo um novo perfil para os servidores públicos (PQSP, 2004).

Segundo esse posicionamento, para que haja um aprimoramento do serviço público é imprescindível que se tenha um comprometimento, tanto do governo para com seus servidores, quanto dos servidores para a organização e também para com a população, que é o cliente da empresa pública. Para que isso aconteça, é preciso que governantes invistam nas pessoas e em tecnologias.

No entanto, a questão crucial para o funcionamento da máquina pública é investir nas pessoas, já que investir em tecnologia se torna quase uma obrigação, pois, com uma tecnologia ultrapassada não há como sobreviver num mundo globalizado.

Para o governo, investir no capital humano se torna um tanto trabalhoso, pois, os governantes acreditam que o servidor público é bem remunerado e goza de benefícios diretos e indiretos. Diferentemente da iniciativa privada, o governo ainda vê o servidor como consumo e não como investimento para alcance dos objetivos organizacionais. Nesse emaranhado todo, estão os profissionais de gestão no setor público que, geralmente, ficam com as mãos atadas diante do conflito entre o governo e seus servidores, pois, estes fazem parte do próprio sistema e também almejam maior valorização.

2 Fatores que dificultam as mudanças

Em um mundo competitivo e globalizado só há espaço para instituições que garantam aos seus colaboradores treinamento e motivação, que levam em consideração os conhecimentos que seus colaboradores já possuem e, que capacitam os novos colaboradores. Assim, não há desperdício do investimento corporativo.

Algumas áreas do serviço público estão fadadas ao insucesso, porque não conseguem implantar em seu quadro de servidores a motivação, nem aproveitar os conhecimentos que eles já possuem, mesmo que em outras áreas de formação, ou seja, não proporcionam a interação com os colaboradores.

Outro fator que tem dificultado a gestão de pessoas no setor público é a falta de material humano em determinadas áreas de atuação. Podem-se citar como exemplo, áreas estratégicas como a da saúde, educação e segurança pública. Em todas essas áreas, há um déficit muito grande de pessoas, além da pouca valorização das que se têm, no que diz respeito à contribuição intelectual dela na organização.

Além da falta de pessoal, existe a inércia do governo em contratar, assim, o pouco de pessoas que há, são submetidas a uma carga excessiva de trabalho com jornadas desgastantes e desumanas. Isto quando não são remanejadas para funções distintas daquelas de sua origem, mesmo sem ter capacitação adequada para a nova função. Nota-se, claramente, esse problema em escolas, onde professores lecionam disciplinas diferentes das de sua formação ou, em hospitais, onde médicos precisam cumprir escalas desumanas para atender à população, ou ainda, na segurança pública, área na qual, muitos servidores são remanejados para trabalhos dos quais não possuem capacitação para realizar e se vêem obrigados a realizar sozinho o trabalho que deveria ser desempenhado com maior número de colaboradores.

O fato é que o departamento de gestão de pessoas em áreas específicas, como na segurança pública, é centralizado na capital e pouco está atuando na gestão de pessoas, principalmente no interior do estado. A convivência com seus colaboradores ainda é retrógada, ou seja, a gestão de pessoas é, em sua grande maioria, burocrática, resume-se na análise de papéis para aposentadoria, controle de férias, faltas, entre outras questões meramente burocráticas.

3 Resistência em quebrar paradigmas e a visão de lucros no setor público

Outro ponto a ser analisado na resistência dos órgãos governamentais em mudar os paradigmas na gestão de pessoas no setor público, é o fato de que, principalmente na segurança pública, não haver concorrência para o governo. Se pensarmos que o ato de propor uma ação penal contra um sujeito que pratique um crime contra a vida, é exclusivamente feito pelo setor público, ou seja, não há outra forma de processá-lo, o Estado se acomoda.

Sabe-se que a concorrência é um fator determinante para as mudanças nas organizações, que é a partir da concorrência que são revistas as metas e como os métodos podem ser melhorados dentro das organizações. Então, entender-se-á porque as mudanças são demoradas na maioria dos setores públicos.

Ainda é preciso pensar que no setor público, a questão do lucro fica obscura entre os gastos com os colaboradores, isto é, em uma empresa privada, os lucros são contabilizados ao final dos meses e por intermédio de um cálculo bastante simples (saídas/entradas=saldo/déficit). A partir dessas premissas, as organizações privadas buscam soluções para melhorar os seus ganhos.

Nas organizações públicas, estes cômputos ficam dispersos, já que os lucros organizacionais ficam por conta da redução da criminalidade, em diminuir o analfabetismo, em capacitar os cidadãos, em gerenciar a saúde pública, entre outros fatores que estão focados na sustentabilidade da sociedade em geral, ou seja, os lucros ficam encobertos, mesmo que haja eficácia nas ações propostas pelo governo, não há entrada de dinheiro e sim a diminuição do gasto, porém, isso não é visto como lucro pelo governo ou até mesmo pela sociedade.

Assim, para que aconteçam mudanças significativas no setor público, é imprescindível que seja implantada uma gestão com as pessoas, na qual os servidores sejam capacitados e vistos como agentes capazes de propor mudanças nas organizações públicas. Ao dar esse passo, haverá ganho real para todos. Para os servidores porque terão benefícios e incentivos ao buscar qualificação pessoal. Para a instituição, que terá em seu quadro funcional, um colaborador atualizado e com maior comprometimento em sua área de atuação e, por último, para a própria sociedade que encontrará um serviço público de qualidade e com profissionais preparados.

4 Quem são os clientes das repartições públicas

Embora nas últimas décadas se tenha presenciado uma evolução na gestão de pessoas, principalmente no setor privado, as organizações públicas não acompanharam essa evolução e agora correm atrás para reverem seus conceitos e aprender a valorizar seus colaboradores, propondo a eles a liberdade de tomar iniciativas, incentivar a atualização, estimular a autoconfiança, o espírito de liderança e a aprendizagem de trabalho em grupo, incitar a autocrítica, entre outros aspectos, que servirão para o crescimento individual e coletivo da organização.

Ao pensar em gestão de pessoas nas organizações públicas, também se deve pensar no cliente dessa organização, que no caso do setor público, é a população. Faz-se necessário lembrar que toda organização presta algum tipo de serviço que será, inevitavelmente, consumido por clientes. É o cliente a bússola que direciona a organização nas mudanças, para melhor atender os anseios dos clientes.

No serviço público, o cliente será sempre a sociedade. Essa sociedade não deve ser mero objeto de ações sociais, pensados e propostos por especialistas para atender as necessidades por eles identificadas por amostra que, às vezes não correspondem à realidade de todas as pessoas. É preciso ver a sociedade com indivíduo participante, ativa, e que provoca alterações no processo de realização dos serviços prestados a ela.

Portanto, as empresas públicas precisam vencer vários desafios neste início de século: a descentralização do setor de Gestão de Pessoas das capitais, pois dessa forma os servidores estarão mais próximos e conscientes dos objetivos da organização. Mudar a visão que a organização tem do servidor público, pois, os servidores são agentes capazes de mudar a si mesmos e a própria sociedade. Reconhecer que é a sociedade em geral, o seu maior cliente e que é por ela que devem ser realizadas as mudanças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a gestão de pessoas nas organizações públicas, precisa estar mais próxima da realidade mundial, ou seja, precisa enfocar mais na capacidade de seus funcionários, capacitando seus servidores para que desenvolvam habilidades e

competências capazes de atender aos anseios de uma sociedade globalizada. Servidores que possuam dinamismo, liderança e iniciativa. Para que isso ocorra, é preciso que a organização tenha uma visão sistêmica, planejamento a médio e longo prazo, tenha capacidade de ser flexível, principalmente no que tange a novos modelos de gestão, proporcione trabalho em equipe, mantenha o foco na qualidade do serviço prestado, incentive seus colaboradores na busca de qualificação, entre outros aspectos que visem o desenvolvimento do servidor dentro e fora do ambiente de trabalho.

Será a partir desses princípios que as organizações públicas agregarão lucro, qualidade nos produtos e serviços, redução dos custos, maior competitividade, maior visibilidade perante a sociedade, maior confiança da população, eficiência no processo e eficácia nos resultados. Por outro lado, os servidores terão maiores benefícios, maior capacidade individual e coletiva, segurança no trabalho, consideração e respeito, oportunidades de crescimento, liberdade para trabalhar e criar, satisfação e orgulho de pertencer àquela organização e consequentemente melhores salários.

REFERÊNCIAS

PILETTI, Nelson, PILETTI, Claudinno. **História e Vida Integrada**. São Paulo: Editora Ática, 2005.

FERREIRA, Aurélio B. H. . **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 29^a impressão, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 2^aed. 6^a reimpressão.

BITENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão de Pessoas nas Organizações Públicas**. 2^a ed. rev. e atual. Palhoça: Unisulvirtual, 2010.

PQSP. **PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO**.
[http://www.pqsp.planejamento.gov.br. \(acessado em 15/07/2010\)](http://www.pqsp.planejamento.gov.br. (acessado em 15/07/2010))

[http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/o-que-ha-de-comum-na-gestao-de-pessoas-em-grande-empresas \(acessado em 15/07/2010\)](http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/o-que-ha-de-comum-na-gestao-de-pessoas-em-grande-empresas (acessado em 15/07/2010))

[http://www.planalto.gov.br/casacivil/foruns/static/arquivos/apresent_sm.pdf \(acessado em 18/07/2010\)](http://www.planalto.gov.br/casacivil/foruns/static/arquivos/apresent_sm.pdf (acessado em 18/07/2010))