



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ISABELE GREGÓRIO DA COSTA**

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: RELATO DE EXPERIÊNCIA  
EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

**CAMPINA GRANDE  
2022**

ISABELE GREGÓRIO DA COSTA

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: RELATO DE EXPERIÊNCIA  
EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
(Artigo) apresentado ao  
Departamento do Curso de  
Administração da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito  
parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Prof. Dr. Viviane Barreto Motta Nogueira

**CAMPINA GRANDE  
2022**

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.

C837g Costa, Isabele Gregorio da.  
Gestão de pessoas no setor público [manuscrito] : relato de experiência em uma Instituição Federal de Ensino / Isabele Gregorio da Costa. - 2022.  
19 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Gestão de pessoas. 2. Setor público. 3. Relato de experiência. I. Título

21. ed. CDD 658.3

ISABELE GREGÓRIO DA COSTA

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: RELATO DE EXPERIÊNCIA  
EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 24/03/2022.

**BANCA EXAMINADORA**

*Viviane Barreto Motta Nogueira*

Prof. Dr. Viviane Barreto Motta Nogueira (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Kaline Di Pace Nunes*

Prof. Me. Kaline Di Pace Nunes  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Hannah de Oliveira Santos Bezerra*

Prof. Dr. Hannah de Oliveira Santos Bezerra  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	05
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	06
2.1	<i>Gestão de Pessoas</i> .....	06
2.2	<i>Desempenho Organizacional e a gestão de pessoas</i> .....	08
2.3	<i>Gestão de Pessoas no setor público</i> .....	10
3	METODOLOGIA .....	12
3.1	Cenário do Estudo.....	13
4	RELATO DE EXPERIÊNCIA.....	14
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
	REFERÊNCIAS.....	18

# **GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

Autor (Isabele Gregório da Costa) <sup>1</sup>

## **RESUMO**

As organizações públicas apresentam aspectos formais, burocráticos e precisam seguir uma rígida legislação. Essas características constituem um grande desafio para a gestão de pessoas no setor, visto que a atualidade requer cada vez mais dinamismo e flexibilidade. O objetivo desse trabalho é descrever como funciona a gestão de pessoas no setor público. Para isso foi realizado um levantamento bibliográfico além de um relato de experiência sobre um estágio realizado em uma instituição federal de ensino, na cidade de Esperança- PB. O estágio aconteceu entre os anos de 2020 e 2021, período correspondente ao pico da pandemia no Brasil. Esse fato ocasionou em mais desafios para o setor. A literatura específica sobre Gestão de Pessoas na área pública ainda é escassa e de difícil localização. Não existe apenas críticas ao setor, mas muita coisa ainda precisa ser revista e melhorada. A experiência proporcionou grande relevância na construção do conhecimento sobre o assunto, além de ter feito refletir sobre as características e necessidades da área.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Setor público. Relato.

## **ABSTRACT**

Public organizations have formal, bureaucratic aspects and need to follow strict legislation. These characteristics constitute a big challenge for the management of people in the sector, since the current days requires more and more dynamism and flexibility. The objective of this work is to describe how the management of people in the public sector works. For this, a bibliographic survey was carried out in addition to an experience report about a professional internship performed in a federal institution of education, located in the city of Esperança-PB. The professional internship occurred between 2020 and 2021, the period corresponding to the peak of the pandemic in Brazil. This fact created more challenges for the sector. The specific literature on People Management in the public area is still scarce and difficult to locate. There is not only criticism of the sector, but much still needs to be reviewed and improved. The experience provided great relevance in the construction of knowledge on the subject, in addition to having made me reflect on the characteristics and needs of the area.

**Keywords:** People Management. Public Sector. Report

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba  
isabelegregorio18@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas (GP) envolve os processos de planejamento, organização, direção e controle de pessoal de uma organização, com o objetivo de otimizar o desempenho dos funcionários para que os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direta ou indiretamente com o trabalho, sejam alcançados. Para alcançar a eficiência e eficácia na realização dos objetivos organizacionais, a área da gestão de pessoas procura criar, manter e desenvolver as habilidades e motivação do seu pessoal disponível, além disso, procura criar condições organizacionais que possibilitem a aplicação, desenvolvimento e satisfação dos funcionários para o alcance dos objetivos individuais (ANDRADE; BOAS, 2009).

Nas últimas décadas, muito se tem falado sobre a importância e o papel estratégico da gestão de pessoas dentro das organizações, já que é por meio dela que as empresas identificam seus talentos e que este é o seu principal diferencial no mercado. No passado, a administração, que era influenciada pelas teorias clássicas, davam muito mais ênfase ao processo de realização das tarefas e acabavam deixando as pessoas de lado, ou as considerando como parte do maquinário da empresa (COSTA; MOURA, 2018).

As organizações dependem de forma direta das pessoas para exercer suas diversas funções, seja produzir bens e serviços, seja atender clientes, ou qualquer outra atividade necessária para sua operação, e assim, conseguir competir no mercado. As pessoas dão vida, dinamicidade, energia, criatividade e racionalidade às organizações. Sem as pessoas, as organizações jamais existiriam. Na verdade, as partes dependem uma da outra, existe uma relação de mútua dependência, na qual há benefícios recíprocos (CHIAVENATO, 2014).

A área da gestão de pessoas é extremamente contingencial e situacional. Isto, pois é sensível à mentalidade e cultura predominante na organização e depende de vários aspectos, como as características do seu mercado, o estilo de gestão, a tecnologia utilizada, os processos internos, também depende das características das pessoas que a constituem, e de diversas outras variáveis (CHIAVENATO, 2014).

A Gestão de Pessoas no setor público apresenta finalidades diferentes das do setor privado, assim como diverge também em como é realizado o recrutamento de pessoas, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, a contratação, etc. Isso acontece, pois, a estrutura organizacional do setor público possui diversas peculiaridades oriundas da própria natureza das organizações que compõem o setor. Sendo assim, quando se fala de recursos humanos no setor público é necessário entender que há uma realidade diferente daquela vista nas organizações privadas (BANDEIRA, et al, 2017).

Diante do exposto, este trabalho tem como principal objetivo descrever como funciona a gestão pessoas no setor público em uma instituição federal de ensino, e será realizado através de um relato de experiência em uma instituição federal de ensino da Paraíba, localizada na cidade de Esperança.

Esse esforço é relevante, pois se trata de um tema que apesar de ser um dos caminhos que o administrador pode seguir ao se formar, é pouco explorado na universidade. Além disso, contribui também com a construção de conhecimento sobre o tema, visto que, de acordo com Gemelli; Filippim, (2010) “A literatura sobre gestão de pessoas na área privada é bastante ampla, no entanto, aquela específica para a gestão de pessoas na área pública é escassa, de difícil localização.”

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

A Gestão de Pessoas (GP) é responsável por tarefas como recrutamento, seleção, treinamento, questões trabalhistas e remuneração. Porém, não deve ser vista apenas como um setor com atribuições burocráticas e operacionais. A GP precisa reter bons profissionais na empresa, visto que eles são a força do negócio. O tempo em que bastava recrutar a pessoa certa para o lugar certo ficou para trás. Atualmente o colaborador precisa ser estimulado (RIBEIRO, 2017).

A Gestão de Pessoas tem por objetivo administrar a relação da organização com as pessoas que a compõem, e esse passou a ser um importante desafio para as empresas. Lidar com pessoas é uma tarefa complexa e de grande responsabilidade. Hoje, os funcionários que fazem parte de uma empresa, devem ser considerados como parceiros do negócio e não mais como meros recursos empresariais executores de atividades operacionais (RIBEIRO, 2017).

As pessoas são dotadas da mais sofisticada habilidade humana: a inteligência. São agentes ativos que dão vida à organização. Sendo assim, as pessoas proporcionam competências e, com elas, a vantagem competitiva que assegura competitividade e sustentabilidade ao negócio (CHIAVENATO, 2014).

As pessoas constituem o capital humano e intelectual das organizações, são elas que fornecem as habilidades e o conhecimento que proporcionam tomada de decisões racionais e que permite à empresa trilhar os caminhos para atingir os objetivos do negócio. Organizações bem-sucedidas tratam seus funcionários como parceiros de negócio, não como simples contratados (CHIAVENATO, 2014).

O forte impacto da tecnologia, as mudanças que acontecem cada vez mais rápidas, e a competição cada vez mais forte, são alguns dos grandes desafios enfrentados pelas organizações, e para conseguir acompanhar esse mundo globalizado, as empresas buscam criar vantagem competitiva. Para isso, elas se utilizam do conhecimento das pessoas, procurando aproveitá-lo da forma mais eficaz possível, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores (RIBEIRO, 2017).

A Gestão de Pessoas deve prover a qualificação profissional dos colaboradores, garantir que eles permaneçam motivados, ao mesmo tempo que precisa manter e desenvolver a qualidade de vida no trabalho e incentivar políticas éticas e o comportamento socialmente responsável (RIBEIRO, 2017).

O papel das pessoas no sucesso das organizações é evidente, tanto nos pequenos quanto nos grandes empreendimentos. A Gestão de Pessoas requer um perfil competente e inovador para atuar de forma estratégica, pois mesmo diante de tanta inovação, automação e tecnologia, a atuação humana ainda é primordial. Não haveria tanto desenvolvimento sem pessoas capacitadas e instruídas a buscar novos desafios. A consciência de que pessoas capazes e

motivadas é o que leva a empresa a superar metas e chegar ao sucesso, é indispensável para manter a empresa sempre competitiva (ANDRADE; BOAS, 2009).

São as pessoas que garantem que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados de forma eficaz e eficiente. Elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 2014).

As organizações estão mudando conceitos e adaptando suas práticas gerenciais para conseguir engajar seus colaboradores e utilizar plenamente suas capacidades nas atividades desenvolvidas. Ao invés de investir diretamente em produtos e serviços, investe-se em pessoas que saibam como criá-los ou melhorá-los. Assim como com os clientes, ao invés de investir diretamente neles, investe-se em pessoas que os atendam e saibam como os satisfazer e encantar (CHIAVENATO, 2014).

É preciso que as empresas invistam nos colaboradores não apenas como profissionais, mas também como pessoas. Isso inclui um tratamento respeitoso e motivador, responsabilidade social, seleção de bons líderes, entre outros. Já no que se refere ao aspecto profissional, a empresa deve promover treinamentos e desenvolvimento, para capacitar seu pessoal a contribuir com o sucesso da organização (ANDRADE; BOAS, 2009).

É papel da gestão estratégica de pessoas se preocupar com as habilidades, atitudes, conhecimento e bem-estar dos funcionários, e essa atitude produz um clima de valorização das pessoas, o que contribui para o sucesso da organização e para aumentar o nível de satisfação das pessoas (ANDRADE; BOAS, 2009).

## **2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS**

O desempenho é o resultado do esforço intelectual ou físico que uma pessoa consegue aplicar, esse resultado pode ser positivo ou negativo. É positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela faz parte, a organização na qual ela trabalha ou o cliente. Montar corretamente um

produto, atender um cliente de forma satisfatória, são exemplos de desempenho positivo (LOPES, 2003).

Os desafios estratégicos das organizações requerem uma importante e fundamental ênfase na gestão de pessoas. O alinhamento das pessoas e do desempenho às estratégias e objetivos da organização são condições básicas para que as atividades sejam bem-sucedidas. O relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham é um aspecto de primordial importância. Quanto melhor o clima interno, maior a probabilidade de sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Empresas que dão mais atenção ao desenvolvimento das habilidades dos seus funcionários, que se preocupam com a maneira de envolver e reter as pessoas e que tentam encontrar formas adequadas de unir o desempenho às compensações individuais, normalmente obtêm resultados superiores e de forma constante, desde que essas práticas sejam consistentes internamente e consistentes com as estratégias da empresa (TANURE et al, 2007).

Para que os funcionários deem o melhor de si e queiram permanecer em uma empresa é fundamental que se demonstre reconhecimento e respeito por eles. O que motiva uma pessoa a ter um desempenho brilhante não é apenas um aumento de salário, nem uma promoção, mas são os gestos inesperados do dia a dia que demonstram o reconhecimento por um trabalho bem feito (NELSON, 2014).

Os colaboradores estão sujeitos a enfrentar diversos problemas, sejam eles pessoais, financeiros, de saúde e preocupações diversas. Esses problemas variados afetam o desempenho das pessoas. Uma vez que os problemas pessoais podem afetar o comportamento de trabalho dos funcionários, interessa à empresa ajudar e proporcionar assistência aos funcionários nessas situações (CHIAVENATO, 2014).

Os funcionários de hoje querem trabalhar em organizações que reconhecem e premiam o alto desempenho das pessoas, tenham uma comunicação direta, aberta e honesta, que estimulem a criatividade, deem flexibilidade, autonomia e apoio ao colaborador, entre outras características (NELSON, 2014).

Nas organizações públicas, muitas vezes o desempenho é pouco considerado na realização do trabalho, e isso acontece pela falta de enxergar o

cidadão usuário do serviço como cliente, e também devido a remuneração do servidor que independe de como é seu desempenho. Essa baixa ênfase no desempenho também causa uma atuação voltada para tarefas do dia a dia, sem planejamento que contemple uma visão para curto, médio e longo prazo, por conta disso, há pouco envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

### **2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

A gestão de pessoas nas organizações públicas é marcada por elementos da formação histórica de uma administração pública formal, combinados com traços culturais como o patrimonialismo e individualismo, além de características da burocracia profissional como a impessoalidade, mérito, entre outros. Esses fatores geram um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas no setor público (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Essa herança resultou em um estilo gerencial com traços autoritários e com relações muitas vezes excessivamente formais. Essa estrutura organizacional rígida, com barreiras à mobilidade funcional reforçam uma forma de funcionamento que não corresponde mais com a realidade multifacetada e complexa na qual estamos inseridos atualmente, tanto no que se refere às demandas sociais quanto no que diz respeito ao que os servidores públicos almejam e consideram hoje como realização e reconhecimento profissional (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Ferreira et al (2010) afirmam que na área de gestão de pessoas, uma das diferenças entre organizações públicas e privadas está em sua finalidade. Uma empresa privada contrata um funcionário para fazer parte da sua equipe com o intuito de que ele consiga contribuir para que os lucros sejam maximizados, já uma organização do setor público contrata um indivíduo para que se melhore os índices de eficiência e eficácia, não correspondendo necessariamente a lucro, mas sim a uma melhor prestação de serviços à sociedade. Esse fato por si só já demonstra um distanciamento da abordagem da gestão de pessoas para esses dois setores.

Além da finalidade, outros pontos que diferenciam as organizações públicas das privadas no que diz respeito a gestão de pessoas, são os meios de recrutamento, seleção e contratação. Enquanto nas empresas privadas o recrutamento pode ser dirigido para uma determinada parcela da população, no setor público aqueles indivíduos que satisfazem as condições mínimas para ocupar um determinado cargo podem disputar igualmente aquela oportunidade, pois o recrutamento é regido pelo princípio da isonomia e da democracia (FERREIRA EL AL, 2010).

A forma como a gestão de pessoas é realizada hoje se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas. Entre elas, pode-se citar a rigidez imposta pela legislação. Ainda que o gestor tenha uma estratégia para solucionar um determinado problema, muitas vezes a solução encontrada esbarra na legislação e isso o impede de implementá-la (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Há ainda outras características inerentes a Gestão de Pessoas nas organizações públicas, como: pouca ênfase no desempenho, ou seja, na realização do trabalho da melhor forma possível, atingindo os resultados esperados, nos prazos previstos e promovendo a satisfação daqueles para os quais o trabalho está sendo realizado, de forma contínua; remuneração não vinculada com o desempenho, fazendo com que o funcionário não se estimule a melhorar seu desempenho, visto que a sua remuneração independe desse fator; limites a posturas inovadoras, pois a própria rigidez na legislação limita a inovação no setor, entre outros (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Pantoja; Camões e Bergue (2010) afirmam que em diversas organizações públicas não existe a ideia clara de que o cidadão é a razão de ser da organização e por outro lado, o próprio cidadão não acredita no papel do serviço público como forma de solução para seus problemas. Sendo necessária uma mudança de percepção de ambos os lados.

De acordo com Gemelli e Filippim, (2010), ainda há poucas pesquisas que abordem a gestão de pessoas na área pública. Bandeira et al (2017) realizaram um estudo acerca das publicações existentes em GP no setor público e constataram que a grande maioria delas estão concentradas nas políticas públicas em GP, enquanto que há um baixo percentual de publicações voltados às funcionalidades da Gestão de Pessoas.

Bandeira et al (2017) atribuem essa baixa produção ao fato de que nas últimas décadas a área de GP vem passando por uma reestruturação para o modelo de Gestão Estratégica de Pessoas, o que gera maior necessidade de compreensão das políticas e diretrizes.

Entre fevereiro e março de 2020 o mundo foi surpreendido por um vírus que espalhou rapidamente e modificou a forma das pessoas se relacionarem. A alta taxa de transmissibilidade através do ar do COVID-19 obrigou as pessoas a permanecerem em suas casas para evitar as complicações da doença. Contudo, o que esperava-se ser um curto período de tempo se prolongou bem mais e as demandas da vida das pessoas exigiram uma adaptação e readequação na rotina.

Com o ambiente de trabalho não foi diferente, o trabalho que antes era realizado presencialmente foi adaptado para ser feito de forma remota, transformando a casa dos profissionais em seus escritórios de trabalho. Nesse sentido, Rodrigues e Almeida (2020) relatam a importância de o serviço público se adaptar a essa nova realidade, investindo em modelos que podem permanecer no período pós-pandêmico.

O teletrabalho no serviço público, se bem desenvolvido, pode trazer benefícios como uso racional do gasto público, desenvolvimento de tecnologias adequadas, menor tempo e custo de deslocamento por parte dos profissionais e consequente melhoria da qualidade de vida e autonomia (RODRIGUES; ALMEIDA, 2020).

### **3. METODOLOGIA**

O presente trabalho trata-se de um relato de experiência, caracterizado por uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo. O relato de experiência tem a finalidade de descrever uma experiência vivida que pode contribuir com a construção de conhecimento na área de atuação.

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. É utilizada quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados, sem interferir neles. Envolve técnicas, como: questionário, observação

sistemática, entrevista e formulário. Assumindo geralmente, a forma de levantamento (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para Prodanov; Freitas (2003), na pesquisa qualitativa, os fenômenos são interpretados e é atribuído significado a eles. Esse tipo de pesquisa considera que há um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem. Tal pesquisa é descritiva e os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. Fonseca (2002) acrescenta que “a pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

### **3.1 CENÁRIO DO ESTUDO**

A organização de onde se trata o relato, é uma instituição federal de ensino, relativamente nova, que deu início a suas atividades no ano de 2015, com a oferta do Curso de Agente de Desenvolvimento Socioambiental, de forma provisória nas dependências de uma escola municipal da cidade de Esperança-PB. Logo em seguida, o campus passou a funcionar em outra escola municipal da cidade, e em seu primeiro ano foi ofertado um curso preparatório para o ENEM para alunos da rede pública do município.

A partir de fevereiro de 2016, foram iniciadas as atividades de ensino regulares, com os Cursos Técnicos Integrado (diurno) e subsequente (noturno) em Informática. Em 2018 foi iniciado o Curso Técnico Integrado em Sistemas de Energias Renováveis (diurno).

Em 2020 o campus passou a funcionar em sua sede própria, oferecendo além dos cursos técnicos integrados e subsequentes, diversos cursos da capacitação de curta duração, como: cuidador de idoso, eletricista de sistemas de energias renováveis, entre outros.

Com a mudança para um local próprio, a instituição vem conseguindo melhorar seus serviços, oferecendo mais conforto e qualidade para os alunos. O campus possui laboratórios, biblioteca, salas amplas, além do número de servidores que cresce cada vez mais assim como a demanda da escola.

#### 4. RELATO DE EXPERIÊNCIA

Minha experiência na instituição teve início no ano de 2019, mas, foi a partir de março 2020 que meu estágio foi direcionado para a área de Gestão de Pessoas, sendo finalizado em março de 2021. O estágio foi supervisionado pelo Coordenador de Gestão de Pessoas (CGP) do Campus, que é formado em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande, mestrando em Administração e especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

No período da minha experiência, o campus contava com 45 servidores públicos, sendo 18 técnicos administrativos e 27 professores. A coordenação de GP contava apenas com o próprio coordenador, o que ocasionava uma sobrecarga de trabalho, visto que a demanda de trabalho era muito alta para apenas uma pessoa.

Assim que iniciei como estagiária de GP, o primeiro trabalho desenvolvido foi um levantamento de dados dos servidores (endereço, número de celular atualizado, e-mail, quantidade de dependentes atualizado, se possuíam crachá ou não, entre várias outras informações), para a atualização no sistema. Esse trabalho foi desenvolvido de forma presencial, eu fiquei responsável por colher as informações de forma individual com cada servidor, para que o coordenador pudesse atualizar o sistema, visto que eu não tinha acesso a essa funcionalidade.

Por mais que essa pareça ser uma tarefa simples, a maioria dos campi não mantinha essas informações atualizadas de forma contínua, e mesmo com a sobrecarga de trabalho, o coordenador procurava fazer esse papel da melhor forma que conseguia.

Logo após a realização desse primeiro trabalho, por conta do crescimento de números de caso de corona vírus no mundo, as atividades presenciais foram suspensas, o que acarretou em um cenário de incertezas e adaptações. Inicialmente, todos acreditavam que seria algo rápido, pois o número de casos no país era bem pequeno e ainda não havia registro de casos na cidade. Porém, com o passar do tempo a situação foi se agravando e as atividades começaram a ser realizadas de forma remota, pois não havia mais perspectiva de um retorno breve.

O trabalho remoto dificultou um pouco o andamento do estágio, principalmente por que não havia ninguém preparado para aquela situação, mas aos poucos as coisas foram se ajustando e demos continuidade as atividades. Mesmo de forma remota, consegui aprender muita coisa sobre Gestão de Pessoas no setor público.

Pude entender como funciona diversos processos que são de responsabilidade da Gestão de Pessoas, como: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, folha de pagamento, entre outros.

O recrutamento e seleção no setor público não é um processo realizado de forma interna como nas empresas privadas, os servidores são selecionados através de concurso público, onde são testados seus conhecimentos técnicos e também é levado em consideração os títulos dos candidatos, não sendo considerada nenhuma outra característica do indivíduo, como gênero, raça, idade, etc.

Quanto a avaliação de desempenho, no caso dessa instituição, ela é realizada entre os pares, a cada 1 ano e meio. Essa avaliação é uma ferramenta de grande importância, pois ela ajuda o servidor a identificar e analisar seu comportamento, sua postura profissional, além dos seus conhecimentos técnicos e relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Além dessa avaliação de desempenho entre os pares, durante o período que estive na instituição, o coordenador de GP também teve a iniciativa de querer realizar uma pesquisa entre os servidores sobre o desempenho da Coordenação de Gestão de Pessoas - CGP. Eu o auxiliiei na elaboração da avaliação, que tinha como intuito saber o que os servidores estavam achando do desempenho da CGP, se eles estavam satisfeitos e o que podia ser melhorado. Infelizmente o meu estágio terminou antes da pesquisa ser aplicada, mas acredito fortemente que foi uma bela iniciativa e que trouxe bons resultados.

Quanto ao treinamento e desenvolvimento, existe o incentivo à qualificação para os servidores técnicos- administrativos, que se trata de uma retribuição financeira ao servidor que tiver concluído curso que tenha relação com o ambiente organizacional, e para os professores acontece de forma parecida, à medida que o professor se especializa na sua área, ele também é recompensado financeiramente por isso.

Um das atividades que realizei junto a CGP foi o levantamento de informações sobre as qualificações dos docentes e técnicos administrativos. Fiquei responsável por me comunicar com cada um deles para saber se os mesmos estavam realizando algum curso de qualificação na sua área de atuação, e caso estivessem, qual era a previsão de conclusão do curso, entre outras informações relacionadas.

Essa atividade foi importante pois como a qualificação impacta na remuneração e como essas informações precisam ser lançadas no sistema para que o servidor tenha seus direitos garantidos, sendo essa uma função do CGP, com esse levantamento o coordenador pôde se planejar melhor para realizar esse trabalho.

A parte de folha de pagamentos exige muita atenção e cautela, pois esse não é um processo automático, cada servidor possui demandas específicas e é preciso sempre está atento aos detalhes na inclusão ou retirada de algum benefício como: auxílio creche, férias, auxílio funeral, entre outros.

Outra atividade que realizei junto com o CGP foi a elaboração da planilha de férias dos servidores, esse é outro processo que é preciso ter cautela, pois além de estar atento às datas, no caso dos técnicos administrativos, é preciso verificar qual servidor substituirá o que estiver de férias e se ele estará disponível no período. No caso dos professores, as férias correspondem ao período de recesso escolar dos alunos. Realizamos essa atividade de forma remota, através de uma planilha compartilhada no excel.

O papel do gestor de pessoas vai além das diversas atividades burocráticas. Falando de forma específica sobre a minha experiência, por diversas vezes presenciei o coordenador fazendo papel de psicólogo, solucionador de conflitos, amigo, entre outros. Já presenciei situações em que o CGP estava sendo responsabilizado por algo que ele não tinha culpa e estava fora do alcance dele resolver, e mesmo assim ele soube conduzir a situação com a maior paciência e da melhor forma possível.

Muito se fala sobre o serviço público de má qualidade que temos em nosso país, são muitas as críticas relacionadas a como os servidores públicos trabalham, sem dar importância e a devida atenção aos cidadãos, que têm direito a um serviço de qualidade. Até mesmo na literatura é fácil de encontrar várias críticas a esse sistema. Porém, a minha experiência foi positiva, com muito

aprendizado, apesar das dificuldades do trabalho remoto e com um ótimo exemplo de gestor de pessoas, que sempre agiu de forma ética e sempre me ensinava que eu precisava ter responsabilidade e ser discreta, pois a gestão de pessoas lida com informações pessoais, que precisam ser resguardadas.

Viver essa experiência me fez crescer tanto de forma pessoal, quanto profissional. O sentimento que ficou é que mesmo em meio as dificuldades enfrentadas devido a pandemia que estamos passando, a experiência foi bem aproveitada. Conhecer e entender como funciona uma Instituição pública e de forma mais específica o setor de gestão de pessoas foi enriquecedor, visto que esse é um tema pouco explorado na universidade, pois o curso é voltado para administração de empresas privadas. Aprender sobre o assunto na prática foi essencial para minha formação acadêmica.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão de pessoas no setor público é marcada por sua formalidade e muitas vezes por excesso de burocracia. Isso acontece devido a formação história da administração pública, que carrega essas características até os dias de hoje. Essa estrutura rígida representa um grande desafio para a gestão de pessoas

Vivemos em um mundo complexo, que exige cada vez mais criatividade, capacidade de se reinventar e de se adaptar. As empresas privadas conseguem acompanhar melhor essas mudanças, pois possuem uma maior flexibilidade e autonomia. Já as organizações públicas, por mais que percebam suas limitações e pensem em soluções para os problemas, muitas vezes esbarram na rigidez da legislação.

Ainda há poucas pesquisas sobre a área de gestão de pessoas no setor público, principalmente se comparado à quantidade de pesquisa existente sobre gestão de pessoas no setor privado. Ao estudar o que se encontra na literatura sobre o assunto, aliado a experiência vivida na instituição federal citada nesse relato, fez refletir sobre o assunto e perceber que apesar de não existir apenas pontos negativos, muita coisa precisa ser melhorada no setor público, de forma mais específica, na atuação da área de gestão de pessoas.

Apesar de todas as barreiras encontradas, como a pandemia e consequentemente o trabalho a distância, o estágio realizado na instituição trouxe grandes aprendizados e deixou um exemplo de gestão de pessoas que, dentro das suas limitações, funciona e é realizado um bom trabalho.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; BOAS, Ana Alice Vilas, **Gestão Estratégica de Pessoas**, Rio de Janeiro, editora Elsevier, 2009.

BANDEIRA, Emanuella et al., Panorama de Gestão de Pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, Volume 11, nº 2 p. (86-103), julho/setembro, 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4417/441753228007.pdf>> Acesso em: 01 de março de 2022.

COSTA, Esdras; MOURA, Andressa. Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho. **RECAPE- Revista de Carreiras e Pessoas**. Volume 8, Nº 2 p. (212-226), 2018

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos humanos nas organizações**, 4ª edição, Barueri- SP, editora Manole, 2014.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena, et al, Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, volume 16, nº 2, p. (510-528), julho\dezembro 2010. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4756/475647698010.pdf>> Acesso em: 01 de março de 2022

FONSECA, João José Saraiva, *Metodologia da Pesquisa Científica*, Ceará, Universidade Estadual do Ceará, 2002

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete, Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios, **RACE**, Unoesc, Santa Catarina, volume 9, nº 1-2, p. (153-180), jan\dez 2010. Disponível em: <[https://unoesc.emnuvens.com.br/race/article/view/375/pdf\\_101](https://unoesc.emnuvens.com.br/race/article/view/375/pdf_101)> Acesso em: 02 de março de 2022

RODRIGUES, Ingridy; ALMEIDA, Bruna. Implantação Do Regime De Teletrabalho No Serviço Público No Contexto Da Pandemia Pelo Novo Coronavírus (Covid-19). Faculdade LABORO, 2020. Disponível em: <http://localhost/jspui/handle/123456789/253>. Acesso em: 02 de março de 2022.

RIBEIRO; Antônio de Lima, **Gestão de Pessoas**, 2ª edição, São Paulo- SP, editora Saraiva, 2017.

NELSON, Bob, **1501 Maneiras de Premiar Seus Colaboradores**, 1ª edição, editora sextante, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico, 2ª edição, Rio Grande do Sul - RS, editora FEEVALE, 2013.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**, Brasília, ENAP Escola Nacional de Administração Pública, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>> Acesso em: 01 de março de 2022