

# **<sup>1</sup>DESAFIOS DO PSICÓLOGO NA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

**<sup>1</sup>Rita de Cacia da Silva Santos**

**<sup>2</sup>Aurea Vanderley B. Fernandes**

**(Professora orientadora)**

## **RESUMO:**

Este artigo busca compreender a gestão de pessoas nas organizações públicas. Para atingir o objetivo proposto neste trabalho é necessário recorrer aos seguintes questionamentos: Como ocorre a atuação do psicólogo nesta gestão? Quais suas contribuições e desafios? Logo, para a condução deste estudo foi utilizado uma revisão bibliográfica de caráter exploratório e descritivo, juntamente com um estudo de caso em uma autarquia da esfera estadual situada no estado do Espírito Santo, empresa pública criada por lei e com autonomia e gestão própria. Por meio de entrevista aberta, foi possível levantar a complexidade e os desafios do setor e as contribuições da Psicologia para atender as demandas pertinentes da Gestão de Pessoas. No entanto, concluiu-se que, a Gestão de Pessoas tem como objetivo organizar da melhor forma o capital humano de uma empresa, já a Psicologia contribui com técnicas, ferramentas próprias e acima de tudo: o saber psicológico voltado ao sujeito - o protagonista - tanto o que realiza o serviço quanto o que recebe. Mas para o efetivo e legal exercício do psicólogo à frente desta gestão, é necessário o cumprimento e respeito às leis que regem a administração pública para atender o interesse público.

**Palavras chave:** Psicologia; Gestão estratégica de Pessoas; Administração Pública;

## **ABSTRACT:**

This article seeks to understand the management of people in public organizations. In order to reach the objective proposed in this work it is necessary to resort to the following questions: How does the psychologist work in this

---

<sup>1</sup> Trabalho realizado pela docente Rita de Cacia da Silva Santos.

<sup>2</sup> Trabalho orientado pela professora Aurea Wanderley Braga Fernandes. MBA em Gestão de Pessoas. Psicóloga Especialista em Psicologia do Trânsito.

management? What are your contributions and challenges? Therefore, an exploratory and descriptive bibliographical review was used to conduct this study, along with a case study in a state authority located in Espírito Santo State, a public company created by law and with autonomy and management. Through an open interview, it was possible to raise the complexity and challenges of the sector and the contributions of Psychology to meet the relevant demands of People Management. However, it is concluded that People Management aims to organize the human capital of a company in the best way, and Psychology contributes with its own tools and techniques, above all: psychological knowledge aimed at the subject - the protagonist - both the service provider and the service provider. But for the effective and legal exercise of the psychologist in charge of this management, it is necessary to comply with and respect the laws governing public administration to serve the public interest.

**Keywords:** Psychology; Strategic Management of People; Public administration;

## 1 INTRODUÇÃO

Estamos vivendo em um século que está passando por diversas transformações sejam elas: tecnológicas; climáticas; estruturais; informatização; novas formas de comunicações e principalmente o comportamento do homem frente a todas essas mudanças. Juntamente com as transformações de um mundo cada vez mais globalizado, surge a necessidade de inovar a gestão de pessoas nas organizações em busca de qualidade de serviços e produtos; crescimento da organização; concorrências; ampliação do mercado sempre com seu viés capitalista atrelado aos objetivos.

Com tamanhos avanços tecnológicos e forte crescimento das economias dos países e do mundo, surge uma questão: Como ocorre a Gestão de Pessoas nas organizações públicas? Como é a atuação do psicólogo nesta gestão? Quais as contribuições e desafios do psicólogo no âmbito de Gestão de Pessoas?

Este artigo tem como objetivo apresentar como o setor público atua com a gestão de pessoas, contribuições e desafios do Psicólogo que está à frente destas gestões; assim como refletir sobre as questões relativas ao clima organizacional, aprendizagem e o comportamento humano que são ferramentas da gestão de

peças no setor privado e preponderantes para o desenvolvimento de uma organização versus aos desafios em colocá-los em prática encontrados pela administração pública. Este estudo permite também comparar e dialogar sobre o trabalho realizado por psicólogos que atuam diretamente na área apresentando relatos de experiências a partir de uma organização pública.

## **2. MÉTODO:**

Para a construção deste artigo foi realizada uma revisão bibliográfica de caráter exploratório e descritivo, juntamente com um estudo de caso e análise documental. Gil (2007), aponta para o uso da revisão bibliográfica como importante fonte de coleta de dado e vê no estudo de caso uma valiosa ferramenta na fase inicial de investigação de temas complexos que exijam a elaboração e justificativa para o objetivo do trabalho.

Já a análise documental torna-se necessária, pois ao se tratar de leis, estas são caracterizadas como documento público. Pimentel (2001), revela a importância da análise documental para a construção de conhecimentos a partir de documentos e fatos transcritos com caráter informativos.

E, para melhor entendimento, descrevemos a instituição colaboradora como autarquia estadual criada para atender demandas do estado do Espírito Santo, empresa pública criada por lei de autonomia própria. O motivo da escolha desta instituição se deu ao fato de ter uma psicóloga à frente da gestão de pessoas, cargo geralmente ocupado por profissionais da administração.

Como contribuição importante a este estudo, foi realizada uma entrevista aberta com a Psicóloga gestora da instituição, trazendo suas experiências desafios e conquistas. E a partir destas experiências, podemos discutir sobre a atuação do psicólogo e seus desafios profissionais que, de acordo com Fachin (2003), o estudo de caso permite uma compreensão maior sobre o que é falado, escrito e observado, ou seja, uma compreensão direta do que ocorre na área pesquisada.

No entanto, torna-se necessário uma breve descrição teórica metodológica em relação à história da gestão de pessoas no serviço público. Uma descrição sucinta do que permeia entre o serviço público, o servidor público, bem como da

Psicologia Organizacional e o fazer psicológico nas práticas das organizações públicas.

### **3. TRAJETÓRIA DA GESTÃO DE PESSOAS**

É de considerável relevância lembrar a administração de Frederick Taylor nos Estados Unidos, e Henri Fayol na França que, segundo Oliveira e Medeiros (2011), resultou na criação da Administração Científica e Clássica, cujo objetivo era dar um significado científico às atividades administrativas das organizações da época. Ainda de acordo com os estudos de Oliveira e Medeiros (2011), dá-se início ao desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas que deixa de lado os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, princípios iniciais da administração e departamentalização, realçando as falhas e a inadequação dos princípios da Teoria Clássica que mantinha direcionamento nas tarefas e na estrutura.

Os estudos de Marcelino (2003), revelam que no Brasil as mudanças na forma de gestão no setor público dão início a partir de 1934 quando o governo Vargas assume a presidência. O quadro começa a mudar com os fortes incentivos à industrialização e, seguindo esta linha de crescimento, surgem novas legislações trabalhistas no país que dão ao Departamento de Pessoal responsabilidades legais. Estas mudanças ocorrem na década de 1930, mais especificamente a partir de 1937, que tem início o primeiro grande esforço de inovação do setor público do país. De acordo com o autor, esse período vai até 1945 e suas prioridades eram a reforma do sistema de pessoal e a implantação de sistemas administrativos.

Em um contexto mais recente, Abu-Ei-Haj (2005), relata que a Administração Pública no Brasil, ainda segue o modelo de gerenciamento burocrático. No entanto, esse modelo está começando a redirecionar seu foco, ou seja, da “burocracia de Weber” de estruturas e sistemas organizacionais, para uma mudança de práticas, de padrões e de ações pautadas em um único código da conduta administrativa. E esses padrões têm tudo a ver com pessoas e com capacitação em uma era em que se destaca, especialmente nas organizações do setor privado, o valor do conhecimento e da competência individual e organizacional.

Para Abu-Ei-Haj,(2005), a nova era da Administração Pública no Brasil traz um olhar diferente para a Gestão de Pessoas, em um setor que sofre grandes impactos a cada nova gestão, ou seja, muda o governo, mudam todas as estruturas de serviços e, com isso, a dinâmica de trabalho neste setor torna-se onerosas e desgastantes para o servidor, assim, decaindo sua produtividade e a qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos.

Para Guimarães (2000), a nova gestão, diante das inovações tecnológicas e as altas exigências por serviços de qualidade, passa a ver seu quadro de servidores como importante ferramenta para o cumprimento de metas e objetivos traçados pela gestão. Ainda de acordo com o autor, nesta nova fase, a administração pública busca compreender o sujeito e suas competências para agilizar e modernizar os serviços públicos, pois, diferente das empresas privadas que podem investir em equipamentos de alta performance, e usar modelos de gestão de pessoas que visam ao lucro e a competitividade, que ao mesmo tempo se motiva por metas e incentivos, a administração pública fica restrita a princípios constitucionais e com isso, limitada à gestão clássica.

Para Saraiva e Veiga-Neto (2009), a sociedade está em constante transformação. A busca por recursos tecnológicos que atenda a uma demanda de serviços, necessidades de consumo, de resoluções imediatas, e isso faz com que as organizações exijam mais de seu capital intelectual. Mas, quando tratamos aqui de um contexto organizacional, que tem na Lei seus princípios e diretrizes, as pessoas das organizações públicas, ou seja, o gestor está obrigado a fazer somente o que é estabelecido em Lei.

Para Meireles (2014), toda a administração pública se baseia nos princípios éticos da Administração. Princípios esses que dão sustentação e garantias de qualidade ao cidadão, os quais são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e da eficiência. Ressalta-se que estes princípios estão escritos de forma expressa na Constituição Federal de 1988 em seu Art. 37 p. único, para servir como fonte de toda a administração pública.

Diante destas diretrizes e com um quadro de servidores que tem garantias como estabilidade, salários e benefícios com diferentes vantagens em relação à iniciativa privada, o que fazer para motivar, liderar, desenvolver um clima

organizacional saudável e aplicar estratégias de gerenciamento organizacional levando em conta o pressuposto ideológico subjetivo do indivíduo em uma repartição pública? Pergunta que fica atrelada a cada modelo de gestão, desde que respeitando os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme (MEIRELES 2014).

No entanto, torna-se complexo falar sobre as mudanças que ocorreram no mundo do trabalho ao longo de séculos, décadas e na atualidade. Sim, as mudanças são constantes, tudo acontece, tudo muda. Não existe uma estabilidade nos setores, serviços ou repartições. Alguns anos atrás existiam livros de presença em postos de saúde ou até mesmo em uma simples reunião de escola. Hoje, um sofisticado programa de integração com dados já cadastrados permite ao operador ter acesso ao histórico deste cliente. Mudanças recentes, mas que de certa forma trouxeram mudanças para a vida deste servidor, pois ele precisa se qualificar para melhor realizar seu trabalho.

O que acontece caso o servidor não queira realizar a capacitação que qualificará o seu trabalho? Segundo Meireles (2014), o servidor que não realiza seu trabalho com devida presteza, seriedade, qualidade, está ferindo os princípios éticos, fundamentais da administração pública e, portando, estará sujeito a penalidades, inclusive a perda do cargo.

Conforme Saraiva e Veiga-Neto (2009), as mudanças atingem tanto o setor privado quanto o setor público. Percebe-se que estes setores embora tenham demandas diferentes, ambos estabelecem um quadro comparativo que preponderam nas relações sociais e de trabalho. Contudo, o nível de segurança era um diferencial do que traz a atual realidade em que facilmente a mão de obra é substituída por outra, porém bem mais qualificada, versátil e passível de modelagem. Esta realidade é enfrentada pelo servidor que tem no trabalho sua estabilidade e se vê sufocado pelos limites da Administração Pública.

Já na gestão pública, a estabilidade é algo intocável, pois quem busca este cargo está amparado por leis e princípios da administração pública. As buscas nestes setores envolvem qualidade, bem-estar e satisfação Chalant (2002). Em contrapartida, quando essas demandas não são atendidas, o serviço torna-se oneroso e propagador de doenças. No entanto, quando se mobiliza os fatores

que fazem com que um trabalho seja interessante, de forma que ofereça uma carga de trabalho físico, cognitivo, afetivo adequadas, o servidor encontra satisfação adequada para a realização de serviço com qualidade e eficácia (LE 2002).

Ao tratar de pessoas frente às demandas por qualidade na realização de um objetivo em comum, Chiavernato (1996, p. 5-6) relata que:

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas.

Para Chiavernato (1996), trata-se de uma área muito sensível. A mentalidade que predomina nas organizações é situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura, missão de valores, ou seja, a estrutura organizacional adota as características do contexto ambiental. Ao contrário, hoje o empregado acumula experiências e troca de emprego com muita facilidade, pois sua identidade profissional possui valor imaterial, Saraiva e Veiga-Neto (2009)

## **2.1 CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

Destarte Oliveira e Medeiros (2011), na década 1930 com o surgimento da Escola de Relações Humanas, que recebeu forte influência do psicólogo americano Elton Mayo, ocorreu a contribuição com as bases teóricas. Desta visão comportamental surgem os valiosos estudos sobre motivação, liderança, clima e cultura organizacional que hoje nos dão base para o atual contexto.

Silva (2003) relata em seus estudos que, empresas têm dado uma atenção especial ao seu capital humano. Visa a valorização desta mão de obra, pois trata se de recurso fundamental para o bom funcionamento da organização. De tal maneira que a busca pela qualificação deste recurso tem aumentado significativamente. Silva (2003) também atenta para a necessidade de oferecer o suporte necessário para que essas pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem, e quando dentro das organizações

tiverem oportunidade de progressão, elas vão poder dar o melhor delas, originando resultados positivos para a empresa em questão.

Segundo Skinner (1993), uma parte do universo está contida no indivíduo e pode ser um desperdício ignorar ou negligenciar informações e sentimentos observados, e com isso, torna-se importante que uma boa gestão do capital humano de uma organização cause um crescimento contínuo em que todos contribuem para um ambiente de eficiência e eficácia.

Outra influência importante da Psicologia foram os trabalhos de Frank e Lillian Gilbreth\*, que contribuíram com o estudo dos tempos e movimentos, envolvendo a medição e a sincronização das ações executadas pelas pessoas durante as tarefas, com o objetivo de desenvolver uma maneira mais eficiente de trabalhar, e dando origem às pesquisas no campo do fator humano no trabalho, que estuda como melhor projetar a tecnologia para as pessoas (ESPECTOR 2002).

Um marco foi o laboratório criado por Hugo Münsterberg. Suas pesquisas tinham como objetivo conseguir o melhor homem possível para o melhor trabalho e o melhor resultado possível. Ele analisou relações entre tempo de trabalho, ocorrência de acidentes, fadiga de processos mentais (atenção, percepção, memória etc.), junto a algumas categorias profissionais (por exemplo, maquinistas de trem, operadores de serviços de navegação) (SPECTOR 2002).

Ainda com base nos estudos de Spector (2002), outro trabalho importante para o movimento das relações humanas foi a pesquisa realizada por Douglas McGregor, no final dos anos 50, comparando as dimensões da subjetividade aos estilos de administração. McGregor identificou duas teorias, a X e a Y, presentes na administração de pessoas. Ele afirmou que os estilos de administração dependem das visões que os administradores têm do comportamento das pessoas na esfera da produção; e identificou que existe um grupo de pessoas que pensam e agem segundo os pressupostos do que chamou de Teoria X, e que outro grupo pensa e age a partir de pressupostos do que chamou de Teoria Y.

## **2.2 DEFINIÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO**



O serviço público está submetido ao regime de direito público da Administração Pública, portanto, deve ser guiado pelos princípios de Direito Administrativo definidos no texto constitucional, de forma expressa e implícita. Sendo assim, o Estado deve respeitar, na prestação de serviço, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Da mesma forma, deve atuar de forma a respeitar a razoabilidade e proporcionalidade, entre outros (FONSECA 2011).

Todavia, alguns princípios são definidos pela LC 8.987 de 1995, no Parágrafo 1º que diz que, serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade (DI PIETRO 2014)

## **2.4 CONCEITOS DE SERVIDOR PÚBLICO**

De acordo com lei nº8112 de 11 de dezembro de 1990 em seu parágrafo 2º, o servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público. Sendo o cargo público um conjunto de atribuições, responsabilidades organizacionais que devem ser executadas por um servidor.

Está previsto no Art. 3º parágrafo único que, trata-se de um cargo acessível a todos os brasileiros, ou seja, são cargos criados por lei, com denominação própria e vencimentos pagos pelos cofres públicos, para provimentos em cargos efetivos que ocorrem por meio de concurso de provas ou de provas e títulos e também os cargos em comissão que ocorrem por livre nomeação e exoneração.

No Estado do Espírito Santos, o conceito e definição de servidor público é regido pelo Estatuto do Servidor público, expresso em ESPIRITO SANTO LC 46 de 1994 que diz:

Art. 1º Esta Lei Complementar institui o Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da administração direta, das autarquias e das fundações públicas do Estado do Espírito Santo, de qualquer dos seus Poderes. Parágrafo único - O Regime Jurídico Único de que trata este artigo, tem natureza de direito público e regula as condições de provimento dos cargos, os direitos e as vantagens, os deveres e as responsabilidades dos servidores públicos civis. Art. 2º Servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo público. Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor público e que tem como características essenciais a criação por lei, em número certo, com denominação própria, atribuições definidas e pagamento pelos Cofres do Estado. Parágrafo único - Os cargos de provimento efetivo são organizados em carreiras, segundo as diretrizes definidas em lei, ESPIRITO SANTO LC 46 /1994

### **3 ESTUDO DE CASO EM UMA AUTARQUIA ESTADUAL**

O artigo traz um estudo de caso realizado em uma autarquia estadual, trata-se de uma organização pública criada por lei com autonomia própria. As autarquias exercem atividades do Estado, tendo como objetivo um melhor controle e eficiência do serviço prestado ao coletivo, (DI PIETRO (2014).

A instituição atua em todo o Estado do Espírito Santo com sede na cidade de Vitória. Sendo esta, uma rede de assistência socioeducativa que conta com doze unidades em várias cidades do estado. Sua estrutura conta com doze coordenadores sendo: um coordenador em cada unidade liderando cerca de cento e cinquenta servidores de diversas áreas como; agentes socioeducativos, auxiliares de serviços gerais; pedagogos; psicólogos; assistentes sociais e outros servidores e voluntários que contribuem para total funcionamento das unidades socioeducativas. Para compor este estudo, tive a contribuição de relatos e experiências da gestora e Psicóloga que está à frente da gestão desta organização pública.

#### **3.1 ATIVIDADES EXERCIDAS**

Durante a entrevista com a gestora, foi verificado que, embora o setor não seja específico de Recursos Humanos, este possui funções semelhantes na tarefa de lidar com a gestão de pessoas. São utilizados vários recursos da gestão de pessoas, entre eles: o processo de seleção, treinamento, desenvolvimento, motivação, clima organizacional, avaliação de desempenho e gestão por competência.

O ingresso neste órgão e em todo serviço público, ocorre através de concurso público, concurso de provas e provas e títulos. Nesta etapa são selecionados os mais bem colocados em pontuações e em títulos, neste contexto não há uma seleção com descrições de habilidades e competências, como ocorre no setor privado. A instituição pública nomeia e loca o novo servidor em departamentos disponíveis de acordo com a vaga ofertada. A partir da lotação, o novo servidor passa pelo estágio probatório, estágio este que tem como objetivo avaliar o desempenho, frequência, desenvolvimento, experiência, comprometimento entre outras observações peculiares de cada cargo.

### **3.3 COMPOSIÇÃO DA EQUIPE E DAS UNIDADES**

A gestora salienta que sempre busca selecionar para a equipe, profissionais comprometidos com o que faz e com isso busca selecionar esses recursos dentro da própria unidade, tendo em vista que estes já têm vínculo permanente com a instituição, ocupantes de cargos em comissão ou designação temporária. Embora sejam vínculos diferentes, ambos buscam atender a demanda do interesse público. Ao buscar por aqueles que tenham o mesmo perfil e interesse pela área de atuação, a gestora afirma que, desta forma, adquire um melhor desempenho na realização das atividades.

### **3.3 DESAFIOS DESTA GESTÃO**

A gestora aponta vários desafios em sua atuação organizacional, pois opera diretamente com uma equipe muito grande espalhada por várias cidades do estado do Espírito Santo e o serviço prestado demanda muito de cada integrante da equipe. Ela procura manter a motivação, o clima organizacional frente a tantos desafios para assim atingir as metas estabelecidas no plano estratégico de gestão que tem participação de todos integrantes da equipe. Por fim, afirma que este modelo estratégico consegue manter um ambiente mais acolhedor e propício à superação dos desafios.

A gestora tem claro e bem definido a missão, visão e valores da instituição e procura direcionar sua equipe neste mesmo conceito. Ela relata ainda as mudanças ocorridas a cada mudança no executivo, ou seja, elege-se uma nova governança e com isso toda a estrutura, estratégia, metas e objetivos são mudados para atender a nova administração. Logo, torna-se desafiador criar e manter projetos que visem uma longa duração, pois o mesmo estará sujeito a ser extinto antes mesmo de ser implantado.

Procurar manter políticas que visem prevenir e extinguir todas as formas de assédio moral na organização, é ato imprescindível da gestora, pois relata que já foi vítima e busca a prevenção.

### **3.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Uma ferramenta que fornece toda a base para o bom serviço nesta organização é a avaliação de desempenho, pois esta dá sustentação para o efetivo funcionamento ético, moral no serviço público, além de motivar e incentivar o crescimento interno através de progressões e promoções. Existem vários critérios para que se alcance uma progressão, que se entende de bons desempenhos e, após cinco anos de bons desempenhos, uma promoção. Neste sentido, a avaliação busca melhorar e aprimorar os serviços oferecidos à sociedade e mantém um ambiente comprometido com metas e resultados, ou seja, a avaliação do desempenho de pessoal deve ser entendida como um processo que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado.

A servidora (Diretora das unidades) fez necessário apresentar modelos e explicá-lo como de fato ocorre na prática. Trata-se de uma lista com comportamentos, características, descrições relativas ao desempenho do servidor a serem verificados pelo gestor, atribuindo pontos ou simplesmente marcando a ocorrência ou não dos itens da lista. Ocorrendo o comportamento, o gestor irá atribuir uma pontuação, conforme o estabelecido na lista. É importante ressaltar que a lista de verificação não inclui a subjetividade do gestor que está avaliando, mas sim aspectos objetivos a ser verificado na realização das atividades e comportamento do servidor.

Neste processo são utilizados dois instrumentos o primeiro é o FADA, (Formulário de Avaliação de Desempenho de Atividade). Esta avaliação é realizada a cada seis meses e tem por objetivo medir a complexidade; o status, o feedback ao servidor; atitudes tomadas a partir do feedback e atitudes que repercutiram nos resultados. O segundo instrumento é o FADI (Formulário de Avaliação Individual) este é utilizado uma vez por ano e permite pontuar as atividades desenvolvidas ao longo do ano como: postura profissional; trabalho em equipe aplicação de normas e procedimentos; iniciativa e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; conhecimento técnico; qualidade do trabalho; produtividade e resultados do trabalho e aproveitamentos em programas de capacitação.

Estes instrumentos permitem gerir as atividades de forma estratégica, ajustando técnicas, melhorando os resultados individuais e grupais e no processo final da instituição.

Além dos ganhos na realização do serviço, as avaliações premiam com pontos quem permitem progressões no cargo e posteriormente após 5 anos de bons desempenhos individuais, a promoção. Busca-se com isso, a motivação extrínseca do sujeito na organização e boa prestação de serviço à sociedade.

Para explicar a postura desta gestão, Chalant (2002), descreve que o servidor carrega estigma de que não se importa com mais nada além do próprio cargo e salário. No entanto, essa percepção torna-se errônea na prática. Este profissional passa por insatisfações, em seu campo de atuação, pois não recebe os aparatos necessários para o exercício das atividades a qual lhe são incumbidos, está limitado a fazer somente o que a lei estabelece e não é reconhecido perante a sociedade. O autor ainda destaca que:

Os empregos do setor público oferecem uma variedade de situações a esse respeito. O que há de comum, com efeito, entre um professor, uma enfermeira, um funcionário, um carteiro, um policial, um bombeiro, a não ser sua ligação ao serviço público, a tarefa de cada um ou cada uma sendo muito diferente. Pode-se dizer o mesmo dentro de um universo de trabalho particular (ensino, saúde, serviços sociais, serviços de utilidade pública, etc..)" (CHALANT 2002)

### **3.5 BASE PARA TODA ESTRUTURA**

Sua forma de gestão tem como base fundamental a Gestão Participativa, projeto previsto na LC 12.594/12 que prevê metodologia de Gestão independentemente do formato da estrutura organizacional de cada Estado e Município. Para isso, é fundamental a configuração de uma organização que contemple a existência de um dirigente geral ou responsável legal pela instituição, uma equipe diretiva e um corpo de diretores e/ou coordenadores dos programas de atendimento socioeducativo. Essas instâncias devem se articular entre si por meio de um mecanismo colegiado denominado Grupo Gestor que pretende

fundamentalmente seguindo parâmetros estabelecido em; BRASIL LC12.594/2012 Art. 4º, que diz o seguinte:

I - formular, instituir, coordenar e manter Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo, respeitadas as diretrizes fixadas pela União; II - elaborar o Plano Estadual de Atendimento Socioeducativo em conformidade com o Plano Nacional; III - criar, desenvolver e manter programas para a execução das medidas socioeducativas de semiliberdade e internação; IV - editar normas complementares para a organização e funcionamento do seu sistema de atendimento e dos sistemas municipais; V - estabelecer com os Municípios formas de colaboração para o atendimento socioeducativo em meio aberto; VI - prestar assessoria técnica e suplementação financeira aos Municípios para a oferta regular de programas de meio aberto; VII - garantir o pleno funcionamento do plantão interinstitucional, nos termos previstos no inciso V do art. 88 da Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 ; VIII - garantir defesa técnica do adolescente a quem se atribua prática de ato infracional; IX - cadastrar-se no Sistema Nacional de Informações sobre o Atendimento Socioeducativo e fornecer regularmente os dados necessários ao povoamento e à atualização do Sistema; e X - cofinanciar, com os demais entes federados, a execução de programas e ações destinados ao atendimento inicial de adolescente apreendido para apuração de ato infracional, bem como aqueles destinados a adolescente a quem foi aplicada medida socioeducativa privativa de liberdade. (BRASIL LC 12.594/2012 Art. 4º)

A gestão de pessoas no setor público possui algumas particularidades, ao contrário do que acontece no setor privado no qual o gestor pode contratar indivíduos que apresentem características vantajosas para a empresa. No setor público, a lei exige que as contratações sejam feitas mediante concursos públicos ou em casos que não se atinjam o preenchimento técnico adequado à necessidade e interesse público, é feita a nomeação em cargos comissionados ou designação temporária. É por esse motivo que no âmbito do setor público ações de desenvolvimento profissional são cruciais, pois os servidores podem aprender a progredir na carreira e não apenas cumprir as suas funções atuais de forma mais eficaz.

Quando questionada sobre as dificuldades que encontra para colocar em prática os programas de gestão, a gestora entrevistada revela que a comunicação ainda é fator fundamental, sendo que está ainda é a maior barreira para a eficácia do trabalho da equipe. A comunicação ocupa função importante nesse cenário. É o canal mediador de todo o funcionamento da organização em todos os níveis hierárquicos.

Tendo em vista que, a antiga gestão era baseada em delegações diretas, sem abertura para sugestões que pudessem melhor realizar os trabalhos e uma melhor implementação de métodos que oferecessem qualidade de vida para o

servidor e um serviço de qualidade ao usuário. Ao contrário, a nova gestão trabalha para que todos participem e tenham voz, que todos contribuam para uma melhor qualidade de vida, serviço de qualidade, com ferramentas adequadas, e boa interação de ideias dentro da instituição e como consequência, melhores resultados.

Lamenta-se, pois essas práticas sofrem alterações por conta de fatores ligados à estabilidade, mudanças nas lideranças governamentais e leis que determinem o exercício de cada profissional na esfera pública.

E com tal descrição voltamos aos estudos de Meireles (p.177, 2014) que dizem que empresas privadas somente deixam de fazer o que é proibido por lei, já as organizações públicas só podem fazer ou deixar de fazer algo em função de leis.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao discorrer sobre o tema gestão de pessoas e os desafios encontrados por psicólogos nesta área, pode-se observar que ainda se trata de uma área técnica e muito delicada. A gestão de pessoas tem por principal atribuição no setor público o gerenciamento da mão de obra, lidando cargos e salários, aposentadorias, férias, licenças, nomeações, remoção, readaptação, reintegração. E esta área tem como principal gestor a sua frente profissionais da administração, sobre influência de nomes como Chiavernato e outro.

Para tanto, ao longo de décadas, a Psicologia vem se inserindo e ganhado destaque na área de gestão de pessoas. Assim objetivando o olhar para o sujeito e com isso aperfeiçoando suas práticas na área organizacional. E para isso, conceitos teóricos como as contribuições de Elton Maio; Douglas MC Grego; Chalant Skinner e Silva, juntamente por práticas observadas em laboratório como o que fez Hugo Mustenberg; Frank e Lilian Glibreth citado por Spector (2002), que de fato contribuíram e continuam contribuindo para o crescimento da psicologia nas organizações.

Ao analisar o contexto histórico da psicologia na Gestão de Pessoas, atento para a necessidade de um olhar clínico, crítico e acima de tudo, uma sensível percepção para esse sujeito que executa o serviço e movimenta a organização. Em especial a organização pública citada neste artigo.

Relatos da psicóloga gestora demonstra como é necessário cada vez mais a motivação, treinamentos, desenvolvimento de líderes, e, acima de tudo ouvir o servidor, que está realizando cada atividade ativamente, pois este pode apontar falhas, melhorias e ajustes tanto no setor quanto na própria conduta.

O psicólogo que atua na gestão de pessoas no setor público, não tem apenas a preocupação e manutenção da gestão, mas sim percalços como morosidade na aprovação de projetos, limites e diretrizes governamentais, e leis que fundamentam a fases de cada profissional.

Apontamos também, as dificuldades apresentadas durante a entrevista pela gestora do órgão estudado. Desse modo, em seus relatos, aponta para as dificuldades em realizar a implantação de novos projetos de melhorias, realização de tarefas e outras, pois esses se esbarram na burocracia da gestão pública. Exemplo citado, diz que quando se cria um novo projeto, e ocorre a mudança governamental, este fica totalmente comprometido e sujeito a não aprovação pela nova gestão.

Contudo, este estudo tem comum acordo com os estudos de Garbi (2011) sobre o olhar da Psicologia para uma organização visa o homem como seu protagonista, não somente a máquina pública, pois esta ação permite ao psicólogo gestor um melhor desempenho no trabalho por parte dos seus liderados. Além disso, a área de gestão de pessoas tem também a responsabilidade de exercer práticas de planejamento, avaliação e recompensas, criando e mantendo um ambiente profissional e positivo na organização.

E diante de todas as condições, é notável que, para se ter uma boa gestão, esta precisa estar alinhada às leis específicas que regem o serviço público, tendo como referência a Constituição Federal e leis que delimitem a atuação do profissional seja do psicólogo ou de outros profissionais. Meirelles (2014) cita que nas práticas exercidas pela instituição pública, nada pode ser implantado, modificado ou executado se não em função da lei com o único intuito de atender o interesse o público

O serviço público veio como meio de atender a população e suas diversas



necessidades. O servidor público e a ferramenta necessária e fundamental para que serviços sejam realizados com qualidade e eficiência. A gestão de pessoas tem como objetivo organizar da melhor forma esta dinâmica e por fim, a Psicologia contribui com ferramentas, recursos e acima de tudo o saber psicológico voltado ao sujeito, o protagonista, tanto o que realiza o serviço quanto o que recebe.

Portanto, torna-se necessário mais estudo e aprofundamentos nas práticas quanto a atuação do psicológico na gestão de pessoas no serviço público, para que assim possa se criar e ampliar conhecimentos da gestão de pessoas do setor público, setor esse delicado e de grande importância para toda a sociedade.

## **7.REFERÊNCIAS:**

ABU-EI-HAJ. DA “ERA VARGAS” À FHC: **Transições políticas e reformas administrativas. Revista de Ciências Sociais**): p. 33–51. 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos. Edição Compacta**, São Paulo: Atlas, 1996.

CHANLAT Jean-François. **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, p 8-11. 2002

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 108.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FONSECA Albérico Santos. **Serviços públicos**, João Pessoa, PB, 2014

GARBI. Tânia Rossi. **Psicologia organizacional: foco na administração pública** . Ouro Preto: UFOP, 2011.

*GIL, Antonio C. Como elaborar projetos de pesquisa*. 6°. ed.- 4° reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, T. de A. **A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública**, p 34. 2009

LE, M. **O conceito de trabalho imaterial : a grande empresa.** 1992

BRASIL, Presidência da república Casa Civil. **Regime Jurídico do Servidor Público.** Lei 8.112 de Dezembro de 1990 Art. 2º e 3º

BRASIL, Presidencia da republica, Casa Civil. **Sistema nacional de atendimento socio educativo, Sinase.** Lei Complementar 12.594 de 18 de janeiro de 2012.

ESPIRITO SANTO, Assembleia legislativa. **Estatuto do Sevidor Público Do Estado do Esperito Santo.** Lei complementar 46 de julho 1994

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, p. 641–659. 2003

MEIRELES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**, 926, p 344. 2014

OLIVEIRA, José Arimatés, MEDEIROS Maria da Penha Machado. Florianópolis : **Departamento de Ciências da Administração. UFSC; Brasília : CAPES : UAB**, p 184. 2011

PIMENTEL, A. **O método da análise documental: seu uso numa pesquisa histórica.** *Cadernos de Pesquisa*, n.114, p.179-195, 2001.

SARAIVA, K., Veiga-Neto, A. **Modernidade Líquida, Capitalismo Cognitivo e Educação Contemporânea**, Vol. 34.2009

SKINNER, B.F. **Sobre o Behaviorismo.** 9ed. Trad. VILLALOBOS, M.P. São Paulo: Editora Cultrix, 1993. 216p. Souza e Carvalho, 2003.

SILVA, N. T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 138p.2003

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

