



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE BACHARELADO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**SVETLANA VERUSKHA FERNANDES DE CARVALHO**

**GESTÃO DE PESSOAS:  
ANALISANDO AS POLÍTICAS, SUAS COMPETÊNCIAS E PONTOS DE  
MELHORIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

JOÃO PESSOA  
2018

**SVETLANA VERUSKHA FERNANDES DE CARVALHO**

**GESTÃO DE PESSOAS:  
ANALISANDO AS POLÍTICAS, SUAS COMPETÊNCIAS E PONTOS DE  
MELHORIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) II - Gestão Governamental, semestre 2017.2

Orientadora: Profa. Dra. Jacqueline Echeverria Barrancos

JOÃO PESSOA  
2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C331g Carvalho, Svetlana Veruskha Fernandes de.

Gestão de pessoas [manuscrito] : analisando as políticas, suas competências e pontos de melhoria na administração pública / Svetlana Veruskha Fernandes de Carvalho. - 2018.

28 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - João Pessoa , 2018.

"Orientação : Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos , Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Gestão de pessoas. 2. Políticas públicas. 3. Administração pública.

21. ed. CDD 658.3

**SVETLANA VERUSKHA FERNANDES DE CARVALHO**

**GESTÃO DE PESSOAS:  
ANALISANDO AS POLÍTICAS, SUAS COMPETÊNCIAS E PONTOS DE  
MELHORIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

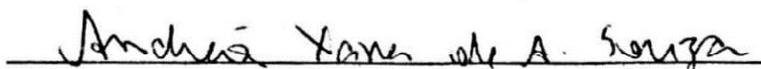
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) III - Gestão Municipal, semestre 2017.2.

Aprovada em: 17/03/2018.

**BANCA EXAMINADORA**



\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos - UEPB  
Orientadora



\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Andrea Xavier Souza - UEPB  
Membro



\_\_\_\_\_  
Ma. Manuela Eugênio Maia - UEPB  
Membro

A minha família e amigos, pela dedicação,  
companheirismo e amizade, DEDICO.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por ser a minha fortaleza, a dar o dom da vida e do amor, da fé e da perseverança, e a sempre me ajudar em todos os caminhos e decisões.

A minha mãe, Eliete Fernandes, por toda a orientação, dedicação e incentivo dado a mim em todo o processo e como de toda a minha vida.

A minhas irmãs, Natasha Valleska e Raissa Fernandes, que me ajudaram em todas as decisões, na qual eu dedico toda a minha gratidão.

A meu digníssimo esposo, Hamilton Soares, na qual sou grata por todo apoio e dedicação e amor que tem me proporcionado.

Agradeço a meu padrinho, Carlos Alberto por ter me encorajado a fazer toda a minha graduação, me ajudando a me dar todos os suportes possíveis para esta caminhada.

E por fim a minha filha, Larissa Manoela, que amo tanto por ter me encorajado a seguir, e a ser meu porto seguro.

Enfim, a todos que diretamente e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Motivar e liderar pessoas, por exemplo, e tomar decisões colaborativas, são atividades que requerem técnicas diversas daquelas empregadas quando os indivíduos estão fisicamente presentes. (ROBBINS, 2005 , p.19).

## RESUMO

Atualmente, a gestão de administração pública brasileira vem buscando mudanças gradativas de acordo com o avanço das tecnologias e outras formas de administrar, procurando uma melhoria contínua para o benefício da sociedade. No decorrer deste trabalho aborda-se o tema de Gestão de Pessoas, pelo fato de ter um forte impacto na administração pública e como consequência na vida da sociedade. O trabalho tem como objetivo geral, analisar as políticas, suas competências e pontos de melhoria na Administração Pública. Observa-se que determinadas políticas estão sustentadas por princípios e leis exigidas pela própria Constituição Federal. O artigo 37, sobre a administração pública: direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; a investidura em cargo ou emprego público, que depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos. Os procedimentos metodológicos deste trabalho partiram para um estudo indutivo com a adoção da exploratória e descritiva. Conclui-se no trabalho que estudar novas práticas se torna imprescindível para melhorar na prestação de serviços a sociedade, como por exemplo, formas de recrutamento mais transparentes e treinamentos constantes promovem certamente a melhoria contínua na Administração Pública. O tema abordado tem a relevância de justificar a Gestão de Pessoas e suas estratégias na administração pública, fazendo-se cumprir o papel em que se destaca, que é beneficiar toda uma sociedade. Ao final de toda uma discussão é necessário adaptar-se, toda a mudança da Administração Pública passando por ajustes, na qual, são elas, as pessoas, que tornam competente a gestão para uma melhoria contínua.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Políticas. Administração Pública.

## ABSTRACT

Currently, the Brazilian public administration has been seeking gradual changes in accordance with the advancement of technologies and other forms of administration, seeking a continuous improvement for the benefit of society. In the course of this work the subject of People Management is approached because it has a strong impact on public administration and as a consequence in the life of society. The objective of the work is to analyze the policies, their competencies and improvement points in Public Administration. It is observed that certain policies are supported by principles and laws required by the Federal Constitution itself. Article 37, on direct and indirect public administration of any of the powers of the Union, the States, the Federal District and the Municipalities, shall comply with the principles of legality, impersonality, morality, publicity and efficiency, as well as positions, jobs and public functions are accessible to Brazilians who fulfill the requirements established by law, as well as to foreigners, in accordance with the law; the investiture in office or public employment, which depends on prior approval in public competition for evidence or evidence and degrees. The methodological procedures of this work started for an inductive study with the adoption of the exploratory and descriptive. It is concluded in the work that studying new practices becomes essential to improve the provision of services to society, such as more transparent forms of recruitment and constant training certainly promote continuous improvement in Public Administration. The issue addressed has the relevance of justifying People Management and its strategies in public administration, fulfilling the role in which it stands out, which is to benefit an entire society. At the end of a whole discussion it is necessary to adapt, the whole change of the Public Administration through adjustments, in which it is they, the people, that make the management competent for continuous improvement. Keywords: People Management. Policies. Public administration.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ARH	Administração de Recursos Humanos
GQT	Gestão da Qualidade Total
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
SIABI	Sistema Integrado de Automação de Bibliotecas.
TLT	Treinamento no Local de Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS .....	14
1.1.1 Objetivo geral .....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 CONCEITO DE ADMINSTRAÇÃO.....	15
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	16
2.3 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PUBLICA .....	16
2.4 AS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PUBLICA .....	18
2.5.1 Conceitos de cultura organizacional.....	18
2.5.2 Estratégia acerca do clima organizacional .....	19
2.5.3 Melhorias das estratégias organizacionais.....	20
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>21</b>
<b>4 RECURSOS USADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>22</b>
4.1 TREINAMENTO .....	22
4.2 DESENVOLVIMENTO <i>VERSUS</i> TREINAMENTO .....	23
4.3 AVALIANDO O DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO .....	24
4.3 TREINAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO .....	24
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>27</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma apreciação feita por Dwigth Waldo relacionada a importância das organizações públicas no dia a dia, revela que atualmente se tornou muito mais importante, porque as organizações públicas, nos níveis federais, estaduais e municipais, cresceram de uma maneira estupenda, de tal forma que existem hoje no Governo dos Estados Unidos mais de 22 milhões de pessoas empregadas. (DENHARDT, 2015).

Comparando esses dados com a realidade do Brasil, verificou-se segundo informações do estudo sobre o Perfil dos Estados e dos Municípios Brasileiros, uma média de 6,2 milhões, são servidores públicos municipais, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (IBGE, 2014).

Outro estudo, revelou também a quantidade de servidores estaduais que segundo dados levantados pelo IBGE, o país desde o ano de 2012 manteve-se constante até 2014, com a soma de 3,2 milhões de servidores estaduais.

E na união 1,1 são funcionários federais. Assim, dos funcionários públicos que atuam no Brasil, doze por cento da população empregada trabalha no serviço público: cerca de 10 milhões de pessoa atuam hoje no serviço público brasileiro. (IBGE, 2015).

Em virtude desse contingencial de capital humano que trabalha na administração pública, e em virtude das mudanças proporcionadas com o desenvolvimento econômico, científico, tecnológico e cultural, provocaram novas formas de administrar na sociedade do conhecimento, na qual a gestão de pessoas é o valor principal para qualquer tipo de organização.

Nesse sentido, pode-se afirmar que os seres humanos são a chave do sucesso ou insucesso das estratégias de uma organização. São eles que dão vida aos processos. Por isso, nas organizações de sucesso, o ser humano é visto como a única verdadeira vantagem competitiva sustentável.

O sistema de gestão de pessoas no setor público que se faz necessário para o emprego e introdução de procedimentos que melhorem a eficiência deste sistema, deve partir para visão estratégica e fazer uso de ferramentas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho e como também o monitoramento das pessoas

A função dos recursos humanos no setor público, é doar todo o seu atendimento ao setor público e assim atender todas as necessidades. Diante dessa premissa, se levanta a seguinte indagação no trabalho: Como o setor público vem trabalhando a sistemática da gestão de pessoas do ponto de vista estratégico?

A resposta a essa pergunta fundamenta-se na própria teoria da gestão de pessoas argumentando que em todas as organizações, é preciso focar as relações humanas no trabalho, a gestão de pessoas tem essa essência, ela defende que por intermédio desses comandos torna-se possível compreender a natureza das reais possibilidades de melhoria, sempre baseado em um planejamento adequado.

Para Gomes (1997: 52), a Gestão da Qualidade Total no setor público “pode ser vista como um amplo processo de mudança cultural cujo principal objetivo é modificar as relações institucionais, transformando chefes e subordinados em parceiros que busquem atingir as metas da organização.”

Assim, na administração pública os governantes optam pela Gestão da Qualidade Total (GQT), com o objetivo de melhorar o atendimento ao usuário e, ao mesmo tempo, diminuir a pressão dos gastos públicos sobre a economia, conseguindo uma máquina administrativa mais enxuta e flexível, alcançando níveis de excelência através da motivação do funcionalismo, que passa a se sentir valorizado pela função que ocupa, assim, melhorando a imagem institucional perante a sociedade, que fatalmente considerará a mudança na prestação dos serviços.

O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) propõe uma metodologia básica de implantação que envolve uma sensibilização inicial, a realização do planejamento estratégico e do planejamento da qualidade, a execução, que é o momento de transformar objetivos em resultados, e um sistema de auditorias para verificação do cumprimento do planejado. A administração pública também deve promover a capacitação dos servidores. Uma das alternativas sugeridas é a multiplicação de escolas de governos e parcerias com instituições educacionais.

Outro aspecto fundamental em uma visão geral, a Administração Pública traz a ideia de um ordenamento de atividades, a partir de uma organização voltada para atender aos interesses e necessidades do bem comum. Assim, a organização tende a buscar o desenvolvimento e execução de suas funções direcionadas para a

eficácia e eficiência de serviços, utilizando-se de técnicas e condições que promovam resultados satisfatórios.

Nessa lógica, se torna primordial que três critérios devam ser tomados como base para o alcance da excelência e melhoria na coisa pública: a eficiência, a eficácia e a efetividade.

A eficiência se relaciona ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa, ou seja, à conduta dos agentes públicos. A eficácia diz respeito aos meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de suas responsabilidades na administração; enquanto a efetividade refere-se aos resultados obtidos com as ações administrativas. (LIMA, 2006, p.35)

Nesse sentido, ressaltasse a Constituição Federal de 1988, que estabelece o comportamento dos gestores, tendo como norte os princípios constitucionais da administração pública, no seu artigo 37, onde apresenta o princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Sobre o último, especificamente, compreende-se a atuação do gestor público desempenhando suas funções de servidor público com responsabilidade ética e compromisso social.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar as políticas, suas competências na gestão de pessoas para pontos de melhoria na Administração Pública

### 1.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar as políticas e ou/estratégias de gestão de pessoas para a administração pública
- ✓ Descrever os mecanismos ou procedimentos de gestão de pessoas que pode tornar o sistema mais competitivo.
- ✓ Identificar como é feito o acompanhamento do desempenho e avaliação dos colaboradores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITO DE ADMINSTRAÇÃO

Para iniciar o estudo sobre a administração pública, baseado em toda gestão inserida no relacionamento entre as pessoas, faz-se necessário entender o conceito. Segundo Chiavenato (2003, p. 6) “Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais, para alcançar determinado objetivo de maneira eficaz.”

De acordo com Chiavenato (2003, p.6), vemos que a administração vem de todo um processo de em que haja planejamento e uma certa organização. Salienta-se que o planejamento é de extraordinária importância, onde nele possamos almejar os objetivos e assim obter resultados.

Vivemos em uma sociedade em que está em constantes mudanças. Nos dias de hoje, precisamente no século XXI, estamos passando por repentinas mudanças, seja elas tecnológicas, sócias, e como também no mercado de trabalho, que estão nos levando a novos desafios e a modelos diferentes demonstrado no século passado.

Para melhor entendermos as organizações em si, estão se permitindo mudar gradativamente. O papel da administração, mostra o quanto os setores distintos que usarem de seus recursos para oferecer a sociedade melhores condições de trabalho e até mesmo de vida.

A administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. “As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional” (MAXIMIANO, 2008, p. 5-6).

Segundo Maximiano (2008), a maioria das organizações procuram fornecer seus produtos ou serviços para exclusivamente atender as necessidades das pessoas, onde podemos citar: saúde, educação, educação em vários níveis, alimentação e entre outros. Observa-se que todas os serviços citados dependem de organizações distintas.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Diante de todo um contexto, onde entende-se que a administração pública e seus princípios, onde existe uma necessidade de mudanças dentro da atualidade que vivemos, tornando as informações e os indicadores insumos da maior importância para um planejamento proativo e efetivo dentro das organizações, pré-requisito básico sem sombra de dúvidas é a tomada de decisão. A administração pública deve estar sempre preservada de todos os tipos de irregularidades ou anormalidades que possam manchar a gestão do dinheiro público, e como as pessoas.

A responsabilidade da administração pública, abrange todo o funcionamento administrativo, tomadas de decisões, cumprimento de prazos, desempenho avaliativo de pessoal, comportamentos. A adesão dos indivíduos ao processo de modernização e de racionalização da administração é, além de um ato que diz respeito ao próprio interesse (pessoal), um ato de confiança na forma como a ética.

Desempenhando um papel com competências, onde são atribuídas competências de novas funções regulatórias, no avanço que vivemos hoje, devemos registrar que essas mudanças atingem gradativamente o mercado e as organizações no todo. Na competência de regulamentar tem atitude desempenhar um normativa que considere complementação da lei administrativa regida pela Constituição Federal/1988.

## 2.3 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de pessoas na administração pública visa reconhecer formar e ampliar conhecimento, habilidade e atitudes, onde assim agregam valor para a sociedade e o indivíduo no todo.

A forma em que as organizações se organizam para poder orientar e gerenciar o comportamento de trabalho e a forma em que se racionalizam, em cima de princípios, e todo um processo que por meio dessas estratégias, os gestores podem assim trabalhar de forma ética. Cada organização, que por sua vez é formada por pessoas, e existe toda uma interação entre elas que podemos chamar de trabalho em equipe, onde a gestão por competências visa que o trabalho e suas manifestações constituem uma cultura.

No embasamento da gestão por competências, onde seu ponto forte é a cultura, que se compõe de três dimensões interdependentes: material, a psicossocial e a ideológica, tanto para a sociedade como para as organizações.

As pessoas hoje em dia passam a maior parte do tempo em seus locais de trabalho, a interação que exercem durante o dia crescem, ajudam, modificam toda uma organização. Tendo em vista toda uma complexidade dos recursos necessários que colaboram para a sua sobrevivência, salienta-se que sem as pessoas que nelas assim, auxiliam, não haveria a administração de pessoas.

Na perspectiva de Gil (2001, p. 17), enfatiza que:

A gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais, constituindo-se na evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Na atualidade o termo gestão de pessoas tornou-se algo bem comum, devido a maneira de lidar com os indivíduos dentro das organizações. Observa-se que, os colaboradores podem influenciar nas decisões de forma democrática e podem assim exercer de forma clara suas opiniões. Na gestão se torna um ponto forte, em saber que cada vez mais as pessoas de destacam nas organizações.

## 2.4 AS ORGANIZAÇÕES

Denomina-se organização, um grupo que é formado por indivíduos que almejam objetivos em comum, que interagem entre si e discutem seus ideais. Segundo Chiavenato (2009), explica que: “Gerenciar pessoas quer dizer trabalhar com pessoas capazes de realizar alguma coisa e que estejam dispostas a participar de todo um processo da organização.” Dessa forma, o celebre autor Chiavenato (2009) alega que trabalhando com pessoas que dentro de um âmbito de trabalho possam compartilhar de objetivos em comum com os outros de forma que possa assim interagir entre si.

Menciona ainda o autor Chiavenato, (2008, p.22):

A influência das organizações sobre a vida das pessoas é de grande relevância, a maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham,

se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas, convicções são profundamente influenciado pelas organizações.

Entende-se que, para o autor, as organizações hoje, é uma peça fundamental para a vida das pessoas, nelas de maneira relevante as pessoas vivem, trabalham, alimentam-se pelo seus sistemas que veem de maneira positiva influenciando a vida das pessoas.

Quando fala-se em pessoas, menciona-se o trabalho em equipe, que dentro das organizações demonstra-se um ponto positivo, que unem em um só objetivo a unir forças. Entretanto se sobrepõem alguns objetivos individuais e afloram os coletivos, onde para as organizações o coletivo é alcançar o sucesso, metas e objetivos.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA

No contexto das regras as organizações públicas, onde se manifesta entre o antigo e novo, e mostra-se as transformações e suas mudanças no mundo que vivemos hoje globalizado e de burocracias evidentes. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente unificar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção intrínseca e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever melhor as organizações públicas que demonstra-se visível de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade.

Quando falamos de cultura organizacional que demonstra-se em sua maioria uma maior compreensão em relação a parâmetros humanos que por sua vez funciona coletivamente, onde pode-se perceber, e assim demonstrar a intensificação em suas maneiras.

### 2.5.1 Conceitos de cultura organizacional

Falando de conceitos, a cultura é de extrema necessidade e muito utilizado pois demonstra e aprova os vários e interesses da própria sociedade. A cultura provoca estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator

importante para levar os membros de uma equipe, realizado em organizações de poder público em direção ao consonância, implica dinâmica e padronização. Quando um grupo de pessoas se reúnem pra desenvolver certa atividade, percebemos então um conjunto de hábitos e a sua cultura. Falar de cultura organizacional demonstra a capacidade que o indivíduo tem de ser habituar a certos ambientes ou melhor dizer no qual se insere.

De acordo com Fleury e Fischer (1989, p.117) afirma que:

A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Segundo Fleury e Fischer (1989, p.117), que afirma que a cultura demonstra um conjunto de valores e que vem com a capacidade de atribuir um significado que evidencia um elemento de extrema comunicação e enfatiza em suas relações. Evidencia que a cultura é um complexo de conjunto de basicamente tudo que a via engloba. Fala-se de pensar, agir até mesmo sentir, que são aprendidos ao longo do tempo, esses sentimentos afloram de maneira significativa em membros de equipes.

## 2.5.2 Estratégia acerca do clima organizacional

Na gestão pública as mudanças acontecem gradativamente, elas se centralizam em orientações que regem a lei e a centros normativos, é de extrema fundamentação que esta visão não possa ser entendida pela sociedade, mas que causam efeitos benéficos ao interesse de toda uma sociedade. É importante conjugar uma clara visão de onde se quer chegar com acanhados passos, seletivos, que gerem por si confiança e efeitos multiplicadores dentro e fora das organizações e como também da sociedade.

Garantir de forma clara e objetiva as estratégias regidas pela gestão, no que se esclarece e requer toda uma habilidade de fatores, onde a sociedade possa aderir todas as mudanças que possamos denominar de estratégias de fatores extremamente diferentes.

As estratégias para serem colocadas em práticas devem ser de responsabilidade pública, onde que essas mudanças não venham a implicar a sociedade.

### 2.5.3 Melhorias das estratégias organizacionais

Estratégias de regem a mudança, precisamente falando do setor público, significa dizer que essas táticas devidamente planejadas e organizadas pela gestão pública, onde por meio da gestão de pessoas se torna possível. Só em condições como essas se pode garantir condições de sucesso em estratégias ou táticas e colher todos os resultados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Richardson (2008), o ponto de partida de qualquer pesquisa é a meta ou o objetivo. Assim a pesquisa definiu para um segundo momento deste trabalho, o modelo que caracteriza a natureza da pesquisa. Posteriormente, foi realizada a coleta de informações. A seguir, o caminho percorrido deste trabalho.

Este trabalho foi realizado a partir de um projeto que visa, dentre outros fatores, desenvolver pesquisas bibliográficas vinculadas às políticas de gestão de pessoas, em instituições públicas, com base num cronograma que aponta a sequência de ações a serem produzidas durante a realização desta monografia.

Desse modo, foram pesquisados autores vinculados ao estudo da temática em pauta para, assim, criar inferências quanto aos conceitos explanados por alguns autores sobre o que é a Gestão de Pessoas e sobre as demarcações que essa terminologia comporta. Os textos encontrados sobre o assunto foram fichados e, após a análise de dados teóricos presentes nestes, foi realizada a monografia em que foram distribuídos todos os conteúdos em cinco seções no intuito de observar conceitos para discutir, coerentemente, as problemáticas vinculadas à implantação de um sistema de Gestão de Pessoas em instituições públicas.

Diante do estudo desenvolvido, tomou a dimensão de uma análise das políticas de Gestão de Pessoas como estratégia para melhoria e inovação na administração pública. O estudo ora apresentado tem como referência a pesquisa do tipo exploratória, de natureza qualitativa e de caráter bibliográfico.

Dessa forma, com o propósito de buscar e fazer o levantamento das informações sobre o tema, foi adotada a pesquisa exploratória e bibliográfica. “As pesquisas exploratórias visam proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese”. (MICHEL, 2009, p. 40). Essencialmente, o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica é uma fase de pesquisa, cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo.

Em seu percurso, o processo de investigação buscou o estabelecimento de relações entre as literaturas que discorrem, com propriedade, a respeito das políticas de Gestão de Pessoas e suas implicações para o processo administrativo público.

## 4 RECURSOS USADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 4.1 TREINAMENTO

Percebe-se que a gestão de pessoas em geral que é o setor que lida diretamente com as pessoas e que estuda também seu comportamento dentro da organização e toda uma cultura. Abrilhantando esses aspectos, houve a necessidade de procurar entender mais sobre as organizações e seus colaboradores. Pode-se citar a cultura organizacional, que para os colaboradores conta como motivação no âmbito profissional que podemos sim citar como motivação? De certa forma sim, pessoas motivadas e líderes motivados influenciam outras pessoas e melhora a pro atividade no trabalho.

Alguns recursos na administração, é a capacidade das organizações usar o treinamento para capacitar mais e mais os colaboradores e assim abrilhantar e descobrir novas práticas e habilidades. O ideal para as organizações é que os colaboradores fossem constantemente treinados, e assim mantendo suas habilidades em ápice. Para (Leon C. Meggison, *et al*, p. 299), afirma que “Treinamento é a obtenção de técnicas e habilidades específicas e rotineiras do trabalho. Desenvolvimento é a melhoria de um objetivo mais amplo das habilidades atitudes e traços de personalidade”

Para melhor entendermos, treinamento é a forma em que as organizações investem para que seus funcionários alcancem objetivos.

Para CHIAVENATO, 2014, p. 310, diz:

Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados da direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar com sucesso suas principais habilidades e capacidades.

Salientamos as palavras de Chiavenato que para melhorar habilidades, faz-se necessário o treinamento, e que este investimento se torna de suma importância para a organização.

## 4.2 DESENVOLVIMENTO *VERSUS* TREINAMENTO

O treinamento em si, trata-se de um esforço desempenhado para melhorar as habilidades e subsequentemente melhorar o desempenho organizacional. Por sua vez, constrói e descobre conhecimentos necessários para determinados cargos ou até mesmo em certas competências. Para melhor entendermos, qual realmente é o foco do treinamento?

Seu principal objetivo é primordialmente preparar pessoas para o trabalho em si, ou para algo que agregue valor a sua função ou determinada atividade. Onde, o treinamento se torne fortemente enviesado para adquirir fortes competências ou habilidades.

No desenvolvimento, que envolve toda uma aprendizagem que busca muito além de do cargo que atua e assim se estendendo a sua carreira profissional com um enfoque a longo prazo, que demonstra preparar cada vez mais pessoas e podendo assim acompanhar todo o processo e crescimento de toda uma organização.

Além disso, assim nos alerta o célebre autor Chiavenato (2014, p.312):

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro fases [...] as quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico de carências, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e a avaliação e o controle dos resultados das ações do treinamento. Não se deve confundir com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informações. [...] significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é preciso criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças.

Pela forma de pensamento de Chiavenato (2014), é importante a combinação de dois fatores; primeiro, a empresa deve identificar quais as atuais necessidades da empresa, em termos de competências. Além disso, deve-se analisar todas as opções e tipologias de treinamento disponíveis para o uso da mais adequado para a situação e implementa-la, sempre verificando seu desenvolvimento e resultados obtidos. E segundo, os colaboradores devem estar dispostos a desenvolver-se.

É importante saber que as visões quanto ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, são hoje vistos sob uma nova perspectiva. Há tempos atrás acreditava-se que as empresas durariam muito mais tempo, jamais iriam se extinguir. Os objetivos devem ser traçados de forma que a equipe por meio de

estratégias possam atingir os objetivos, que o treinamento ajudam em um aspectos de entender verdadeiramente a quepe, de forma que a colaboração seja mutua.

#### 4.3 AVALIANDO O DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO

A avaliação do desempenho organizacional ou dos resultados é indispensável e está repleto de renovação e inovação das organizações e deve ser de forma concreta na Administração Pública.

No intuito de manter uma Administração Pública meramente “administrada” ou passarmos a uma Administração regulada. Mostra-se convictos que sem o reforço da viabilidade e fiabilidade da avaliação não é possível os mecanismos de controle administrativo, impeditivos de uma gestão pública.

Fatores que por sua vez demonstra-se de invicta importância no setor público é: eficiência e eficácia. Na visão da eficácia que consiste em fazer as coisas certas que vem sendo relacionado como um fator gerencial, que por sua vez ratifica de forma clara as organizações e o seu modo de agir. Já na visão da eficiência que consiste em fazer o certo, que se relaciona com a forma operacional das organizações em fazer certos todas as coisas. Nas organizações mostra-se que não só a gestão de pessoas mas como também a gestão pública se evidenciam de forma em que a sociedade possa entender como as organizações possa construir um conjunto interesses populares, ou seja da sociedade como um todo.

No setor público, podemos ver o como os benefícios de acordo com a lei que rege a nossa Constituição Federal, com os benefícios ajudam a sociedade no todo, onde os indivíduos venham a favorecer todos.

#### 4.3 TREINAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO

O Treinamento no Local de Trabalho (TLT) se desenvolve no decorrer da execução das tarefas de produção, isto é, no próprio local de trabalho. Essa modalidade de aplicação também propicia ao empregado mais aprendizado de modo que ele aprende enquanto trabalha, esse método consiste no ensinamento mais simples de ser aplicado aos empregados.

O TLT foi implantado nos Correios no ano de 1995. É a modalidade de treinamento realizado no próprio local de trabalho, em um espaço alternativo e

adequado à atividade a ser desenvolvida, sendo ministrado pelo Gestor da Unidade. Por ser considerada uma metodologia simples, prática e objetiva, o TLT tem contribuído muito para o desenvolvimento da equipe, pois facilita a comunicação direta dos envolvidos no processo produtivo, pois disponibiliza aos Gestores ferramentas concretas na Tomada de Decisão e aos funcionários maior eficácia nos serviços prestados por eles.

Em 2005, o TLT passou por um processo de atualização e revitalização, adequando-se ao conceito de organização que aprende, pois é uma modalidade de ensino que utiliza técnicas simples, levando informação e conhecimento a todos os colaboradores dos Correios. Trata-se, principalmente, de uma ferramenta para auxiliar o gestor na orientação de sua equipe, pois reúnem, em seus diversos temas, orientações básicas sobre correção e prevenção de falhas, reciclagem operacional, eliminação de retrabalho, aumento da produtividade, implementação de rotinas simples e integração. O treinamento pode ser realizado no próprio local de trabalho onde com isso reduz o custo com recursos como deslocamento; rapidez no repasse das informações; avaliação prática; desenvolvimento da liderança; interação da equipe; prevenção e redução de falhas operacionais; aumento da produtividade individual e coletiva; atuação constante da equipe como também otimização no trabalho.

Com base na compreensão de algumas teorias os Correios obteve êxito na escolha de aplicação do Treinamento no Local de Trabalho devido o desenvolvimento mais rápido de sua mão de obra como também o custo benefício que se obtém. Os treinamentos realizados demonstram a preocupação dos Correios em formar quadros de funcionários mais capacitados, onde com a aplicação do treinamento muitos são os ganhos que a empresa tem com essa ferramenta, as quais contribuem com o crescimento da organização não só do profissional, mas como um todo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para o setor público a Gestão de Pessoas é a alma da Administração Pública, sendo ela de forma importante na Constituição Federal. Vemos que a administração que passa por mudanças gradativas e mesmo assim consegue se adaptar ao mercado e como também a sociedade. Para os que são beneficiários desta atuação que no caso são as pessoas, a coisa pública se prontifica no dever de ajudar ainda mais a sociedade.

No presente trabalho, demonstrou-se de forma sucinta de como o clima organizacional e a cultura dentro das organizações ajudam internamente e externamente a sociedade. Salientando-se como a sociedade demonstra interesse em participar de todas as ações regidas pela gestão pública. Investir em qualificação da mão de obra seja por meio de treinamento representa um aspecto positivo para o desenvolvimento da corporação e de seus profissionais, onde no cenário atual, as preocupações das empresas se voltam para a globalização, economia e sustentabilidade.

Na área de Gestão de Pessoas são internas as mudanças onde predominam como fator primordial o capital humano e intelectual das organizações para seu desenvolvimento contínuo. Nesse sentido, as ações desenvolvidas, visam o bem-estar dos profissionais disponibilizando a eles o conhecimento e capacitação/qualificação, em contra partida; a corporação ganha em produtividade, desempenho, redução de perdas e custos, sendo estes importantes fatores para a uma corporação, no qual os resultados obtidos se dar com a aplicação do treinamento onde se busca o desenvolvimento da corporação bem como o do indivíduo. Nesta perspectiva, conclui-se que além dos aspectos que torna a corporação desenvolvida também faz com que a mesma se torne competitiva no mercado.

## REFERÊNCIAS

ADENCON, 2016. Disponível em: <<http://adencon.com.br/melhoria-da-qualidade-do-servico-publico/>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Edição. Barueri, SP, Editora Manole, 2014.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GENJURÍDICO, 2016. Disponível em: <<http://genjuridico.com.br/2016/07/26/os-requisitos-de-acesso-ao-cargo-publico-devem-estar-previstos-na-lei-ou-podem-ser-criados-pelo-edital/>>. Acesso em: 13 fev. 2018.

Gil, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E PESQUISA. Servidores estaduais. Disponível em: <http://g1.globo.com/politica/noticia/2015/08/n-de-servidores-publicos-municipais-subiu-667-em-13-anos-diz-ibge.html>  
Acesso em: jan. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E PESQUISA. Os servidores públicos no Brasil. Disponível em: <http://www.innovarepesquisa.com.br/blog/os-servidores-publicos-brasil/> Acesso em já. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Perfil dos estados e dos municípios brasileiros 2014. Nº de servidores públicos municipais subiu 66,7% em 13 anos, diz IBGE. São Paulo: IBGE, 2014.. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/2015/08/municipios-brasileiros-empregam-62-milhoes-de-servidores-publicos-diz-ibge>> Acesso em: jan. 2018.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em gestão pública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RH PORTAL, 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-na-administracao-pblica-pessoas-competentes-melhores-resultados/>>.

Acesso em: 16 fev. 2018.

RICHARDSON Jarry, **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.