

SERVIDOR PÚBLICO, SEUS CONHECIMENTOS E EXPECTATIVAS NAS FUNÇÕES PÚBLICAS DESEMPENHADAS E OS DESAFIOS DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

Andreia Aparecida Lima (andreialima@uberabadigital.com)¹

Renato de Souza Meirelles (renato.meirelles@facthus.edu.br)²

François Silva Ramos (francois.ramos@hotmail.com)³

RESUMO

Este trabalho apresenta uma visão ampla de vários fatores que influenciam uma pessoa a optar pela carreira de servidor público: Suas expectativas antes de passar em um concurso público e a realidade vivida enquanto profissional no serviço público. O presente estudo visa demonstrar por meio de pesquisa bibliográfica e análise de questionários, a relação entre o indivíduo que presta concurso público e a sua convivência com as competências e funções a ele designadas. Apresente a administração pública, conceito e evolução dos diferentes modelos da mesma através da história até chegar no atual modelo de gestão de pessoas dentro do setor público. Propõe-se a refletir como o servidor público e o serviço público, estando em sintonia, podem favorecer a população e mudar o estigma de burocrático e falho. Reconhece as dificuldades e desafios da gestão de pessoas quando se trata de seu relacionamento com os profissionais que possuem estabilidade de emprego e estão desmotivados e desmotivando os seus companheiros. Destaca possíveis ações do setor de Recursos Humanos para tornar este profissional produtivo e competente, reforçando o cumprimento de leis e obrigações que todos os envolvidos na administração pública precisam desenvolver. Sugere possíveis atitudes para que cada indivíduo seja direcionado ao trabalho que se identifique com suas capacidades profissionais e não somente com suas capacitações intelectuais, podendo auxiliá-lo a ter uma vida profissional satisfatória e produtiva. O delineamento metodológico incluiu a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

PALAVRAS-CHAVE: Administração, recursos humanos, servidor público.

ABSTRACT

This work shows a wide vision of many factors that influences a person to choose a career of public server: their expectations before be approved in a public concourse and the reality lived as a public professional server. The present study objectivate to demonstrate by means of bibliographic research and review or questions, the relation of the one who try public concourse and his coexistence with the competences and functions to him designated. Features a public management, theory and evolution of the different models of the same by means of the history until come to the actual model of people management inside of the public sector. Proposes to

¹ Graduada em Administração pela Faculdade de Talentos Humanos (2017). Servidora pública municipal em Uberaba-MG.

² Bacharel em Administração pela Universidade de Ribeirão Preto; Bacharel em Ciências Econômicas pelo Centro Universitário Moura Lacerda; Bacharel em Ciências Contábeis pela AFARP. Especialista em Didática do Ensino Superior pelo Centro Universitário Claretiano; Mestrado profissional pela UNAERP. Coordenador do curso de Administração da FACTHUS (Faculdade de Talentos Humanos) em Uberaba.

³ Doutor em Ciências da Educação pela Universidad Internacional Tres Fronteras (2016). Mestre em Educação pela Universidade de Uberaba (2012). Especialista em Educação Ambiental (FAZU, 2000), Direito Educacional (CEUCLAR, 2007), Direito do Trabalho (UNIP, 2012), Direito Administrativo (FACEL, 2017) e Direito Empresarial (FACEL, 2017). Graduado em Direito (2006) e Comunicação Social (1999) pela Universidade de Uberaba. Formação Pedagógica em Pedagogia pela Faculdade Ideal (2017). Professor Universitário na FUPAC/UNIPAC Uberaba (Direito).

reflect how the public server and the public service, being in harmony, can favor the society and switch the stigma of burocratic and failed. Recognize the difficult and challenges of people management when it's about relationships with professionals that has stability in job and they are unmotivated and unmotivating their companions. Highlights possible actions on human resources to make this professional more productive and competent, reinforcing the greeting of rules and duty that all the involved in public management needs to develop. Suggest possible attitudes for that any person be directed to the function it identify with his professional capacities and not just his intellectual abilities, being able to help him to has a satisfactory and productive professional life. The methodological design includes the bibliographic research and the field research.

KEYWORDS: *Management, human resources, public server.*

INTRODUÇÃO

Este artigo foi inspirado no Trabalho de Conclusão de Curso da ora Administradora Andreia Aparecida Lima. Então discente da primeira turma do Curso de Administração matutino da FACTHUS – Faculdade de Talentos Humanos, sob a orientação do professor especialista Renato de Souza Meirelles e coorientação do professor doutor François Silva Ramos ela desenvolveu a pesquisa que originou o presente artigo.

Trata-se de um estudo que reflete as angústias da autora e seus coautores. Andreia trabalha na Prefeitura Municipal de Uberaba, mais especificamente no setor da Vigilância Epidemiológica da Secretaria Municipal de Saúde, lotada na “Rede de Frio”, também designada Central de Vacinas.

A imersão da primeira autora no universo da pesquisa foi facilitada pelo fato de também ser funcionária pública municipal, o que lhe permitiu também identificar algumas inconsistências entre as perspectivas de quem está se preparando para concorrer a uma vaga no setor público e a realidade presente no cotidiano de quem já pertence aos quadros de um órgão do primeiro setor.

Com o objetivo de analisar o nível de conhecimento dos servidores em relação as funções exercidas no cargo público, nos últimos doze meses foi realizada intensa pesquisa bibliográfica, telematizada e, de forma complementar, algumas entrevistas/questionários junto a servidores da Prefeitura Municipal de Uberaba, que se voluntariaram para colaborar com o estudo.

Com base nos dados levantados foi confeccionado o presente artigo, que visa estimular a reflexão acerca da premissa de que o servidor público sempre alcançará realização profissional e pessoal com a atividade desenvolvida no primeiro setor.

A administração pública vem enfrentando cada vez mais desafios na era da informação digital. Entre os obstáculos a serem superados rumo a uma boa governança está a necessidade de eliminar a incompetência e a desídia que parece já estar enraizada em todos os setores, em todas as competências, tanto municipal e estadual como federal.

O presente trabalho abordou o universo dos servidores municipais da cidade de Uberaba, em especial aqueles da saúde, e constatou que o que falta não é conhecimento na área em que está lotado, e sim treinamento e motivação para que esses profissionais, após passarem pelo período de encantamento por terem conseguido passar em um concurso público, continuem sonhando e tendo objetivos na vida profissional e pessoal.

Pelo estudo que foi realizado, visualizou-se que as pessoas passam de um sentimento de autorrealização para o de frustração em um período relativamente curto, pois quando entram para o setor público possuem perspectiva de rendimentos e competências bem diferentes daquelas verificadas em concreto.

Após muito tempo estudando para superar o desafio do acesso pelo concurso público, uma vez investidos em suas atividades os novos servidores não conseguem desenvolver o que planejaram profissionalmente e, como em um círculo vicioso se deparam com pessoas desanimadas e que além de não serem produtivas, ainda atrapalham o desenvolvimento de quem está entrando.

Este problema pode ser facilmente identificado em todos os setores e níveis do serviço público, independentemente da idade ou sexo daqueles que estão trabalhando. “Um contamina o outro, o que, com o passar do tempo, reforça a fama de pessoas incompetentes e preguiçosas” (Entrevistada 1).

De acordo com Rahme,

As pessoas vivenciam o trabalho como um ambiente de interação social, no qual podem desenvolver relacionamentos e compartilhar resultados. Tais resultados envolvem duas dimensões: a organizacional, expressa por meio de objetivos e metas da empresa; e a individual, relativa à realização particular de objetivos e metas por meio do trabalho. As práticas de gestão têm como objetivo primordial compatibilizar essas dimensões, de forma que o conjunto possa ser próspero. Somente assim seres humanos conseguem dar o seu melhor. (RAHME, 2017, p. 100)

Não raro o setor de Recursos Humanos se depara com servidores já “viciados” e inflexíveis, que se amparam em leis que protegem seus interesses (como o benefício da estabilidade) e ao mesmo tempo barram as possíveis reestruturações no desenvolvimento e fiscalização do trabalho prestado, além de dificultar a concretização das punições aos maus funcionários. Verifica-se então uma realidade que estimula esses servidores a serem relapsos e por vezes obstaculizarem as estratégias desenvolvidas pelo RH para estimular o comprometimento com o serviço público.

Por enfrentarem desafios enormes e dificuldades de reconhecer as capacidades de todos os que estão entrando para o serviço público, os responsáveis do RH não conseguem, na maioria das vezes, colocar o servidor no setor que ele poderia ser muito mais produtivo. Um processo reforçado pelo veto legal ao desvio de função.

Se fosse possível identificar um local onde os servidores seriam melhor aproveitados em razão de suas habilidades, a satisfação dos usuários com certeza seria facilitada. Vale lembrar que os administrados são os maiores prejudicados pelo contexto atualmente verificado, pois, são obrigados muitas vezes a conviver com pessoas improdutivas e que os tratam com descaso e desinteresse, pessoas que não reconhecem que a população é a principal, senão, a única razão dele ser necessário no serviço público.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITO E EVOLUÇÃO

A Administração Pública tem um conceito muito amplo. Trata-se de um instituto que remete a todas as partes da Gestão Pública e seu propósito é administrar os bens e interesses públicos em todos os âmbitos governamentais, ou seja, nos três níveis de governo: federal, estadual e municipal.

No âmbito público, Di Pietro (2012, p. 50 *apud* MELO; SANTOS; SCHMIDT FILHO; MENDES; MONTEIRO, *online*) admite que a expressão Administração Pública pode ser compreendida em sentido subjetivo, formal ou orgânico e em sentido objetivo, material ou funcional:

- a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas,

órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa;
b) em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo.

De acordo com Lourenço (2016), durante a história da administração pública brasileira, foram constatados três modelos que serão comentados neste trabalho: o patrimonialismo, o burocrático e o gerencial.

Na Administração Pública Patrimonialista,

[...] o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas⁴. A *res publica*⁵ não era diferente das *res principis*⁶. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a este tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável. (LOURENÇO, 2016, p. 32 *apud* BRASIL, 1995, p. 15).

A Administração Pública Burocrática profissionalizou o serviço público, se opondo ao nepotismo por intermédio da meritocracia, ou seja, só é possível chegar ao cargo público por meio de uma seleção justa: o concurso público. A convocação do profissional está baseada na necessidade do ente público, mas a permanência do servidor é condicionada ao desempenho da função, algo que se verifica durante o período de estágio probatório.

As regras e normas de acesso aos cargos públicos municipais estão descritas na Constituição Federal de 1988 e na Lei Orgânica do Município. Estes instrumentos normativos contemplam as condições para concorrer as diversas condições para o acesso e exercício do serviço público.

A Administração Pública Gerencial trabalha para "a descentralização das decisões e das funções do Estado, a autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e a ênfase na qualidade e na produtividade do serviço

⁴ Sinecura; trabalho ou cargo bem remunerado que não requer muito esforço.

⁵ Expressão latina que significa literalmente "coisa do povo", "coisa pública". É a origem da palavra república.

⁶ Expressão acerca daquilo que pertence ao Estado ou ao próprio soberano.

público” (LOURENÇO, 2016, p. 35), tendo como referência a administração de empresas.

Por fim, Di Pietro (2012 *apud* MELO; SANTOS; SCHMIDT FILHO; MENDES; MONTEIRO, *online*), ensina ainda que a Administração Pública também deve ser compreendida em sentido amplo ou em sentido restrito:

a) em sentido amplo, a Administração Pública, subjetivamente considerada, compreende tanto os órgãos governamentais, supremos, constitucionais (Governo), aos quais incumbe traçar os planos de ação, dirigir, comandar, como também os órgãos administrativos, subordinados, dependentes (Administração Pública, em sentido estrito), aos quais incumbe executar os planos governamentais; ainda em sentido amplo, porém objetivamente considerada, a Administração Pública compreende a função política, que traça as diretrizes governamentais e a função administrativa, que as executa.

A Administração pública está em um processo de melhoria contínua, e a nova Gestão Pública está focada na eficiência, eficácia, qualidade e desempenho. Para que essa mudança ocorra, é necessário que todos estejam envolvidos, desde o RH, ao servidor (do recém-empossado até aquele que está próximo da aposentadoria).

A reciprocidade de ações, respeito e abertura para o aperfeiçoamento da gestão do primeiro setor é imprescindível, pois para alcançar um serviço público que corresponda às expectativas da população, é indispensável o comprometimento de todos os atores envolvidos.

Logo, o Departamento de Recursos Humanos é fundamental não apenas para o treinamento e outros processos educativos necessários ao aperfeiçoamento do servidor, mas também para o reconhecimento das competências de cada pessoa envolvida na Gestão Pública.

Serviço público

Assim como é amplo o conceito de Administração Pública, com o serviço público não é diferente, pois de acordo com Madeira (2014, p.1077) “[...] seu conceito sofre parcela de influência no tempo e no espaço de cada povo, de cada sistema político, econômico e social adotado pelo Estado.”

O serviço público pode ser prestado diretamente pelos entes constitucionais (União, estados, municípios e Distrito Federal), onde se verifica a administração pública direta, ou por outros prestadores que forem por eles designados: desde órgãos da administração indireta, como empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações públicas até empresas concessionárias de serviço público (muito comuns no transporte coletivo) e recentemente por intermédio de parcerias público-privadas.

As normas, regras e leis sob as quais o serviço público deve ser prestado, atingem a todos aqueles que trabalham em nome da administração pública, independente da sua condição em relação à instituição, pois a conduta destas pessoas ou empresas deve ser voltada para o bem comum e a efetivação do interesse público, ou seja, para o bem estar da população em geral.

Três aspectos determinantes emergem ao se conceituar o serviço público:

Pode-se conceituar serviço público em três aspectos: amplo, restrito e exclusivo. No sentido amplo, seria toda atividade realizada pelo Estado. O sentido restrito diz que o serviço público seria toda atuação da Administração Pública, do Poder Executivo. No sentido exclusivo serviço público seria uma das cinco atividades da Administração Pública, do Poder Executivo, abarcando: serviço público, poder de polícia, intervenção na ordem econômica, intervenção na ordem social e fomento público. (MADEIRA, 2014, p. 1079)

Importante registrar que independente de como será conceituado pela doutrina, o serviço público deve ser compatível com as expectativas e as necessidades dos usuários. É preciso ainda observar com fidelidade os parâmetros definidos na Constituição Federal, e na legislação infraconstitucional. O interesse público é regra básica desta concepção.

Servidor público

Todo trabalhador do Estado, em qualquer um dos Poderes, é um servidor público. Cabe a ele prestar serviço eficiente para toda a população, contribuir com o bom funcionamento do setor público em que estiver lotado e, claro, zelar pelo patrimônio público que está sob sua responsabilidade.

As atividades cotidianas do servidor público encontram diretrizes elementares nos princípios elencados na Constituição Federal da República

Federativa do Brasil de 1988, em especial aqueles que integram o *caput* do artigo 37, que disciplina *in verbis*:

Art. 37. 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. (BRASIL, CF/1998)

São vários os motivos que levam uma pessoa a optar pelo serviço público como carreira. Entre elas pode-se citar as crises financeiras, trabalhistas, políticas e muitas vezes, a falta de oportunidades e a inconstância do setor privado.

A tão almejada estabilidade no trabalho pode ser alcançada via concurso público, a porta de acesso para ocupar um cargo efetivo na Administração Pública. Essa segurança conferida aos servidores, que somente podem ser dispensados observados rígidos critérios estabelecidos em Lei, vem sendo questionada há muito tempo. Muitos acreditam que a dificuldade em se livrar do servidor incompetente vicia o sistema e cria um reproduzidor de trabalhadores acomodados.

Amada e odiada por muitos, a estabilidade leva milhares de pessoas a enxergar no serviço público, uma oportunidade de viver em paz.

A necessária aprovação em concurso, que visa testar o conhecimento intelectual do candidato é requisito indispensável para o acesso como descrito na Constituição Federal de 1998, Art. 37, inciso II:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (BRASIL, CF/ 1998)

Para que aconteça o concurso público, a administração pública precisa, entre outras formalidades a serem observadas, realizar um levantamento das vagas disponíveis, publicar um edital informado a disponibilidade e os critérios da seleção.

As pessoas interessadas se inscrevem para participar do certame, fazem as provas e se aprovadas são empossadas em ordem de classificação segundo os critérios definidos no edital.

Todas as informações referentes a salários, função, competências do cargo, jornada de trabalho e benefícios, entre outros elementos imprescindíveis devem estar consignadas de maneira clara no edital. Quando o profissional entra para o setor público, ele deve estar ciente de todas essas premissas.

Muitos cargos, além da aprovação no certame exigem conhecimento técnico comprovado, os títulos (diplomas ou certificados), porém em outros basta o conhecimento empírico, sendo cobrada apenas a escolaridade compatível com a função.

Na fase inicial, o recém-empossado servidor torna-se um desafio para o departamento de Recursos Humanos (RH), que deve encaminhar essa pessoa para o setor que necessita de pessoal. Entretanto, muitas vezes a atividade ou o setor de destino não condizem com o perfil do neófito⁷.

O servidor público no desempenho das suas funções

Para se alcançar um serviço público que corresponda às expectativas da população, é indispensável o comprometimento de todos os setores da administração e o envolvimento direto do departamento de Recursos Humanos com o treinamento e o reconhecimento das competências e habilidades de cada pessoa envolvida na prestação de serviço à população.

Esclarece Chiavenato que:

[...] a Administração de Recursos Humanos (ARH) é representada pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir as suas missões. (CHIAVENATO, 2016, p. 12)

Identificar o perfil do servidor e observadas as limitações que impedem o desvio de função torna-se fundamental para colocar o mesmo em um ambiente onde possa ser mais produtivo. Este é um dos principais desafios do RH na Administração Pública.

O servidor público não é um colaborador considerado "comum": prestou um concurso e de acordo com as regras do serviço público, será investido em cargo efetivo, só podendo receber promoções conforme lei prever. O

⁷ Alguém que começou recentemente em algo ou está em algum lugar pela primeira vez.

ordenamento jurídico nacional também determina que ele somente poderá ser demitido em caso de má conduta, inaptidão ou inobservância de suas obrigações laborais após processo administrativo. Reza o Artigo 39 da Constituição Federal de 1988 que:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas. (BRASIL, CF/ 1988)

As condições estabelecidas para contratar um funcionário público e o regime diferenciado a que é submetido pela legislação contribui para o surgimento de diversos problemas: entre eles as limitações do RH para colocar cada servidor no melhor lugar para atender ao interesse do bem comum.

De acordo com as atuais regras do serviço público, todo o servidor deve ser concursado, sendo o certame e a aprovação inerentes a um único cargo que poderá ser ocupado pelo aprovado. Para ocupar outra seria necessário que o obreiro fosse aprovado em outro concurso para a área desejada. O veto ao desvio de função é absoluto.

Neste contexto, quando não existe compatibilidade entre o perfil do funcionário e a função por ele desempenhada, após certo tempo, é comum a frustração: os servidores ficam apáticos, muitos deles perdem o interesse pelas atividades que devem desempenhar, e aparentam desânimo. Enfim, tornam-se descompromissados com suas funções.

Trata-se de um quadro no qual se verifica comportamentos incompatíveis com o serviço público. É comum pessoas se afastando do serviço com frequência, acumulando excesso de atestados, não cumprindo o seu horário de trabalho. Enorme prejuízo para Administração Pública e para o contribuinte é assim verificado.

EXPECTATIVAS E A REALIDADE DE TRABALHAR NO SETOR PÚBLICO

A carreira no setor público (primeiro setor) se tornou um sonho para muitos brasileiros nas últimas décadas. A segurança que se alcança com um salário fixo em um cargo estável permite fazer compromissos de longo prazo,

passar sem maiores traumas pelas crises sociais, políticas e econômicas, tão comuns no Brasil.

A falta de oportunidade, os baixos salários e a instabilidade do setor privado sucumbem facilmente diante estabilidade no emprego e a segurança de um pagamento fixo garantido pelo Estado.

Além disso, o primeiro setor abre suas portas também para pessoas sem experiência. Normalmente os cargos públicos, que pode ser assumido, tendo como requisito, apenas o conhecimento exigido no edital do concurso e a consequente aprovação no certame. Apenas funções mais complexas exigem a apresentação de títulos.

Apesar de o concurso ser um instituto fiel aos preceitos constitucionais e visar à seleção do melhor candidato para ocupar o cargo, esta avaliação não é suficiente para “diagnosticar” se o perfil do candidato é compatível com as exigências e habilidades necessárias ao exercício das atribuições inerentes a função.

Este fato pode se tornar um grande problema para o departamento de Recursos Humanos: quando a função exige qualificação compatível com as atribuições a serem desenvolvidas, o concurso facilita que a experiência adquirida durante a execução das funções aperfeiçoe o servidor, mas, quando o requisito de capacidade técnica não faz parte das descrições no edital, a pessoa precisa ter interesse por aprender e procurar ser eficiente.

Como muitos daqueles que buscam acesso ao cargo público via concurso tem como objetivo apenas conquistar a estabilidade no emprego, não raros são aqueles que sequer procuram no edital as competências do cargo para o qual se candidataram e prestaram a prova.

Vários aprovados entram para a administração pública nessa condição de ignorância de suas atribuições e já enfrentando vários desafios, entre eles a adaptação ao modo de trabalho de uma instituição pública e as limitações que são submetidos em suas atividades, pois todas as ações devem obedecer às leis e normas do serviço público.

Com base nas entrevistas/questionários aplicados, foi constatado que a maioria dos servidores que se voluntariaram a contribuir com a pesquisa possuem

conhecimento técnico e interesse pela área em que estão lotados, o que contraria algumas percepções da sociedade, em especial quanto à falta de preparo.

Registra Matias-Pereira (2014, p. 273) que: "Os usuários dos serviços públicos, além de mostrarem um nível elevado de insatisfação com a qualidade do atendimento, passaram a exigir, cada vez mais, a prestação de serviços de qualidade".

Importante acrescentar também que segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2015, p. 72): "O clima psicológico predominante na administração pública é de fundamental importância para a promoção da criatividade do indivíduo e a geração de propostas inovadoras".

Analisar o clima organizacional requer constante monitoramento dos servidores e do ambiente em que estão desenvolvendo suas tarefas. Essa é uma prática essencial para a gestão de pessoas.

Explicam Davel e Vergara (2014, p. 98) que: "A coordenação de grandes números de pessoas e a capacidade de diferenciá-las [...] requer o desenvolvimento de técnicas que permitam que pessoas sejam gerenciadas em massa."

Para coordenar pessoas e identificar em cada indivíduo o que lhe motiva, a Administração Pública encontra-se diante de uma missão desafiante, porém imprescindível para a efetivação do interesse público.

Afinal, depois de certo período na profissão, os objetivos mudam, porém, é preciso muita determinação e coragem para sair de um emprego estável ou encontrar dentro dessa função algo desafiante.

Entre os entrevistados que contribuíram com a pesquisa em condição de anonimato, aqueles que estão em início de carreira, de maneira inequívoca, sentem falta de treinamento e cursos de qualificação. Já aqueles que se encontram há mais tempo na atividade pública além de qualificação existe também o desejo por melhores salários e reconhecimento para se sentirem motivados a continuar. Segundo Chiavenato,

[...] as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, [...]. Para complicar ainda mais, necessidades, valores sociais, capacidades e competências variam no

mesmo indivíduo conforme o tempo. [...] embora os padrões de comportamento variem profusamente, o processo do qual eles resultam é basicamente o mesmo para todas as pessoas. (CHIAVENATO, 2016, p. 117)

Quando se utiliza a Pirâmide de Maslow (CHIAVENATO, 2016) para analisar as prioridades de quem está entrando no serviço público: existe um conflito entre a base e a ponta da pirâmide, pois, apesar de alguns indivíduos optarem serviço público para a realização pessoal, sempre serão as necessidades básicas que as manterão no cargo.

Quando o fator básico é o que mantém o servidor "amarrado" à função, ele se torna desmotivado. Conseguir que este funcionário seja eficiente e produtivo é um grande desafio dos Recursos Humanos no setor público. Para Chiavenato (2014, p. 401): "Não basta agregar, desenvolver, recompensar e aplicar talentos. É preciso retê-los na organização sempre engajados e satisfeitos".

De acordo com a nova proposta para a administração pública, Matias-Pereira (2014, p. 274), destaca que "merece atenção especial a formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e com as missões primordiais do Estado, em especial com a prestação de serviços de qualidade à população [...]".

A realidade do serviço público nem sempre atinge as expectativas dos servidores. Por possuírem perspectivas incompatíveis com o seu trabalho no primeiro setor, muitas vezes se frustram. Planejam realizações que são tolhidas já no início da carreira, descobrem que todas as ações devem ser condizentes com a lei e que poucas atividades podem ser espontâneas, a proatividade é desencorajada.

Por outro lado existem também aqueles que já entram no serviço público com a intenção de fazer o mínimo possível. Colocam dificuldades e obstáculos em todas as ações planejadas para a equipe, dificultando ainda mais a prestação de serviço à população, e quando são obrigados a cumprirem as tarefas correspondentes ao cargo, se revoltam e boicotam os outros servidores e a própria instituição pública, da qual deveriam cuidar e defender.

Tanto em um caso como no outro, o RH se depara com os servidores que estão trabalhando, porém, apenas desenvolvendo o mínimo possível de suas funções. Este profissional, “cumpridor de horário”, acaba influenciando negativamente os demais, e com essas atitudes, reforça o conceito que o usuário tem do serviço público ser de má qualidade e contar apenas com funcionários incompetentes e sem compromisso.

DESAFIOS DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

A Administração de Recursos Humanos (ARH) encontra sua origem nos anos 1970. Criada para atender as necessidades que começaram a surgir, segundo Davel e Vergara (2014, p. 6) ela chega para auxiliar a suprir “[...] expectativas de encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas, visando à maximização dos benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos empregados e os objetivos empresariais”.

Com o passar dos anos a ARH sofreu várias transformações, evoluiu, tornou-se estratégica e recebeu a missão de administrar as relações interpessoais dos funcionários das empresas, recebendo a denominação de Gestão de Pessoas (GP).

Com as mudanças ocorridas durante a história da administração pública, o Estado está trabalhando com o modelo gerencial, que tem, de acordo com Lourenço (2016, p. 35), a autonomia na gestão de recursos humanos.

Porém, nem sempre o RH consegue ser autônomo. Para o ENAP (2015, p. 61): “As mudanças no âmbito da administração pública são percebidas como processos lentos e extremamente complexos. Resta, explicitado desde o início, um conflito entre o interesse aparente e o interesse oculto do administrador.

Fica perceptível que no serviço público a mudança precisa ser mais profunda do que aquela verificada até o presente momento. Preleciona Matias-Pereira que:

A transformação na Administração Pública requer mudanças estruturais, de regras e processos, e medidas efetivas para criar novos sistemas de valores. O sucesso desse novo modelo de gestão, deve-se

ressaltar, passa pelo interesse de cada organização e de cada servidor de atingir esses objetivos. (MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 274)

Essa é uma premissa desejável e urgente no universo da Administração Pública brasileira. A motivação do servidor para ser melhor naquilo que faz passa necessariamente pelas condições organizacionais a que está submetido. De acordo com Bowditch,

Um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional refere-se a por que as pessoas desempenham e se comportam da maneira como o fazem em seu trabalho e em suas organizações. [...] a questão de como motivar as pessoas permanece como uma das áreas mais fascinantes e mistificantes da atividade gerencial. (BOWDITCH, 2016, p.43)

A concepção de Recursos Humanos passou por várias mudanças durante a história, mas quando se refere ao RH da administração pública, as mudanças não são rápidas. Isso ocorre, entre outros motivos, devido às várias interrupções de medidas transformadoras e dificuldades inerentes à estrutura estatal. Sua organização é lenta, pois necessita de leis que definam, com clareza, todas as competências da gestão de pessoas, desse modo, dificultando e paralisando a implantação de ações que possam trabalhar a motivação dos colaboradores, e tornar o serviço eficiente.

Em um sistema, no qual, inovar é um conceito que leva muito tempo para ser implantada, o próprio departamento de RH deve ser motivado a encontrar alternativas que minimizem, e se possível, auxiliem os demais servidores a desenvolverem suas habilidades e atuarem com competência. Segundo Chiavenato:

A motivação é importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. [...]. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. (CHIAVENATO, 2016, p.116)

Existem vários fatores que mantêm um trabalhador motivado. Conforme Chiavenato (2014, p. 265) descreve: "Não basta remunerar as pessoas pelo tempo dedicado à organização. [...]. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso olhar para a frente e incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, ...".

A remuneração fixa, apesar de muitas pessoas colocá-la como um fator motivante, não consegue impulsionar as pessoas a se encantar, empenhar e superar metas.

Um trabalho estável, com o passar do tempo também é desestimulante. Contudo, no contexto da Administração Pública ela é necessária. De acordo com Lupion (2016, *online*):

A estabilidade é um direito dos servidores garantido na Constituição de 1988. O objetivo é evitar que os funcionários sejam demitidos sempre que um novo governante é eleito, proteger os servidores de represálias em casos que afetem interesses e garantir que a máquina do Estado funcione de maneira constante. É adotado, em maior ou menor escala, na maioria dos países.

Entretanto, o fato de saber que sempre estará lá (no cargo), pode deixar a pessoa desinteressada. Como o RH do setor público deve lidar com fatores que estão constantemente desfavorecendo o trabalho deles? Motivação é a resposta.

Para motivar o servidor deve se identificar quais são suas expectativas. Esse processo deve ocorrer desde o momento em que ele é convocado para ser empossado, por meio de entrevista, devendo manter-se durante todo período em que estiver trabalhando. O monitoramento deve ser permanente.

Como as necessidades mudam constantemente, uma avaliação periódica auxilia a tomada de decisão. Avaliar a produtividade do servidor e seu desempenho; analisar o perfil do funcionário e colocá-lo em um local que suas qualidades possam ser exploradas em benefício da instituição. Medidas desta natureza encontram-se diretamente associadas aos processos de motivação.

Também é necessário para tornar mais eficiente o serviço público, diminuir as ações paternalistas, indicações e favorecimentos que só contaminam ainda mais a administração pública.

Reconhecer o servidor como um profissional e cobrar dele ações que confirmem o seu compromisso com as funções designadas é preciso.

Incentivar esse profissional a sempre fazer o melhor para ele, para a repartição e para a sociedade, é também um vetor que contribui para o crescimento pessoal e institucional.

O servidor precisa sentir que é parte fundamental da administração pública e que o trabalho que desempenha é fundamental para o bem comum. Isso exige do administrador gestos de reconhecimento. De acordo com os estudos promovidos durante o desenvolvimento deste trabalho verificou-se que na administração pública de Uberaba existem várias pessoas competentes e que querem mostrar do que são capazes, mas trabalham frustradas em atividades que as tornam melancólicas e apáticas.

Promover treinamento para todos os setores, minicursos e ações que promovam a autoestima de cada pessoa da organização, podem contribuir para a necessária mudança de realidade.

Explica Chiavenato que:

A organização precisa manter uma balança suficientemente equilibrada dos incentivos-contribuição. Cada pessoa faz contribuições à organização (na forma de trabalho, dedicação, esforço, tempo, etc.), na medida em que recebe induzimentos ou incentivos (na forma de salários, benefícios, prêmios, reconhecimento, promoções, etc.). Assim as pessoas estão dispostas a arcar com certos custos pessoais para obter certos retornos ou benefícios da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 268)

Promover eventos que faça o colaborador se sentir parte do processo, apesar de gerar custo, consegue trabalhar a autoestima do servidor e faz com que o mesmo tenha ações positivas no setor em que estiver lotado.

Tudo o que ocorre durante a vida pessoal e profissional de um indivíduo tem relação direta com as suas perspectivas e necessidades. Por esse motivo, os desafios do RH são enormes. Gerir pessoas no setor público além de desafiante, muitas vezes é desestimulante: leis complexas e desatualizadas, servidores convencidos de que nada poderá atingi-los, punições que podem ser revogadas e ainda gerar indenizações serem pagas pelo poder público criam profissionais incompetentes e que prejudicam a equipe na qual estão inseridos, afetando todos os envolvidos.

Desde quem presta o serviço até o cidadão que depende dos serviços prestados são impactados por esta situação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de uma sociedade fragilizada com o desemprego e variações econômicas constantes, é muito importante investigar o que leva uma pessoa a pleitear uma vaga no serviço público.

Esta pesquisa teve como foco as expectativas dos neófitos do primeiro setor, o que realmente eles conhecem da função para a qual concorreram e foram aprovados, e como eles se comportam profissionalmente enquanto servidores públicos.

Depois de realizar a pesquisa bibliográfica e, entrevistar servidores do Município de Uberaba (que se voluntariaram para colaborar com o estudo), conclui-se que a maioria dos servidores possuem muito conhecimento na área em que estão lotados, porém, este conhecimento não é suficiente para que se efetive um serviço de boa qualidade. Existem questões estruturais e motivacionais que interferem no processo de desenvolvimento do serviço público.

Foi constatado também que apesar da maior parte das pessoas desenvolverem melhor as suas atividades quando estão há mais tempo na mesma função, em algumas áreas do setor público acontece diferente, quanto mais tempo o profissional estiver na mesma atividade, mais apático ele se torna.

Algumas ações já estão sendo tomadas para que situações como baixa produtividade, desmotivação, desinteresse e outras necessidades do colaborador sejam reconhecidas, e solucionadas.

Plano de carreira e avaliação de desempenho estão entre as soluções encontradas na gestão pública. O processo administrativo também é uma ferramenta para coibir algumas atitudes antiéticas.

Prestar um serviço de qualidade para a população, e motivar os servidores a desempenharem com eficiência suas atribuições é o grande desafio do serviço público.

Atualmente, no nível federal, está em discussão proposta para acabar com a estabilidade do servidor público, tendo como base que este é seria o principal problema da não prestação de serviço eficiente. Contudo, abriria-se a porta para a perseguição política na estrutura pública.

Diante de tantas dificuldades para o RH administrar as pessoas, fica a questão se uma entrevista detalhada sobre o perfil do profissional deve ser incluída nas ações, antes de encaminhar esta pessoa para qualquer área. Pois, somente a nota de uma prova não pode medir a capacitação profissional do mesmo.

Entrevistas, avaliação curricular e um treinamento rígido antes do candidato tomar posse da vaga pode reduzir bastante o desencanto de quem irá prestar serviço à comunidade, porque se a pessoa tem as habilidades e dificuldades identificadas previamente, ela será encaminhada para um local onde poderá desenvolver todo o seu potencial de maneira ampla e plena.

Reconhecendo as competências e colocando o servidor no local certo, o serviço prestado torna-se eficiente e de qualidade. O profissional que trabalha no que gosta, sente prazer em trabalhar, dedica-se mais, e consegue visualizar soluções e alternativas mesmo estando em um local onde seja complexa a prestação de serviço.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. (tradução de José Henrique Lamendorf). **Elementos de comportamento organizacional**. Ed. rev. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: 23 de março de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – 4ª ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. – 7ª ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos** – 8ª ed. – Barueri, SP: Manole, 2016.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constante (organizadores). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 7ª ed. - São Paulo: Atlas, 2014.

ENAP- Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília, DF, 2015. 105p.

LOURENÇO, Nivaldo Vieira. **Administração Pública Modelos, Conceitos, Reformas e Avanços para uma nova Gestão**. 1ª ed. – Paraná: InterSaberes, 2016.

LUPION, Bruno. **Como funciona a estabilidade do servidor público e por que ela existe**. Disponível em: <<https://www.nexojournal.com.br/expresso/2016/06/28/Como-funciona-a-estabilidade-do-servidor-p%C3%BAblico-e-por-que-ela-existe>>. Acesso em: 16 de nov., 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração Pública: tomo I** – 12ª ed. – Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2014.

MELO, Wellington Ferreira de; SANTOS, Cicero Marcelo Bezerra dos; SCHMIDT FILHO, Ricardo; MENDES, Francilda Alcantara; MONTEIRO, Aparecido John Marculino. Conceitos, funções e princípios da Administração Pública e suas relações com a Lei de Responsabilidade Fiscal. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVI, n. 116, set 2013. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13653>. Acesso em dez 2017.

PUCCINELLI JUNIOR, André. **Curso de Direito Constitucional**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SOARES, Mario Lucio Quintão. **Teoria do Estado: Novos Paradigmas em face da Globalização**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RODRIGUES, Zita Ana Lago. **Ética na gestão pública** [livro eletrônico], Curitiba: InterSaberes, 2016. (Série Gestão Pública). Disponível em: <<http://factus.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559720952/pages/-5>>. Acesso em: 20 de agosto de 2017.

RAHME, Lucia Helena. **Comunicação, marketing e novas tecnologias na gestão de pessoas** [livro eletrônico] – 1ª ed. – Curitiba: InterSaberes, 2017. Disponível em: <<http://factus.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559724271/pages/-2>>. Acesso em: 15 de novembro de 2017.