



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

EDILSON DAS VIRGENS

**GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO FRANCISCO DO CONDE - BA**

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2022

EDILSON DAS VIRGENS

**GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO FRANCISCO DO CONDE - BA**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof.^a Evangelina Chrisóstomo.

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2022

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Virgens, Edilson Das.

V816d

Desafios da gestão de pessoas no serviço público: um estudo de caso na prefeitura municipal de São Francisco do Conde Estado da Bahia / Edilson Das Virgens. - Redenção, 2022.
48f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2022.

Orientadora: Prof.^a Me. Evangelina Chrisóstomo.

1. Administração pública. 2. Gestão de pessoas. 3. Gestão - competências. I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 658.31

EDILSON DAS VIRGENS

**GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO FRANCISCO DO CONDE - BA**

Monografia julgada e aprovada para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data: 26/11/2022

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a M.^a Evangelina Chrisóstomo (Orientadora)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Prof.^a Dr.^a Sandra Maria Guimarães Callado

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Prof. Dr. Milton Jarbas Rodrigues Chagas

Universidade Federal do Cariri - UFCA

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, esposa, e filhos pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de graduação em administração pública e durante toda minha vida.

À minha orientadora Prof.^a M.^a Evangelina Chrisostomo que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos professores e a coordenação do curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância, Campus Ceará.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer do Curso.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

RESUMO

A Gestão de Pessoas é de suma importância para o alcance dos objetivos das organizações, seja ela pública ou privada. Tal relevância tem levado a Administração Pública a reestruturar seu sistema de gestão de recursos humanos, a fim de torná-lo mais dinâmico e eficiente, para alcançar seu objetivo primordial que é levar as organizações e seus colaboradores a desenvolverem novas competências e, conseqüentemente um melhor desempenho e crescimento. O presente trabalho tem como objetivo geral identificar os desafios da gestão de pessoas no serviço público, especificamente na esfera pública municipal de São Francisco do Conde. A metodologia da pesquisa, que tem característica de um estudo de caso, tem abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto ao objetivo, o estudo é caracterizado como sendo descritivo e explicativo. Os resultados foram tabulados e apresentados por meio de gráficos. Esta pesquisa mostrou a grande dificuldade que a administração pública e principalmente o servidor encontra na realização das atividades profissionais, necessitando de conhecimento constante, reconhecimento como estímulo, avaliação, buscando verificar se os objetivos propostos foram atingidos, e, finalmente, de um feedback, a troca de informações e o diálogo. Nesse sentido, faz-se necessário que a administração pública esteja empenhada em avançar do estágio atual para o desejado, buscando uma administração comprometida com o bem-estar da população, com ações planejadas e com o uso de mecanismos que valorizem o servidor.

Palavras-chave: Administração pública; gestão de pessoas; gestão - competências.

ABSTRACT

People Management is of paramount importance for achieving the objectives of organizations, whether public or private. Such relevance has led the Public Administration to restructure its human resources management system, in order to make it more dynamic and efficient, to achieve its primary objective, which is to lead organizations and their employees to develop new skills and, consequently, a better performance and growth. The present work has the general objective of identifying the challenges of people management in the public service, specifically in the municipal public sphere of São Francisco do Conde. The research methodology, which has the characteristic of a case study, has a qualitative and quantitative approach. As for the objective, the study is characterized as being descriptive and explanatory. The results were tabulated and presented in graphs. This research showed the great difficulty that the public administration and mainly the civil servants find in carrying out professional activities, requiring constant knowledge, recognition as a stimulus, evaluation, seeking to verify whether the proposed objectives were achieved, and, finally, a feedback, the exchange of information and dialogue. In this sense, it is necessary that the public administration is committed to advancing from the current stage to the desired one, seeking an administration committed to the well-being of the population, with planned actions and with the use of mechanisms that value the server.

Keywords: Management - competence; people management; public administration.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero: percentual por secretaria	30
Tabela 2 - Grau de Instrução	31
Tabela 3 - Tempo de serviço público	32
Tabela 4 - Treinamento ao assumir o cargo	32
Tabela 5 - Frequência de realização de cursos	33
Tabela 6 - Tipos de treinamentos e/ou cursos oferecidos	34
Tabela 7 - Responsável por resoluções de problemas	34
Tabela 8 - Feedback	35
Tabela 9 - Melhorias do ambiente de trabalho	36
Tabela 10 - Pesquisa de satisfação e clima organizacional	37
Tabela 11 - Benefícios oferecidos pela prefeitura	37
Tabela 12 - Conhecimento da legislação específica	38
Tabela 13 - Fator de Motivação	38
Tabela 14 - Avaliação de desempenho	39
Tabela 15 - Existência do Departamento de Recursos Humano (DRH)	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	GESTÃO PÚBLICA	13
2.1.1	Princípios da administração pública	14
2.1.2	Administração pública direta	16
2.1.3	Administração pública indireta	17
2.2	GESTÃO DE PESSOAS: EVOLUÇÃO HISTÓRICA	18
2.3	A GESTÃO DE PESSOAS E A BOA GOVERNANÇA	21
2.4	OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO	23
2.4.1	Gestão por competências na administração pública	23
3	METODOLOGIA	28
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
	REFERÊNCIAS	44
	APÊNDICE - Questionário para TCC sobre desafios da gestão de pessoas no serviço público da Prefeitura Municipal de São Francisco do Conde	47

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é de suma importância para o alcance dos objetivos das organizações, seja ela pública ou privada. Tal relevância tem levado a Administração Pública a reestruturar seu sistema de gestão de recursos humanos, a fim de torná-lo mais dinâmico e eficiente, para alcançar seu objetivo primordial que é levar as organizações e seus colaboradores a desenvolverem novas competências e, conseqüentemente um melhor desempenho e crescimento.

O dinamismo de uma empresa depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, além do ambiente em que trabalham. Assim, a gestão deve estar orientada para resultados, com mecanismos que levem aos objetivos traçados. Surge então, a necessidade de ampliar a interação entre a organização e seus funcionários, para que estes produzam bons resultados, em contrapartida, a empresa deve propiciar um bom relacionamento no local de trabalho.

Na Administração Pública a gestão de recursos humanos é compreendida no contexto atual como fundamental, considerando que suas ações têm como objetivo produzir impacto nas organizações com a orientação e ordenação de estratégias que contribuam com os resultados (VIANNA. LINO, 2011)

A gestão de recursos humanos na Administração Pública é essencial para a implementação de iniciativas que opere em prol da decisão e visualização eficaz acerca de futuras e possíveis dificuldades que podem ocorrer nos diversos aspectos críticos que são identificados para a melhorar a qualidade das administrações públicas. Cabe então, ao órgão de gestão de pessoas inserir funções básicas de recursos humanos nas ações, como políticas de treinamento, capacitação, desenvolvimento e avaliação do desempenho da organização e de seu quadro de servidores.

No entanto, são perceptíveis os desafios da gestão de pessoas no serviço público, tendo em vista a busca por qualidade e por resultados cada vez melhores e o objetivo de adequar os ideais da administração pública gerencial à realidade dos servidores públicos. Na atualidade, a obtenção e manutenção de um quadro de servidores bem formados, capacitados e motivados se transformaram em finalidade primordial a ser perseguida pelos órgãos que, por sua vez, são cobrados em relação a sua eficiência por uma sociedade cada vez mais consciente sobre o papel do Estado contemporâneo.

Somado a isso, atualmente, a administração pública vem sofrendo uma maior cobrança para utilização de ferramentas já empregadas no setor privado. No que se refere espe-

cificamente à administração de recursos humanos do setor público, é possível dizer que essa apresenta peculiaridades que as organizações privadas não apresentam, as quais, na maioria das vezes, são provenientes da própria natureza dos seus órgãos. Exemplos delas são os instrumentos utilizados para recrutamento, seleção e contratação; as políticas de remuneração; os métodos de avaliação de desempenho; dentre outros.

Diante do exposto pergunta-se: Quais os desafios da gestão de pessoas no serviço público no município de São Francisco do Conde - BA?

Essa pesquisa justifica-se pela inquietação de procurar compreender os desafios da gestão de pessoas na administração pública no município de São Francisco do Conde, para poder entender suas dificuldades e entraves estruturais e legais, como forma de corrigir possíveis distorções, nortear a tomada de decisão e melhorar sua governabilidade.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar os desafios da gestão de pessoas no serviço público, especificamente na esfera pública municipal de São Francisco do Conde. Com os objetivos específicos pretende-se: (a) Caracterizar o perfil dos servidores públicos do Município de São Francisco do Conde; (b) Conhecer as práticas e instrumentos utilizados pela gestão municipal no gerenciamento de pessoas; (c) Identificar como são realizadas as ações de alinhamento e, (d) Estabelecer os desafios a serem enfrentados.

Vale salientar a relevância desse trabalho, considerando que conduzirá a uma reflexão sobre os desafios enfrentados pela gestão pública do município de São Francisco do Conde na condução de uma gestão de pessoas eficaz. Ainda nesse contexto, essa pesquisa servirá para estudo e consulta de novos trabalhos relacionados a essa temática.

A metodologia da pesquisa, que tem característica de um estudo de caso, tem abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto ao objetivo, o estudo é caracterizado como sendo descritivo e explicativo.

Para obtenção dos resultados foi utilizado como instrumento de pesquisa, um questionário pelo *Google Forms* com 15 questões objetivas com alternativas de múltipla escolha, aos gestores e funcionários da instituição. Os resultados foram tabulados e apresentados por meio de gráficos.

Esta pesquisa está estruturada em 5 capítulos além da introdução e conclusão. O capítulo 2, Referencial Teórico, subdividido em: 2.1 A Gestão Pública no Brasil de Pessoas no Serviço Público; 2.2 A Gestão de Pessoas e a Boa Governança e 2.3 Os Principais Desafios da Gestão de Pessoas no Serviço Público. O capítulo 3 é referente aos procedimentos

metodológicos, o capítulo 4 aborda os dados coletados e sua análise e o capítulo 5 a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados, de maneira sucinta, os principais conceitos, bem como, o posicionamento dos principais autores sobre o tema em estudo.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública objetiva suprir necessidades da comunidade, usando para esse fim uma estrutura administrativa, que funciona na modalidade direta e indireta, bem como os meios aplicados conforme a legislação existente. Para realizar sua finalidade administrativa, visando o interesse do público, as atividades estatais utilizam benefícios assegurados em lei; contudo, tais benefícios devem ser para cumprir as finalidades a que se destinam. Assim, a gestão pública deve prestar e executar serviços de forma a atender às necessidades do coletivo. É fundamental que a máquina administrativa seja efetiva (GEMELLI, 2011).

Ainda segundo a autora, a gestão pública deve atender às demandas de forma a racionalizar os recursos, atingir resultados dentro dos critérios cívicos e éticos. Assim, para cumprir com esses requisitos é necessária uma equipe qualificada e com as devidas competências técnicas, comportamentais e gerenciais.

Portanto, far-se-á necessário apresentar uma revisão de literatura acerca do tema conforme figura 1.

Figura 1 - Conceitos de gestão pública (do autor, 2021)

Autores	Definições
LACOMBE, HEILBORN, (2008, p.48)	“Administração, em sua conceituação tradicional, é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.”
Ferreira, (2014, p.11)	“Gestão Pública é um termo usado, de forma ampla, para definir o conjunto de atividades que envolvem a aplicação dos conhecimentos teóricos da Administração e das Ciências Gerenciais no setor público ou no processo de interação com esse setor.”
Bergue, (2007, p. 18)	Define a gestão de pessoas no setor público como “[...] 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.”
MEIRELLES, (2000, p. 78).	“Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum.”
MARTINS, (2010)	A gestão de pessoas pode ser entendida como “[...] um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações.”

2.1.1 Princípios da administração pública

Nesta seção abordam-se os princípios da Administração Pública, bem como a importância da gestão de recursos humanos e as expectativas deste setor.

Os princípios norteadores da Administração Pública constam do artigo, 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), de qual exegeticamente descreve que, “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e dos municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.”

Nesse sentido, no que se refere ao princípio da legalidade, entende-se que o administrador não pode agir, nem deixar de agir, senão de acordo com a lei na forma determinada (está inserto neste princípio o interesse público e sua prevalência sobre o individual, respeitadas as garantias constitucionais).

Consoante à Impessoalidade: A administração deve servir a todos sem preferência ou aversões pessoais. Já por moralidade, entende-se como sendo o conjunto de princípios morais que devem ser observados na Administração Pública.

Sobre o princípio da publicidade, entende-se que os atos públicos devem ter divulgação oficial, como requisito de sua eficácia, exceções: segurança nacional, certas investigações policiais, processos em segredo de justiça.

Finalmente sobre o princípio da eficiência introduzido pela emenda constitucional (EC) 19/98 (BRASIL, 1988), não basta à instalação do serviço público. Deve ele ser eficaz e atender plenamente à necessidade para a qual foi criado. Na abordagem sobre Administração Pública torna-se relevante definir os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade.

A eficiência se preocupa em fazer corretamente as ações e /ou atividades a que se propõe, e da melhor maneira possível. Daí a ênfase nos métodos e procedimentos internos. A eficácia se preocupa em fazer de forma correta as ações e /ou atividades a que se propõe para atender às necessidades da empresa e do ambiente que a envolve.

Pode-se argumentar que a eficiência está relacionada ao método com a qual realizamos as ações pretendidas, eficácia diz respeito ao resultado final da ação (alcançou-se ou não o objetivo pretendido) e efetividade corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido.

Para que a Administração Pública consiga cumprir os seus princípios e dar eficiência, eficácia e efetividade na execução de necessidades públicas para a coletividade há carência de ter mecanismos de controle interno ou órgão de controle interno. Pensando nisso existe legislação obrigando todos os municípios brasileiros independente do tamanho a ter um órgão ou assessor de controle.

Na administração pública existem duas formas de administrar, a forma direta e a forma indireta. Independente da maneira utilizada, ela precisa ter como objetivo a

transparência nas ações e o bem comum. Para tanto, existem os princípios constitucionais norteadores das ações que cada gestor coloca em prática.

2.1.2 Administração pública direta

A administração pública direta é o conjunto de órgãos públicos ligado diretamente à esfera governamental (União, estados, municípios e Distrito Federal). Não possui personalidade jurídica própria, as despesas são realizadas diretamente por meio do orçamento de cada esfera (TAKEDA, 2009, p. 1).

A União é uma instituição federal autônoma em relação aos estados e municípios, cabendo-lhe exercer as atribuições da soberania do Estado Brasileiro. Ela age em nome próprio ou em nome de toda a federação, com autonomia para a criação de regiões de desenvolvimento, visando a reduzir as desigualdades regionais.

O Decreto-Lei n. 200/1967, estabelece, em seu artigo 4º, que a administração federal compreende: “I – a administração direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos ministérios.”

Conforme lição de Lenza (2006 apud SOUZA, 2006, p. 2):

A autonomia dos membros da federação consiste na capacidade de auto-organização, autogoverno, autoadministração e autolegislação. Desse modo, os entes federados podem ser organizados e regidos por normatização própria, eleger seus representantes e exercer suas competências administrativa, legislativa e tributária.

A autonomia dos Entes Federados é possível devido à divisão das competências, ou seja, cada ente é independente na sua esfera de atuação e competência, não sofrendo interferência um do outro. Nas palavras de Moraes (2004 apud SOUZA, 2006, p. 2), “[...] a autonomia dos Estados e Municípios e do Distrito Federal configura-se pela tríplice capacidade de auto-organização e normatização própria, autogoverno e auto-administração.”

É por meio de sua lei orgânica que estados, municípios e Distrito Federal se organizam. Administra-se pela eleição do executivo, legislativo e por suas competências administrativas, tributárias e legislativas, que lhes são concedidas pela Constituição Federal. Já na administração indireta, o Estado permite que terceiros realizem serviços públicos.

2.1.3 Administração pública indireta

A administração pública indireta é o conjunto de órgãos públicos vinculados indiretamente à esfera governamental. Possui personalidade jurídica própria e as despesas são realizadas por meio de orçamento próprio (TAKEDA, 2009, p. 1).

Já Di Pietro (2003, p. 62) define a administração pública, em sentido subjetivo, como o “[...] conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.”

A administração pública indireta é aquela em que o Estado (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) outorga a terceiros (entidades autárquicas, fundacionais e empresas governamentais) e entidades paraestatais (sociedades de economia mista e empresas públicas), a realização de serviço público, observando as normas regulamentares (DI PIETRO, 2003).

Pode-se dizer, então, que a administração pública indireta é aquela na qual o Estado (União, estados, Distrito Federal e municípios) concede a terceiros (autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas) a realização de serviço público, observando as normas.

A Administração indireta é composta por entidades com personalidade jurídica própria, criadas para realizar atividades de governo de forma descentralizada. São exemplos as autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista (Decreto lei 200, 1967).

O Decreto-Lei n. 200/1967 estabelece em seu artigo 4º, que a administração federal compreende:

- II – a administração indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:
 - a) autarquias;
 - b) empresas públicas;
 - c) sociedades de economia mista;
 - d) fundações públicas.

Percebe-se que tanto na administração pública direta quanto na indireta, a transparência das ações é fundamental, pois ambas estão sujeitas às sanções das leis. Todos os setores da administração possuem grande responsabilidade no desempenho de sua função, destacando a área de recursos humanos, que envolve todos os setores da organização, buscando maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos. A gestão de pessoas

serve para cumprir as leis e auxiliar as organizações a desenvolverem um desempenho melhor.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS: EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A gestão de pessoas é oriunda de um movimento da administração científica, criado pelo americano Frederick Winslow Taylor na última década do século XIX. Tal movimento objetivava adaptar a fundamentação científica para uniformização das atividades administrativas e assim, auxiliar os gestores a substituírem a improvisação e o empirismo e garantir o melhor custo/benefício aos sistemas produtivos.

Gil (2009) informa que através da técnica de observação, Taylor concluiu que os operários produziam muito menos do que poderiam. Razão pela qual, desenvolveu o sistema de Administração Científica, que tinha como base a racionalização do trabalho, que buscava na redução do tempo a simplificação dos movimentos necessários para a execução das tarefas, tornando-as mecânicas e repetitivas.

Diante da ênfase dada ao movimento da administração científica, tem início o movimento da escola das relações humanas, que visa comprovar que o produto final sofria alterações de acordo com as influências sofridas no ambiente de trabalho pelos trabalhadores. Assim, a descoberta da importância do fator humano na organização proporcionou o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho defendido pelos teóricos da Administração Científica (GIL, 2009).

A relação humana passou a ser mais reconhecida no ambiente de trabalho nas organizações de maior porte de complexidade. No entanto [...] são essenciais que as organizações estejam atentas as várias situações do dia dos seus colaboradores, pois os fatores emocionais afetam diretamente no seu desempenho, podendo levar ao stress, problemas com os demais colegas, bem como afetar diretamente em graves problemas psicológicos. (ÁVILA, STECCA, 2015, p.22).

A finalidade da administração pública é atender ao interesse público e às necessidades sociais, para isso faz-se uso da estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, bem como os meios que a legislação permite. Para cumprir sua função administrativa, visando ao interesse público, o Estado se vale de certas prerrogativas que a lei lhe assegura; entretanto, tais prerrogativas devem ser utilizadas no cumprimento dos fins a que se destinam.

Na administração pública, administrar não significa apenas prestar e executar serviços, mas dirigir e governar buscando o bem comum e a satisfação do coletivo. Para tanto, é preciso que toda a estrutura administrativa esteja em sintonia, e, para além do simples cumprimento dos ditames legalistas, procure satisfazer, de forma planejada e sistemática, às necessidades do cidadão.

Mundialmente, as administrações públicas precisam atender às demandas com eficiência (utilização racional dos recursos), eficácia (capacidade de atingir resultados) e efetividade (observando a ética cívica). Para que esses valores sejam introduzidos na gestão pública, são necessários agentes públicos qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais.

A função recursos humanos surgiu nos Estados Unidos sob o nome de administração de pessoal, em 1883, com a criação da Comissão do Serviço Público. Tinha a finalidade de proteger o sistema de mérito contra intromissões políticas (SANTOS, 2006, p. 97). A expressão gestão estratégica de pessoas ou gestão estratégica de recursos humanos surgiu na literatura internacional na década de 1980, sob diferentes argumentações, seja a partir das críticas ao papel funcional, burocrático, operacional e nas fraquezas percebidas na área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos (DUTRA, 2009, p. 27).

No Brasil, a administração de pessoal passou a ser organizada em 28 de outubro de 1936, com a Lei do Reajustamento. Naquela época, a organização do serviço de pessoal foi padronizada, contando com as seguintes seções: administrativa, de controle, financeira e de assistência social (SANTOS, 2006, p. 97).

O autor afirma ainda que em 30 de julho de 1938 criou-se o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), com a função de organizar as atividades de orçamento, documentação, material e pessoal. O DASP foi reorganizado em 1967, tendo como parâmetro os princípios norte-americanos da administração pública, o qual está subordinado ao Presidente da República.

No Brasil, em meados da década de 1980, a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de recursos humanos. Na gestão pública, esse tipo de administração passou a ser descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública (SANTOS, 2006, p. 98). Com a globalização, percebeu-se grandes mudanças em todas as áreas, inclusive na administração de recursos humanos. Na área pública se começou a pensar na necessidade de valorização e

capacitação do servidor, visando uma melhoria na qualidade de vida e do trabalho na organização.

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) a define como “[...] 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.”

A gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população.

A gestão de recursos humanos envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre as organizações e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de recursos humanos é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham. Para Lacombe (CLARO, 2009).

No dicionário de administração, o vocábulo gestão é definido como o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum. Quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, temos o conceito de gestão de pessoas, que segundo Claro (2009 apud DUTRA, 2009) é: “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

O desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, além do ambiente em que trabalham. Sabe-se que a gestão deve estar orientada para resultados, com mecanismos que levem aos objetivos traçados.

Nessa direção, Milioni (2002) define gestão de pessoas como “[...] um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.”

Quando se fala de gestão de pessoas não se quer reportar apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que envolvem todos os setores da organização, que objetiva maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos, pois em municípios de

menor porte são visíveis os déficits de formação e de atuação especializada na área do conhecimento.

Dutra (2009, p. 21) apresenta um conceito contemporâneo, afirmando que “[...] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.” Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos, como avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

Conforme Ribeiro (2007, p. 3), a “[...] gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas.” A expressão gestão de pessoas coloca em evidência, em ação e em foco as pessoas; significa que elas deixaram de ser apenas recurso produtivo para ser valorizadas quanto à vontade, ao saber, à intuição, à criatividade e à subjetividade.

Já para Gil (2009 apud DUTRA 2009, p. 21), “[...] gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.” Deve existir interação constante entre a organização e seus colaboradores, para que estes produzam bons resultados, em contrapartida, a empresa deve propiciar um bom relacionamento no local de trabalho.

Os resultados obtidos na gestão de recursos humanos dependem, em grande parte, do comportamento das pessoas do trabalho. Se esse comportamento atende de forma adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é maior.

2.3 A GESTÃO DE PESSOAS E A BOA GOVERNANÇA

Dentre os muitos e complexos desafios da reforma do Estado, um vem se destacando pela sua recente inclusão no debate político e acadêmico: a capacidade do sistema político de responder satisfatoriamente às demandas da sociedade e de enfrentar os desafios da eficiência e eficácia da ação pública em contextos de complexidade e incerteza crescente. Nesse sentido, dois diferentes conceitos têm ocupado o centro da discussão, cada um deles referindo-se a uma dimensão do problema.

A primeira refere-se às condições sistêmicas do exercício do poder, e envolvem as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os poderes, o sistema

partidário, o sistema de intermediação de interesses e outras (DINIZ, 1996). Trata-se da dimensão da governabilidade, cuja discussão remonta à década de 60 (HUNTINGTON, 1968; 1975; HABERMAS, 1987; O'CONNOR, 1973)

A outra diz respeito à maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais, tendo em vista o desenvolvimento e envolvem os modos de uso da autoridade, expressos mediante os arranjos institucionais que coordenam e regulam as transações dentro e fora dos limites da esfera econômica (MELO, 1996). Trata-se da dimensão da governança, cujo conceito — de formulação bastante recente — pode ser resumido como o conjunto das “condições financeiras e administrativas de um governo para transformar em realidade as decisões que toma” (BRESSER PEREIRA, 1997).

Esta última dimensão mostra-se particularmente relevante no caso brasileiro, quando se tem em mente as constatações recentes de que, em lugar da suposta paralisia decisória, o que tem se observado é a incapacidade do governo no sentido de implementar as decisões que toma. Dessa forma, à hiperatividade decisória da cúpula governamental contrapõe-se a falência executiva do Estado, que não se mostra capaz de tornar efetivas as medidas que adota e de assegurar a continuidade das políticas formuladas (DINIZ, 1996).

Neste sentido, vale assinalar que, ao contrário do que eventualmente se supõe, refletir sobre os dois conceitos e/ou optar por um deles como elemento de recorte analítico não significa assumir a existência de qualquer disjuntiva entre uma dimensão propriamente política do processo de governo (governabilidade) e uma outra, restrita às rotinas de gerenciamento despolitizado (governança). Uma perspectiva desta natureza é exatamente o que pretendo questionar neste texto, uma vez que sustento, primeiro, que administração é política; e segundo, por implicação, a existência de um vínculo indissolúvel e de uma articulação dinâmica entre governabilidade e governança. Na realidade, a distinção entre as duas significa apenas um recurso de análise.

A governança tem sua origem quando os proprietários passaram a gerir à distância as suas propriedades, seus bens e seus investimentos, delegando a terceiros autoridade e poder para administrar o capital em questão (Brasil, 2014). Segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008), a governança remonta à década de 1930 – momento em que se percebe o distanciamento entre a propriedade e o controle.

Existem diversos conceitos que tentam explicar a Governança Corporativa, os quais convergem para uma espécie de sistema, conjunto de mecanismos ou estrutura de poder pela qual as corporações ou organizações são dirigidas, Governança pública: uma revisão conceitual 524 Rev. Serv. Público Brasília 70 (4) 519-550 out/dez 2019 monitoradas ou controladas, e que, para tanto, deve especificar os direitos e as

responsabilidades entre os diversos atores envolvidos na geração de valor. Esses atores são os acionistas ou cotistas, o conselho de administração, a diretoria executiva, o conselho fiscal e a auditoria independente (Freitas et al., 2018, p. 103).

A governança é aplicável a diversas formas organizacionais, inclusive às organizações públicas, uma vez que seus princípios e ações objetivam otimizar os resultados pretendidos pelos seus stakeholders, gestores e proprietários. No caso da administração pública, a relação de assimetria de informações se dá entre os cidadãos (principal) e os gestores públicos (agentes).

Talvez caiba acrescentar que enquanto a adoção dos “meios mais adequados para atingir os fins visados” supõe escolher entre alternativas previamente estabelecidas e delimitadas pela autoridade legal, a definição dos “objetivos e os meios para atingi-los na lei” remete ao mundo da política, esfera na qual as próprias alternativas são construídas e as decisões são tomadas em resposta a interesses, necessidades e demandas freqüentemente conflituosos.

Neste sentido, ao enfatizar a racionalidade enquanto ação instrumental de adequação entre meios e fins, o modelo de administração burocrática como mecanismo de dominação racional-legal implica uma dicotomia entre administração e política que é, ela própria, contraditória.

Essas considerações remetem a uma das mais instigantes questões acerca da política administrativa e da reforma do Estado: o significado, a desejabilidade e os limites da neutralidade burocrática nas democracias contemporâneas.

2.4 OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

2.4.1 Gestão por competências na administração pública

As organizações, públicas ou privadas, antes de recrutarem e selecionarem as pessoas que ocuparão os cargos propostos, já tem definido o perfil dos candidatos desejados. No que se refere à gestão por competências nas organizações públicas, Pires et. al. (2009) preceitua que a formação do quadro de servidores deve estar embasada na contratação de pessoal que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que também tenham um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições.

Para ele, há uma grande dificuldade de implantação na administração pública do modelo de gestão por competências, uma vez que, há várias restrições quanto à realização de processos seletivos, pois tais processos seletivos não avaliam determinados comportamentos e atitudes.

A realização do concurso público baseia-se em uma série de princípios constitucionais e legais que devem ser cumpridos pela administração. Para se contratar, seja nos órgãos da Administração Direta ou Indireta, deverá se observar a Constituição Federal (1988), que determina a realização de concurso público, excetuando-se os casos previstos no inciso que dispõe sobre a contratação temporária. (DI PIETRO, 2014).

Contudo, para a adoção do modelo de gestão por competências, propõe que algumas questões relativas às principais fases dos concursos sejam levadas em conta. Essas etapas são compostas, principalmente, por recrutamento e seleção externa, lotação e movimentação, e seleção interna. Devem-se analisar as lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho, para que, desse modo, o recrutamento atraia candidatos com os principais requisitos desejados, através de publicações voltadas para grupos específicos. Observe o entendimento de Pires et al. (2009, p. 24) “Os concursos devem ter como objetivo a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização.

Nesse contexto, é proposto ainda, pelo autor supracitado, que os concursos públicos, além de serem aplicadas provas e comprovação de títulos, devem possuir outras formas de avaliação. Alguns concursos já possuem, por exemplo, uma etapa chamada de curso de formação, no qual são verificadas as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais, cujas observações feitas não são possíveis através, unicamente, de provas escritas.

Amaral (2006) descreve que há diferenças significativas nos concursos tanto entre as esferas de governo (Executivo, Legislativo e Judiciário) quanto entre os entes federativos, e há uma grande diversidade de requisitos para exercer uma função pública, no que se refere à variação nos direitos e na remuneração. Essas divergências também ocorrem, possivelmente, pela falta de uma legislação específica que regulamente e normatize os concursos públicos em todo o território nacional.

Para Pires et al. (2009), a preocupação em provimento de cargo público de pessoas com as características inerentes ao cargo e às atividades que irão ser desempenhadas, dar-se por conta do objetivo de se contar com servidores aptos a realizar com êxito e motivação suas futuras funções e progredir de forma satisfeita em suas carreiras.

O autor supracitado alerta sobre a necessidade de se mudar a filosofia predominante nas organizações públicas, segundo a qual os postos de trabalho são ocupados por pessoas com maior qualificação técnica, mas que não há uma avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função. Na gestão por competência, as organizações do setor público, o perfil do candidato para o posto de trabalho e a carreira passa a ser uma variável-chave, muito embora a qualificação técnica ainda conta pontos positivos.

Caracterizando os processos seletivos externos, nos quais englobam os concursos públicos para o preenchimento de cargos, Pires et al. (2009), coloca que é de suma importância, uma vez que, as provas exigem conteúdos amplos e profundos, exigindo do candidato alto nível de conhecimentos. As provas de títulos, prevista na legislação, visam à dimensão acadêmica e cognitiva dos processos de seleção. No entanto, tais aspectos priorizam somente os conhecimentos e habilidades, não considerando tão importante os aspectos relacionados às atitudes, deixando, desse modo, de se estar gerindo as pessoas por competências.

Há argumentação por parte da administração pública que existem grandes dificuldades quanto a definição de critérios para se avaliar os aspectos relacionados à conduta pessoal e interpessoal do futuro servidor, ou seja, as atitudes e valores, posturas, a imagem que projetam ou a percepção que têm de si mesmos, sua motivação e outros traços de personalidade.

O mesmo autor diz que a consequência imediata de tal forma de seleção pública, como está sendo realizada atualmente, é a escolha de candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num determinado cargo ou função. Outra análise feita pelo autor é que, a fase de recrutamento, na qual deveria ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros servidores, representa apenas uma exigência formal. Assim, é comum se ver, nesse tipo de processo seletivo, problemas de adaptação de trabalho, baixa produtividade e altos índices de doenças profissionais.

Carvalho Filho (2014, p. 633) ressalta, por exemplo, que “atualmente não mais é juridicamente possível o concurso apenas de títulos, porque esta forma de seleção não permite uma disputa em igualdade de condições”, na medida em que as provas devem buscar aferir as competências e selecionar os melhores candidatos.

Para superar a dificuldade de se gerir pessoas por competências, algumas organizações públicas têm implementado mais uma etapa em seu processo seletivo: o curso de formação. Esse curso visa preparar os novos servidores de acordo com o que a lei estabelece, sem, contudo, deixar de avaliar certas habilidades e atitudes que só serão possíveis após um período de contato que permita o reconhecimento das potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento dos candidatos.

Tendo como embasamento essas questões relativas ao curso de formação, propõe-se que seja avaliado o perfil em cursos de ambientação não mais como etapa de concurso, mas já como fase de socialização na instituição. A idéia é que essa fase de observação, avaliação e desenvolvimento comportamental possa servir como base de orientação para a lotação dos servidores.

No que se refere ao processo seletivo externo, o qual acontece durante o estágio probatório, o autor coloca que, apesar de não estar adequadamente regulado ou, de não ser corretamente aplicado, pressupõe-se, muitas vezes, na nomeação de servidores cujas atitudes e comportamentos ficam a desejar.

Pires et al. (2009), preceitua que as atividades de recrutamento e seleção são de suma relevância para a construção e implantação do modelo de gestão por competências. Para ele, caso essas atividades sejam bem conduzidas, as instituições terão maior probabilidade de recrutar profissionais que estejam alinhados com as estratégias e objetivos organizacionais. Uma seleção em que não priorize os aspectos relacionados a competência, pode gerar custos que durarão até 30 ou 40 anos para a organização, sendo sanada a situação apenas com a aposentadoria do servidor.

É proposto pelo autor, no que se refere às práticas de gestão por competências, que as instituições comparem os perfis elaborados pelos setores solicitantes com os perfis dos candidatos, buscando, assim, localizá-los nos espaços organizacionais (carreiras, setores, cargos e funções) apropriados.

Com o objetivo de oferecer uma alternativa eficaz para o preenchimento de cargos e funções, o enfoque das competências também tem sido apresentado como instrumento auxiliar para os atos de nomeação de servidores. Esse auxílio se dá, por exemplo, porque as funções de confiança são de livre nomeação e exoneração. No entanto, o processo de preenchimento e ocupação dessas funções pode ser aperfeiçoado através do uso de bancos de talentos, além do trabalho de orientação dos gestores de recursos humanos.

Esse banco de talentos versa dados dos servidores sobre sua formação, especialização, atividades acadêmicas, experiência profissional, realizações, atividades de entretenimento artísticas, desportivas, dentre outras.

Diante do exposto, percebe-se a relevância da gestão por competências em organizações de governo. Há, sem dúvida, grandes entraves para a adoção do modelo, mas já se compreende o conceito, já se tem a idéia da dimensão que se quer conseguir com tal forma de gerir as pessoas, de modo a gerar melhores resultados.

Tem-se que, segundo as idéias propostas pelo autor supracitado, a gestão por competências requer uma análise desde o recrutamento e seleção, para cargos públicos, através da identificação do perfil adequado dos futuros servidores, sugerindo uma nova fase de avaliação (curso de formação) para viabilizar e conhecer algumas atitudes e comportamentos dos servidores, passando pelo estágio probatório, fazendo-se, nessa fase, uma avaliação mais eficiente quanto a que já é estabelecida pela legislação, criando-se um banco de talentos, no qual facilite a identificação de características e determinadas competências para alocar e prover as pessoas (seleção interna), além de redirecionar essas pessoas profissionalmente, permitindo a elas criarem verdadeiras carreiras.

3 METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa, desafios da gestão de pessoas no serviço público: um estudo de caso na prefeitura municipal de São Francisco do Conde, assim como as ferramentas usadas na coleta e análise dos dados.

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa qualitativa, descritiva, pesquisa bibliográfica e revisão de literatura, com pesquisa de campo. A pesquisa qualitativa tem como enfoque a interpretação de uma situação em estudo através do olhar do próprio participante, e tem como interesse o processo na sua totalidade, não apenas o resultado.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de revistas, livros, publicações online, entre outros. A finalidade da pesquisa bibliográfica é fazer com que os pesquisadores tenham contato direto com os materiais escritos sobre determinados assuntos, auxiliando na análise de suas pesquisas e na manipulação das suas informações (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Já a revisão de literatura, também conhecida como revisão bibliográfica, é responsável por revelar explicitamente o universo de contribuições científicas de autores sobre um tema específico. (SANTOS; CANDELORO, 2006).

Pesquisa de campo, de acordo com Gonçalves (2001, p. 67):

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].

Com base em Minayo (2001), concebemos campo de pesquisa como o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação.

Sendo assim, a partir das definições aqui expostas, o estudo possui embasamento teórico nas obras de diferentes autores que possuem pesquisas sobre o assunto, com destaques para Bergue (2007, 2010) e Chiavenato (1999, 2000, 2003, 2014). Para se alcançar o objetivo proposto, foi realizada a aplicação de questionário que, segundo Gil (1999, p. 128) é “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”

Ressalta-se que, por preocupações éticas, antes do questionário foi enviado aos participantes um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) informando os objetivos da pesquisa, a instituição a qual o professor orientador está vinculado, o compromisso com a preservação da identidade dos pesquisados e o uso estritamente científico dos dados coletados. Os questionários só foram aplicados após a assinatura do TCLE.

A ferramenta Google Forms serviu para coletar informações da realidade dos servidores públicos lotados na Secretaria de Meio Ambiente, Agricultura e Pesca (SEMAP), Secretaria de Educação (SEDUC) e Secretaria de Gestão Administrativa (SEGAD), da Prefeitura Municipal de São Francisco do Conde/BA. Vale salientar, que a referida prefeitura possui 15 (quinze) secretarias e que, a escolha das três mencionadas à cima, se deu de forma aleatória.

A pesquisa foi realizada ao longo do mês de novembro de 2021, com 100 (cem) servidores públicos do quadro efetivo, de um total de 1750 (mil setecentos e cinquenta) servidores. O questionário é composto por 15 perguntas fechadas de múltipla escolha e foi encaminhado para os servidores através de aplicativo de bate-papo e e-mail. Os dados coletados são analisados por perguntas individualizadas e o resultado apresentado através de tabelas para o melhor entendimento. Buscando expor os dados de forma em que a veracidade das respostas seja mantida, foi utilizado o método de tabulação eletrônica, tratando de forma estatística os dados coletados.

Quanto à estrutura do questionário, foi de preenchimento anônimo, sem diferenciar os servidores quanto as suas funções ou cargo que desempenha nas organizações. O questionário está dividido em duas partes, sendo a primeira relacionada a informações gerais, e a segunda voltada para o assunto em questão, tratando dos seguintes temas: treinamento, desempenho, ambiente de trabalho, clima organizacional e motivação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Questão 1: Neste tópico são apresentados os resultados do questionário aplicado aos servidores públicos da Secretaria de Meio Ambiente, Agricultura e Pesca (SEMAP), Secretaria de Educação (SEDUC) e Secretaria de Gestão Administrativa (SEGAD), da Prefeitura Municipal de São Francisco do Conde/BA. Conforme a tabela 01, com relação ao gênero, 85,7% dos entrevistados é do sexo feminino. Em seguida com 14,3% vem o sexo masculino, que atualmente ocupam uma grande parte dos cargos de chefia. Porém, como dito anteriormente, esse ato está em transformação no Brasil, pelo fato de que, as mulheres têm ingressado cada vez mais no ambiente dos negócios.

Tabela 1 - Gênero: percentual por secretaria

ÓRGÃO	MASCULINO	FEMININO	TOTALGERAL
SEMAP	2,5%	10,2%	
SEDUC	8,1%	50,4%	
SEGAD	3,7%	20,1%	
Percentual	14,3%	85,7%	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 2: Segundo a tabela 02, 14,3% dos entrevistados possuem apenas o ensino médio, 48,1% possuem ensino superior, sendo que 38,6% desse total são servidores da área da educação, 30,5% dos servidores são especializados, e, com 7,1% das respostas, ficaram os servidores que possuem formação em mestrado, e nenhum dos entrevistados possuem doutorado.

Diante dos fatores expostos destaca-se o desenvolvimento dos servidores e da organização. A base do desenvolvimento do colaborador é o treinamento, para isso é necessário estar motivado, disposto a inovar seus conhecimentos, desenvolver sua criatividade, dessa forma estará se preparando para as mudanças trazidas pelos novos tempos, poderá contribuir positivamente no desenvolvimento da organização.

Sobre isso Chiavenato (1999, p. 409) afirma que “O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro

[...] Todas as pessoas independentes das suas diferenças individuais podem e devem se desenvolver”.

Tabela 2 - Grau de Instrução

ESCOLARIDADE	SEMAP	SEDUC	SEGAD	PERCENTUAL
Ensino Médio	3,1%	7,1%	4,1%	14,3%
Ensino Superior	5,1%	38,6%	4,4%	48,1%
Especialização	1,2%	28,2%	1,1%	30,5%
Mestrado	0,2%	6,8%	0,1%	7,1%
Doutorado	0%	0%	0%	0%
Total Geral				100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 3: De acordo com a tabela 03, 10,3% dos entrevistados são servidores estatutários entre 1 a 5 anos de serviço, 20,2% são servidores entre 5 a 10 anos de serviço, 57% são servidores entre 20 a 30 anos de serviços, 12,5% tem mais de 30 anos de serviço público, todo lotados nas Secretaria Municipal de Meio Ambiente Agricultura e Pesca (SEMAP), Secretaria Municipal de Educação (SEDUC) e Secretaria Municipal de Administração (SEAD) do São Francisco do Conde/BA.

É válido enfatizar que, a pesquisa não encontrou servidor estatutário com 10 a 15 anos e 15 a 20 anos de serviço. Esses dados recordam as definições de Bandeira de Mello (2008) que ensina que os servidores públicos são uma espécie dentro do gênero “agentes públicos”.

Para Bandeira de Mello (2008), o servidor público é a designação genérica que envolve, de modo abrangente, todos os que mantêm vínculos de trabalho profissional com as entidades governamentais, integrados em cargos ou em pregos da União, Estados, Distrito Federal, Municípios, respectivas autarquias e fundações de Direito Público.

Tabela 3 - Tempo de serviço público

ANOS	PERCENTUAL
1 a 5 anos	10,3%
5 a 10 anos	20,2%
10 a 15 anos	0,0%
15 a 20 anos	0,0%
20 a 30 anos	57,0%
Mais de 30 anos	12,5%
Total Geral	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 4: Conforme a tabela 04, 71,4% dos servidores consideram que foi suficiente o treinamento e/ou capacitação que receberam ao tomar posse, 20,6% dos servidores consideram que foi insuficiente o treinamento recebido e 8% dos entrevistados responderam que não houve treinamento ao assumir o cargo público. Oferecimento de treinamentos e/ou capacitações no início do exercício da função pública mostra que, a administração pública tem se preocupado com a qualificação dos seus colaboradores, mas que ainda são necessários esforços para manter essa destreza.

A necessidade de treinar os servidores é latente e como mostraram Carvalho e Nascimento (1997, p. 154) “o treinamento como sendo uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa”.

Tabela 4 - Treinamento ao assumir o cargo

O TREINAMENTO FOI:	PERCENTUAL
Suficiente	71,4%
Insuficiente	20,2%
Não houve	8,0%
Total Geral	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 5: Como observado na tabela 5, 80,4% dos entrevistados afirmaram que são realizados cursos, treinamentos e/ou capacitações 1 vez ao ano, 16,2% dos entrevistados responderam que, a frequência de treinamentos no órgão em que atuam é de 2 vezes por ano, seguido de 3,4% que afirmaram nunca ter recebido treinamento.

O índice de servidores sem nenhum tipo de treinamento é de se preocupar já que o treinamento apresenta diversas vantagens para as organizações, dentre elas pode-se citar: a possibilidade de estudo e análise das necessidades de aperfeiçoamento do desempenho das tarefas, envolvendo todos os níveis hierárquicos; definição de prioridades de formação, tendo em vista os objetivos de todos os departamentos; elaboração de planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo integrando os às metas organizacionais; e economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Tabela 5 - Frequência de realização de cursos

O TREINAMENTO FOI: PERCENTUAL

1 vez por ano	80,4%
2 vezes por ano	16,2%
Nunca	3,4%
Total Geral	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 6: Conforme a tabela 06, 68,6% dos servidores públicos da área de educação afirmaram que, os tipos de cursos e treinamentos mais oferecidos pela organização, são treinamentos específicos para o trabalho desempenhado. Em seguida, com 10,3% estão os treinamentos de como devem ser alguns tipos de trabalho e 14,1% os cursos técnicos. Apenas 7,0% afirmaram não terem recebido nenhum tipo de treinamento ou curso. É de se ressaltar que 68,6% dos servidores da educação tenham tido um treinamento específico para atuação na área. Essa ação mostra que a secretaria está inteirada sobre a formação e a atuação dos servidores. Chiavenato (1999, p. 299) lembra que.

as necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. [...] Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou habilidade que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

Tabela 6 - Tipos de treinamentos e/ou cursos oferecidos

TIPO DE TREINAMENTO	PERCENTUAL
Específicos	68,6%
De como devem ser alguns tipos de trabalho	10,3%
Cursos técnicos	14,1%
Nenhum tipo de treinamento ou curso	7,0%
Total Geral	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 7: De acordo com a figura 07, 67,6% dos servidores afirmam ter apenas um gestor responsável por acompanhar e solucionar os problemas que surgem entre os servidores do setor em que atuam. Para 21,1% dos servidores entrevistados existem dois gestores responsáveis por acompanhar e solucionar os problemas. Já 11,3% responderam que não existe nenhum responsável que soluciona os problemas. Esse fato faz com que exista uma grande falta de motivação, principalmente à frente de conflitos. Pois, gerir conflitos faz parte de gerir pessoas.

Para Gramigna (2007, p. 11) “Gerir pessoas significa estimular seu desenvolvimento e seu progresso”. O estímulo e as motivações são bastante valorizados nas relações humanas, um gestor de pessoas, precisa saber como estimular e motivar seus colaboradores para que se alcance um padrão de excelência na organização (GRAMIGNA, 2007). De acordo com Maximiano (2006, p. 31) gerir pessoas é “atrair e manter as pessoas de que a organização necessita”.

Tabela 7 - Responsável por resoluções de problemas

Nº DE RESPONSÁVEL	PERCENTUAL
1 Responsável	67,6%
2 Responsável	21,1%
Nenhum Responsável	11,3%
Total Geral	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 8: A tabela 08 mostra que, 28,3% dos servidores entrevistados afirmam receber uma vez por semana algum tipo de Feedback referente ao seu desempenho diante das suas tarefas. Já 34,2% dos servidores declararam receber algum tipo de Feedback uma vez por mês. 17,2% dos servidores disseram que recebem o Feedback ao fim de cada atividade.

O feedback é extremamente importante, pois, é através dele que os servidores desenvolvem habilidades e comportamentos mais adequados para desenvolver suas funções. 20,3% dos servidores públicos dessa pesquisa responderam que, não recebem nenhum tipo de feedback, o que muitas vezes pode acarretar indecisões, erros, e falta de motivação para desenvolver ou melhorar o trabalho a desempenhado.

[...] O feedback pode ser uma realimentação positiva e reforçar um comportamento desejado, demonstrar uma comunicação clara e precisa, mas também pode identificar uma falha no processo de comunicação, um comportamento indesejado ou inadequado. Nesses casos, o feedback pode enfrentar certas resistências da parte de quem recebe as informações [...]. (KNAPIK, 2008, p. 84).

Sobre isso, lembra-se que no processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o feedback é um importante recurso, pois permite que os servidores sejam avaliados de acordo com nossa competência pelos outros indivíduos tanto no ambiente social quanto profissional. O autor ressalta que, é uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo. Normalmente esse processo é proveniente da avaliação de desempenho (COSTA, 2009).

Tabela 8 - Feedback

TREINAMENTO	PERCENTUAL
1 vez por semana	28,3%
1 vezes por mês	34,2%
Ao fim de cada atividade	17,2%
Não há Feedback	20,3%
Total Geral	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 9: No que se refere as melhorias do ambiente de trabalho, a tabela 9 35,4% dos servidores consideram que, as melhorias são realizadas sempre que solicitado, 54,3% afirmam que só realizam melhorias uma vez por ano e 10,3% dos servidores entrevis-

tados menciona que não lembram de haver melhoria. Toda organização necessita realizar melhorias para atender as necessidades laborais de seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2004) esse fato envolve as dimensões de jornada de trabalho e o ambiente físico que precisa estar adequado para uma boa saúde do trabalhador, proporcionando seu bem-estar. O ambiente de trabalho precisa oferecer conforto pessoa para facilitar a realização de um bom trabalho, um ambiente que forneça organização, limpeza, equipamentos e ferramentas adequadas.

Tabela 9 - Melhorias do ambiente de trabalho

MELHORIAS	PERCENTUAL
Sempre que solicitado	35,4%
1 vez por ano	54,3%
Não lembro	10,3%
Total Geral	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 10: De acordo com a tabela 10, 88,4% dos servidores entrevistados, não existe nenhum tipo de pesquisa de satisfação e/ou de clima organizacional no setor em que atuam. 8,4% afirmaram ocorre algum tipo de pesquisa uma vez por ano e, apenas 3,2% declarou ocorre algum tipo de pesquisa duas vezes por ano. É notório que, a pesquisa de clima organizacional e satisfação influenciam muito na motivação dos colaboradores, pois, quando o colaborador está em um ambiente motivador, conseqüentemente aumenta sua produtividade, mas, quando ocorre a desmotivação no trabalho, pode acontecer de os colaboradores se revoltarem contra a organização.

Maximiano (1997) acredita que a pesquisa do clima da organização é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seu trabalho. De acordo com Bergamini e Coda (1997, p. 99), “A pesquisa de clima é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consistente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização”.

Tabela 10 - Pesquisa de satisfação e clima organizacional

O TREINAMENTO FOI: PERCENTUAL	
1 vez por ano	8,4%
2 vezes por ano	3,2%
Nunca	88,4%
Total Geral	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 11: De acordo com a tabela 11, Sobre os benefícios oferecidos pela prefeitura de São Francisco do Conde - BA, aos funcionários, ficou claro que 80% dos agentes públicos recebem algum tipo de gratificação, como benefício pelas ações desenvolvidas, 15% afirma que recebem outros tipos de benefícios que não foram especificados e 5% dos servidores entrevistados afirmam não receber nenhum tipo de benefícios.

Nesse sentido, Bergamini (1997) afirma que a motivação é algo intrínseco as pessoas. Compreende-se assim, que consiste em um fenômeno comportamental único e natural, onde cada uma busca seu parâmetro de auto-estima e realização pessoal.

Tabela 11 – Benefícios oferecidos pela prefeitura

BENEFÍCIOS OFERECIDOS: PERCENTUAL	
Gratificações	80%
Outros	15%
Não tenho benefícios	5%
Total Geral	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 12: De acordo com a tabela 12, Apesar de grande parte dos servidores (50%) relatarem que conhecem a legislação que trata da gestão de pessoas na Administração Pública Municipal, 30% ainda conhecem muito pouco e 20% declaram não ter nenhum conhecimento, o que representa uma deficiência. Considerando a constatação do item anterior, percebe-se que mesmo estando na função por tempo considerável, alguns servidores ainda carecem de conhecimento acerca da legislação.

Tabela 12 - Conhecimento da legislação específica

CONHECIMENTO DA LEGISLAÇÃO	PERCENTUAL
Sim	50%
Pouco conhecimento	30%
Nenhum conhecimento	20%
Total Geral	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 13: De acordo com a tabela 13, o maior fator de motivação dos servidores dentro do trabalho é o salário, com 43% das respostas. Dutra (2002) afirma que a valorização é consolidada através de recompensas adquiridas por pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essa recompensa citada pode ser compreendida como as expectativas e necessidades, tais como: crescimento profissional, qualificação, projeção social, reconhecimento, recompensa salarial, incentivos entre outros.

Em seguida está o reconhecimento do trabalho, com 21,4% e a hipótese de crescimento profissional com também 21,4%. Com 7,1% das respostas está o fato de o servidor trabalhar na mesma cidade onde reside, e também o reconhecimento da população, com 7,1% das respostas. Através de um bom salário, do reconhecimento do trabalho e das chances de crescimento profissional, os servidores apontam que, as tarefas poderiam ser melhor desenvolvidas.

Tabela 13 - Fator de Motivação

FATOR DE MOTIVAÇÃO:	PERCENTUAL
Salário	43,0%
Reconhecimento do Trabalho	21,4%
Crescimento Profissional	21,4%
Trabalhar na cidade onde reside	7,1%
O reconhecimento da População	7,1%
Total Geral	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 14: De acordo com a tabela 14, 8%, correspondem às respostas apresentadas pelos funcionários que disseram que a avaliação de desempenho é feita a partir de metas, já outros 16% disseram que essa avaliação é pautada em critério de produtividade. Demais 20% afirmaram que o fator determinante nesse processo avaliativo é a frequência. 16% afirmaram se tratar de uma ação desconhecida, e os outros 40% responderam que não existe avaliação de desempenho.

Se a principal função da administração pública é trabalhar ações em prol do bem comum e propiciar satisfação aos cidadãos, isso só é possível quando as ações da administração pública são realizadas com seriedade e transparência.

Na visão de Bergue (2007, p. 169), “[...] a avaliação de desempenho na gestão de pessoas pode focar: a) as pessoas no exercício de suas atividades; b) os processos inerentes à área de gestão de pessoas”.

Diante do exposto, fica claro que as pessoas devem ser avaliadas na atividade e no local em que estão desenvolvendo suas tarefas, devendo ser alocadas em setores que sejam paralelos com suas habilidades, pois só assim, poderão melhor contribuir com a organização do setor público, e isso deve ser encarado com seriedade.

Tabela 14 - Avaliação de desempenho

TIPO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	PERCENTUAL
Metas	8%
Produtividade	16%
Frequência	20%
Desconhecida	16%
Não existe	40%
Total Geral	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

Questão 15: Os participantes da pesquisa afirmaram em 85% das respostas apresentadas que a prefeitura de São Francisco do Conde - BA possui um departamento de recursos humanos estruturado. Por outro lado, os demais 15% negaram essa informação, ou seja, a maioria considera organizado o trabalho desenvolvido pelo setor de RH. Dessa forma,

considera-se de suma importância, apresentar os apontamentos de Dutra (2009, p. 21) quando aborda sobre um conceito contemporâneo, afirmando que “[...] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais”.

Refletindo pelo viés da gestão de pessoas, compreendesse que os resultados obtidos na gestão de recursos humanos dependem, em grande parte, do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Se o comportamento atender adequadamente aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é maior. Sendo assim, fica claro que a tendência atual é conscientizar cada um dos funcionários, mostrando, exemplificando a importância de cada pessoa no trabalho da gestão.

Tabela 15 - Existência do Departamento de Recursos Humano (DRH)

EXISTE DRH	PERCENTUAL
Sim	85%
Não	15%
Total Geral	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor, (2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública é norteada por princípios constitucionais e, tem por missão, realizar ações que correspondam aos anseios da população. Todavia, a gestão de pessoas na administração pública encontra diversos desafios a serem superados. Nesse sentido, o presente trabalho estabeleceu como objetivo geral identificar os desafios da gestão de pessoas no serviço público, especificamente na esfera pública municipal de São Francisco do Conde. Esse objetivo foi alcançado, pois, foi possível entender as dificuldades e entraves estruturais e legais, e assim, apontar as formas de corrigir as distorções, nortear a tomada de decisão e melhorar sua governabilidade.

Quanto aos objetivos específicos é possível afirmar que: (a) Caracterizar o perfil dos servidores públicos do Município de São Francisco do Conde; Esse objetivo foi alcançado visto que as respostas do questionário permitiram identificar que entre os entrevistados, 85,7% é do sexo feminino, e 14,3% do sexo masculino. Sendo que, os homens atualmente ocupam uma grande parte dos cargos de chefia. No que tange a escolaridade, a maioria, 5,1% possui nível superior, 3,1% ensino médio. Quanto ao regime de admissão, 57% são servidores estatutários, entre 20 a 30 anos de serviços.

(b) Conhecer as práticas e instrumentos utilizados pela gestão municipal no gerenciamento de pessoas; Esse também foi um objetivo alcançado, considerando que A Gestão de pessoas e mantida por um ou dois gestores responsáveis por acompanhar e solucionar os problemas que surgem entre os servidores do setor em que atuam. Também, ficou evidente, que a gestão municipal ofereceu treinamentos e/ou capacitações no início do exercício da função pública e cursos de aperfeiçoamento e treinamentos específicos para o trabalho desempenhado. Isso demonstra que a administração pública tem se preocupado com a qualificação dos seus colaboradores, mas que ainda são necessários esforços para manter essa destreza.

(c) Identificar como são realizadas as ações de alinhamento: Objetivo alcançado, pois e, Através dos gestores responsáveis por acompanhar e solucionar os problemas que surgem entre os servidores do setor em que atuam. A maioria dos servidores entrevistados afirmam receber uma vez por semana algum tipo de Feedback referente ao seu desempenho diante das suas tarefas. O feedback é um importante recurso, pois permite que os servidores sejam avaliados de acordo com nossa competência pelos outros indivíduos tanto no ambiente social quanto profissional.

(d) Estabelecer os desafios a serem enfrentados.

Vale salientar a relevância desse trabalho, considerando que conduzirá a uma reflexão sobre os desafios enfrentados pela gestão pública do município de São Francisco do Conde na condução de uma gestão de pessoas eficaz. Ainda nesse contexto, essa pesquisa servirá para estudo e consulta de novos trabalhos relacionados a essa temática.

A gestão de recursos humanos no setor público realizou, por muito tempo, atividades meramente operacionais, devido à falta de diretrizes claras e planejadas, em virtude de que também não havia um quadro de servidores qualificados. A literatura apresentada traz fundamentos capazes de auxiliar os agentes públicos no desenvolvimento de políticas voltadas à gestão de pessoas na área pública, diminuindo a lacuna existente entre o modelo ideal de gerenciamento dos recursos humanos, com aquele praticado. Esse cenário tem mudado à medida que os gestores públicos têm-se conscientizado da necessidade de servidores capacitados tanto na realização das tarefas na organização quanto no atendimento às demandas da sociedade.

Essa análise da literatura buscou contribuir não somente na obtenção de uma administração pública de excelência que se refere aos servidores, e no atendimento ao cidadão, mas, também, na parte técnica (sistemas e ambiente) e humana (capacitação e valorização). Sabe-se que várias políticas de recursos humanos vêm sendo adotadas em muitos países, inclusive no Brasil, em diversas esferas. Muitos modelos de gestão de políticas de recursos humanos buscam aprimorar as forças de trabalho no sentido de melhorar o atendimento à população. Isso significa que a eficiência, a eficácia e a efetividade estão associadas à necessidade da exata alocação das pessoas nas funções que desempenham e de sua constante capacitação.

Esta pesquisa mostrou a grande dificuldade que a administração pública e principalmente o servidor encontra na realização das atividades profissionais, necessitando de conhecimento constante, reconhecimento como estímulo (importante e necessário), avaliação, buscando verificar se os objetivos propostos foram atingidos, e, finalmente, de um feedback, a troca de informações e o diálogo.

Nesse sentido, faz-se necessário que a administração pública esteja empenhada em avançar do estágio atual para o desejado, buscando uma administração comprometida com o bem-estar da população e com ações planejadas, além de mecanismos que valorizem o servidor, não se esquecendo que o conhecimento, a habilidade e as atitudes necessitam de aprimoramento constante. Para alcançar uma administração de excelência, é de suma importância que as unidades de recursos humanos atuem como facilitadoras entre os gestores e os servidores. Constatou-se que a gestão de pessoas precisa integrar todas as áreas da

administração, visando a auxiliar no desenvolvimento das competências, além do constante aprimoramento do conhecimento, da habilidade e da valorização.

Para alcançarmos uma administração pública cada vez mais qualificada, é necessário que a gestão de pessoas atue como instrumento facilitador entre servidores e gestores. Para tanto, é imprescindível que os gestores exerçam a intermediação das diversas áreas dos órgãos públicos, orientando no aprimoramento das competências, habilidades e conhecimentos dos servidores públicos.

Por fim, como sugestão, e pensando na continuidade da presente pesquisa, recomenda-se uma atualização deste trabalho, com uma quantidade maior de servidores entrevistados, para que se tenha a continuidade do acompanhamento da gestão de pessoas da Secretaria de Agricultura e Pesca da Prefeitura de São Francisco do Conde, Estado da Bahia.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BRASIL. **Constituição**: República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Tribunal de Contas da União**. Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.
- BRASIL. **Decreto-Lei n. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: . Acesso em: 6 abr. 2021.
- CABRERA, Luiz Carlos. **FUNDAP – Gestão de recursos humanos na administração pública**. A perspectiva da Gestão de Pessoas. 2008. Disponível em: Acesso em: 6 abr. 2021.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Recursos Humanos. Manual Prático – IOB*, São Paulo: [s.n.], 1995.
- CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2014.
- DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial/Coordenação Geral de Educação a Distância. **Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira**. Atualizado em: out. 2007. Módulo 1 – item 3.
- FANUCK, Lia Celi. **O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal**. Disponível em: . Acesso em: 7 abr. 2021.
- FREITAS, G. A.; Silva, E. M.; Oliveira, M. C.; Cabral, A. C. A.; Santos, S. M. Governança corporativa e desempenho dos bancos listados na B3 em ambiente de crise econômica. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 21, n. 1, p. 100- 119, jan./abr. 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEMONS, Murilo Lemos de. **Gestão de pessoas na Administração Pública**: recursos humanos na administração pública. Disponível em: . Acesso em: 9 abr. 2010.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado**. São Paulo: Método, 2006.

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

MARCONI, Nelson. **Uma radiografia do emprego público no Brasil**: análise e sugestões de políticas. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2009 (Paper a ser publicado em coletânea).

MARTINS, Regina Copello. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. Disponível em: . Acesso em: 9 abr. 2021.

MATTOS, Ruy de Alencar. O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública. **RAP. Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set. 1982.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1994.

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

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

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

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. e. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1. SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. [S.l.]: Saraiva, 2006.

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 Cenequista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009. Disponível em: . Acesso em: 11 abr. 2021.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, p. 241-250, jul./set. 2009.

SOUZA, Paloma Braga Araújo de. **Da ação de intervenção do Estado nos Municípios na Constituição do Estado da Bahia**. 2006. Disponível em: . Acesso em: 19 abr. 2021.

TAKEDA, Tatiana de Oliveira. Diferenciando a administração direta da indireta. 2009. Disponível em: . Acesso em: 15 maio 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **Administração pública**. Disponível em: . Acesso em: 19 abr. 2021.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO PARA TCC SOBRE DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO FRANCISCO DO CONDE

Ola,

Antes de começar, gostaria de agradecer o interesse em contribuir com esta pesquisa.

A mesma tem objetivo acadêmico, será usa para elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso, sendo as informações prestadas sigilosas, e seus dados mantidos em anonimato.

Destacando, que não existe resposta certa ou errada, somente gostaríamos de sua opinião sobre as perguntas abaixo.

Ao final da pesquisa estará reservado um espaço para preenchimento de seu e-mail caso tem interesse em receber uma cópia deste estudo, após a sua conclusão.

Aluno (a): Edilson das Virgens

Orientador (a): Me. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso

Questões:

1. Gênero

Masculino ()

Feminino ()

2. Grau de Instrução

() Ensino Fundamental

() Ensino Médio

() Superior

() Especialização

- Mestrado
- Doutorado

3. Há quanto anos você é Servidor (a) Público(a)?

- 1 a 5 anos 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos 15 a 20 anos
- 20 a 30 anos Mais de 30 anos

4. Quanto ao treinamento ao assumir o cargo:

- Foi suficiente
- Foi insuficiente
- Não houve treinamento

5. Com que frequência a Prefeitura realiza curso, treinamentos e/ou capacitações

- 1 vez por ano
- 2 vezes por ano
- Nunca

6. Tipos de treinamentos e/ou cursos oferecidos

- Específicos para o trabalho desempenhado
- Treinamentos de como devem ser alguns tipos de trabalho
- Cursos técnicos
- Nenhum tipo de treinamento ou curso

7. Existe responsável por acompanhar e solucionar os problemas que surgem entre os servidores do setor em que atuam?

- 1 Responsável
- 2 Responsável
- Nenhum Responsável

8. O Feedback referente ao seu desempenho diante das suas tarefas são realizados com que frequência?

- 1 vez por semana
- 1 vez por mês
- Ao fim de cada atividade
- Não ha Feedback

9. São realizadas melhorias do ambiente de trabalho?

- Sempre que solicitado
- 1 vez por ano
- Não lembro

10. São realizadas pesquisa de satisfação e clima organizacional

- 1 vez por ano
- 2 vezes por ano
- Nunca

11. Quais são os benefícios oferecidos pela prefeitura?

- Gratificações
- Outros
- Não tenho benefícios

12. Possui conhecimento da legislação que trata da gestão de pessoa no seu Município?

- Sim
- Pouco conhecimento
- Nenhum conhecimento

13. Qual a principal motivação no desenvolvimento de sua função?

- Valorização
- Salário
- Trabalhar na cidade em que reside

Crescimento profissional

Reconhecimento do trabalho

14. Como são realizadas as avaliações de desempenho?

Metas

Produtividade

Frequência

Desconhecida

Não existe

15. A prefeitura possui um Departamento de Recursos Humanos estruturado?

Sim

Não