

Trabalho de Conclusão de Curso (2025)

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESEMPENHO DAS ATIVIDADES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ-RN – UMA ANÁLISE EM TRÊS SECRETARIAS MUNICIPAIS

Maria Luiza Oliveira de Alcantara¹, Álvaro Fabiano Pereira De Macedo²

Resumo: Este estudo investiga as práticas de gestão de pessoas no setor público, com foco nas Secretarias Municipais de Saúde, Educação e Assistência Social de Mossoró – RN. A pesquisa, de caráter qualitativo, baseou-se em entrevistas estruturadas com servidores públicos, buscando compreender como a gestão de pessoas influencia o desempenho das atividades e a qualidade dos serviços prestados à população. Os resultados indicam que, embora existam iniciativas de capacitação e desenvolvimento profissional, ainda há desafios a serem superados, como a necessidade de treinamentos mais específicos e melhorias na infraestrutura de trabalho. Além disso, os entrevistados destacaram a importância da valorização profissional e da motivação para a eficiência no serviço público. Conclui-se que uma gestão de pessoas mais estratégica, que considere as particularidades de cada setor, é essencial para aprimorar o desempenho dos servidores e a qualidade do atendimento ao cidadão.

Palavras-chave: gestão de pessoas, administração pública, capacitação, motivação, eficiência.

1 INTRODUÇÃO

Com a proliferação do conhecimento advinda da Revolução da Informação ocorrida por volta de 1950 a 1970 e o surgimento de novos meios de transmissão de dados, tornou-se cada vez mais fácil para funcionários e operadores de empresas diversas conhecer seus direitos e deveres dentro de uma organização. O acesso rápido e facilitado da informação, a competitividade e a experiência prática influenciaram significativamente o mercado de trabalho, fazendo com que a mão de obra se especializasse e obtivesse conhecimento o suficiente para que, muitas vezes, exijam direitos e adquiram valores e competências únicas.

Segundo Chiavenato (2008) em seu livro “Gestão de Pessoas”, as pessoas são o principal ativo de uma organização, ou seja, sua maior riqueza. E as empresas são, para as pessoas, o que as faz capazes de conquistar objetivos. É uma troca, entre oferecer um bom trabalho e ser recompensado. Sabendo disso, pode-se dizer que a Gestão de Pessoas vai muito além da atividade de contratar e demitir funcionários, ela desenvolve atividades de capacitação e desenvolvimento, organizando e oferecendo programas de treinamento, avalia o desempenho dos servidores para identificar áreas de melhoria, desenvolve canais eficazes de comunicação interna e até gerencia conflitos garantindo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

¹ Bacharelado em Ciências Contábeis.

² Doutor em Administração.

Levando em consideração a importância do tema, explorá-lo além das fronteiras do setor privado tornou-se uma necessidade. O setor público, composto por servidores e funcionários públicos, bem como comissionados, exige um olhar crítico e de destaque. Segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 12), “a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem”.

Sabendo disso, de que forma as práticas de gestão de pessoas contribuem para a melhoria do desempenho dos servidores nas áreas estratégicas da administração municipal? O presente trabalho busca compreender como as práticas de gestão de pessoas impactam o desempenho das atividades da administração pública de Mossoró. É uma temática relevante, à medida que, produz insights valiosos para a valorização dos serviços públicos, considerando ainda, a importância dos profissionais do setor público para a sociedade na prestação de serviços.

O estudo realizado por Fonseca (2013), caracteriza as unidades de gestão de pessoas para desempenho de atividades estratégicas a fim de verificar sua autonomia. O artigo elaborado por Marques e Weber (2019), por sua vez, busca verificar e analisar as tendências da gestão de pessoas no setor público. Entretanto, os trabalhos citados não abordam a temática de forma regionalizada, visto que, enfatizam a problemática em âmbito federal, o presente estudo, porém, expõem a questão da gestão de pessoas no âmbito municipal, analisando e demonstrando a influência que os recursos humanos desenvolvem para os servidores e para que os seus objetivos se alinhem com os das repartições mossoroenses.

Diante deste contexto surge o seguinte problema de pesquisa: Como estão as práticas de gestão de pessoas exercidas em algumas secretarias do município de Mossoró? Para responder esta problemática esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as práticas de gestão de pessoas exercidas em algumas secretarias do município de Mossoró. Evidencia, portanto, que tornar a área de recursos humanos uma parceira estratégica do negócio – atuando no planejamento de pessoal, na capacitação, na avaliação de desempenho com base em competências, etc. – é um desafio tanto para empresas privadas quanto públicas (Matoso et al., 2016; Silva; Mello, 2011).

Além disso, estima-se identificar a satisfação dos profissionais em relação a suas respectivas funções, verificando a possibilidade de que, além da remuneração, a motivação dos servidores baseie-se também em sua chefia, na qualidade do ambiente de trabalho, nas ferramentas oferecidas e de que forma, tais fatores influenciam o resultado da prestação do serviço. Dessa forma, é possível verificar se após passarem pelo período de encantamento por terem conseguido passar em um concurso público, continuem sonhando e tendo objetivos na vida profissional e pessoal.

Perante o exposto, essa pesquisa se justifica pela ampliação do conhecimento sobre a relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional no contexto da administração pública do município de Mossoró, bem como, enfatiza que as pessoas são o principal ativo das organizações e que a gestão de pessoas eficaz contribui de forma significativa para o desenvolvimento das competências dos servidores, aumentando a produtividade e o alcance dos objetivos organizacionais. Com isso, gerando satisfação para o agente e para os usuários do serviço, visto que, causa o aumento da eficiência, diminuição da burocracia, além da satisfação dos servidores propriamente ditos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo desta seção é apresentar os modelos teóricos que servem de base para a identificação de práticas estratégicas de gestão de pessoas no setor público, assim como para a análise das práticas adotadas para treinar e desenvolver os servidores. Os modelos servirão de referência para análise dos processos de desenvolvimento de pessoas e

identificação dos fatores ambientais que afetam a relação das unidades de gestão de pessoas da administração pública municipal. Além disso, será abordado o tripé para funcionar uma instituição pública (recursos humanos, recursos físicos e recursos financeiros), sendo aprofundado, contudo, o fator humano.

Inicialmente, é importante ressaltar que a análise do perfil estratégico das unidades de gestão de pessoas é feita com base nas suas atividades, e também na sua capacidade para realização de decisões cotidianas e estratégicas de treinamento. Segundo Chiavenato (1999), "A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas — empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada — para alcançar os objetivos organizacionais e individuais." Sendo mais exato, a forma como a repartição lida com as pessoas ali envolvidas reflete significativamente em seus resultados, não estando relacionado, especificamente, ao setor de RH, mas do respeito, cordialidade, da prática efetiva do código de ética, dentre outras questões. Para tanto, torna-se fundamental conhecer as ferramentas de gestão de pessoas e sua importância para a realização de atividades diversas e cotidianas.

Uma das ferramentas da gestão de pessoas que pode contribuir significativamente para a desenvoltura dos profissionais é a avaliação de desempenho, prática intensificada na década de 60. Apesar de ser uma atividade feita e apoiada pela área de RH, o avaliador e o avaliado são os protagonistas responsáveis pelo processo. A etapa principal não é a avaliação em si, mas todo o ciclo de gestão de desempenho: criação de um plano de trabalho claro e desafiador, com o estabelecimento de expectativas e prioridades; acompanhamento e orientação constantes, com feedback do desempenho e manutenção das expectativas; autoavaliação; e avaliação formal (Orsi e Silva, 2014; Siqueira e Nascimento, 2016).

A gestão por competências, é outra ferramenta de gestão de pessoas que consiste em alinhar as habilidades dos funcionários com as necessidades da organização, este ponto é fundamental para o sucesso estratégico à medida que garante que cada profissional faça e se encaixe com as atividades que presta. Ao identificar as lacunas entre as competências atuais e as desejadas, é possível desenvolver planos de treinamento e capacitação que impulsionem o desempenho individual e o alcance dos objetivos organizacionais (Garcia, 2014; Camargo et al., 2016). No setor público, em contrapartida, os agentes são indicados com base na escolha dos mesmos em participar do processo seletivo, recrutamento ou concurso público. Dessa maneira, através da escolha voluntária do profissional em seu setor de especialização – seja saúde, educação, segurança, assistência social, dentre outros – é identificado as competências e habilidades e sua referida área de atuação, sendo assim possível treiná-lo e garantir que tenha o melhor desempenho possível, com base nos dados coletados.

Em suma, a gestão de pessoas, quando eficazmente implementada na administração pública municipal, exerce um papel fundamental no desempenho das atividades estratégicas. Ao alinhar as competências dos servidores com os objetivos organizacionais, é possível otimizar os recursos, melhorar a qualidade dos serviços públicos e promover uma gestão mais eficiente e eficaz, ainda que, muitas vezes esses fatores não sejam levados em consideração. Para Filippin (2010), o objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor, como consequência alcançar o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham, ou seja, a aplicação da gestão por competências, bem como a avaliação de desempenho, no contexto de Mossoró-RN demonstra a relevância dessa abordagem para o desenvolvimento municipal e para o bem-estar da população.

2.1 Teoria das relações humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu como uma resposta às falhas da administração tradicional, que focava muito na eficiência e na estrutura da empresa, mas ignorava os aspectos sociais e emocionais do trabalho. De acordo com Mayo (1945), a

forma como as pessoas se sentem em relação ao trabalho é mais importante do que as condições físicas em que ele acontece. Mayo e sua equipe realizaram os Experimentos de Hawthorne, que mostraram que fatores sociais e psicológicos influenciam muito a produtividade dos trabalhadores. Os resultados revelaram que, quando os funcionários se sentem valorizados e parte de um grupo, sua motivação e desempenho melhoram. Além disso, foi constatado que a interação entre colegas e a atenção dos líderes desempenham um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho positivo, promovendo maior engajamento e cooperação entre os colaboradores. Dessa forma, a Teoria das Relações Humanas reforça a ideia de que a gestão eficaz vai além de processos e regras, necessitando de um olhar atento ao bem-estar dos trabalhadores.

Chiavenato (2008) enfatiza que a abordagem humanista da administração entende que o comportamento no ambiente de trabalho é influenciado por fatores motivacionais. As pessoas são impulsionadas por suas necessidades e encontram satisfação na interação com os grupos sociais ao seu redor. Embora a motivação seja apenas um dos aspectos internos que afetam o comportamento humano, ela recebe grande destaque porque está diretamente ligada às necessidades individuais, buscando supri-las para que tanto os objetivos pessoais quanto organizacionais sejam alcançados.

Em resumo, a Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova forma de pensar a gestão das empresas, destacando a importância das relações entre as pessoas e o ambiente social para o bom desempenho dos funcionários. Essa abordagem continua relevante, pois serve de base para práticas de gestão que buscam não só a eficiência, mas também o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Além disso, ao reconhecer a influência dos fatores humanos no desempenho organizacional, essa teoria incentivou o desenvolvimento de políticas de gestão mais inclusivas e voltadas para o desenvolvimento das equipes. Dessa maneira, promove uma cultura organizacional mais colaborativa e alinhada às necessidades dos trabalhadores.

2.2 Práticas de gestão de pessoas aplicadas no setor público

O treinamento e desenvolvimento de pessoal é uma das formas de gerir pessoas mais importantes da área pública. Os programas de treinamento e desenvolvimento são essenciais para a capacitação dos servidores públicos, possibilitando a atualização de conhecimentos e habilidades (Aderlane, 2025). Assim, torna-se evidente que investimentos em capacitação impactam positivamente na eficiência dos serviços prestados e na satisfação dos cidadãos.

A avaliação de desempenho, assim como no setor privado é uma ferramenta importante na gestão de pessoas, pois permite identificar pontos fortes e áreas de melhoria (Fonseca, 2013). Uma avaliação bem estruturada pode motivar os servidores a alcançarem melhores resultados e alinhar suas atividades aos objetivos estratégicos da administração pública. Além disso, existe a questão da comunicação interna, que quando efetiva é vital para o funcionamento harmonioso das organizações públicas. Camões, Pantoja e Bergue (2010) destacam que a transparência e o diálogo promovem um ambiente de trabalho mais colaborativo, contribuindo para a satisfação dos servidores e, consequentemente, para a eficiência das atividades públicas. Ainda assim, apesar dos avanços, a gestão de pessoas na administração pública enfrenta diversos desafios. Entre eles, a resistência à mudança cultural, a burocracia e a falta de recursos financeiros para implementar programas de desenvolvimento (Matoso et al., 2016). A superação desses desafios é essencial para que as práticas de gestão de pessoas possam realmente influenciar o desempenho das atividades estratégicas.

Os programas de treinamento e desenvolvimento utilizados nas repartições são cruciais para a melhoria do desempenho dos servidores. Fonseca (2013) argumenta que a autonomia das unidades de gestão de pessoas é fundamental para o alcance de objetivos estratégicos. Já para Marques e Weber (2019) que corroboram com essa visão, destaca-se que a modernização das práticas de gestão de pessoas no setor público deve considerar tendências regionais, como as observadas em Mossoró. É bastante comum, por exemplo, a

incorporação de elementos da cultura local em eventos e ações de integração é uma forma de valorizar a identidade regional e fortalecer o vínculo com os colaboradores, além disso, é de costume adaptar o calendário de eventos corporativos para coincidir com as festas tradicionais da região, como o São João e o Carnaval.

Sabendo disso, pode-se dizer que transformar a área de recursos humanos em uma parceira estratégica para o município de Mossoró envolve a participação ativa no planejamento de pessoal, capacitação e avaliação de desempenho baseada em competências. Esse modelo de gestão é um desafio tanto para o setor privado quanto para o público, sendo essencial para garantir que os objetivos organizacionais se alinhem com as expectativas e necessidades dos servidores. A pesquisa sobre a gestão de pessoas na administração pública de Mossoró busca evidenciar a relação entre práticas eficazes de gestão e o desempenho organizacional.

Para Matoso (2016) transformar a gestão de pessoas em uma parceria estratégica implica em integrar as práticas de recursos humanos ao planejamento organizacional, assegurando que os servidores estejam capacitados para atender às demandas da administração pública. Portanto, a valorização do servidor, por meio de uma gestão que priorize a capacitação e o desenvolvimento, pode levar a um aumento da eficiência na prestação de serviços, resultando em benefícios tanto para os servidores quanto para os usuários dos serviços públicos. Dessa forma, a gestão de pessoas se estabelece como um elemento central para o sucesso das atividades estratégicas na administração pública permitindo que o servidor além de manter-se motivado, mesmo estando sob condições de estabilidade, possua uma relação saudável em seu ambiente de trabalho.

2.3 Satisfação no trabalho e práticas de treinamento de servidores públicos

A princípio, é possível identificar diversas práticas de treinamento no setor público, uma das principais iniciativas é a realização de programas de capacitação contínua, que abrangem diversas áreas, como gestão pública, atendimento ao cidadão e uso de tecnologias da informação. Esses programas são elaborados de forma a atender às demandas específicas da administração municipal, promovendo a atualização e a especialização dos servidores. Chiavenato (2008) destaca que "o desenvolvimento contínuo dos colaboradores é crucial para a competitividade e eficiência organizacional", e essa perspectiva é aplicada nas ações formativas da Prefeitura.

Essa abordagem se torna valiosa, considerando o cenário atual onde a gestão do tempo é um desafio constante. Camões, Pantoja e Bergue (2010) afirmam que "a formação a distância é uma estratégia eficaz para alcançar resultados significativos na capacitação de servidores públicos", o que reforça a relevância dessa prática na administração municipal.

No entanto, o que motiva o servidor a manter-se em constante desenvolvimento e atingir a satisfação esperada, compreender as razões e os estímulos que levam as pessoas a adotarem determinados comportamentos no contexto da Administração Pública mostra-se essencial. Segundo Morin e Aubé (2009), o estudo da motivação busca investigar os fatores que desencadeiam e direcionam o comportamento.

Chiavenato (2009) argumentam que a motivação é um fenômeno altamente complexo e de difícil definição. Por outro lado, Robbins (2005) define a motivação como o resultado de um processo que envolve intensidade, direção e persistência dos esforços empregados para alcançar um objetivo específico. De acordo com esse autor, a intensidade refere-se ao grau de esforço despendido, enquanto a persistência está relacionada ao tempo durante o qual esse esforço é mantido. Já a direção corresponde à maneira como o esforço é conduzido para alinhar-se aos objetivos da organização.

Outro ponto importante é a avaliação de desempenho de servidores que, por sua vez, identifica necessidades de formação e áreas que necessitam de algum aprimoramento. A partir disso, são elaborados planos de desenvolvimento individual, que orientam as ações de treinamento e formação. Para Matoso et al. (2016), "a avaliação de desempenho deve ser vista como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento das competências, alinhando os interesses dos servidores às necessidades da administração".

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1 Tipologia da pesquisa

Esta pesquisa é do tipo qualitativa e utiliza como base as premissas de um estudo de caso. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador torna-se um sujeito que pensa, percebe, sente e expressa interesse pelo assunto que deseja pesquisar (González, 2020). Quando se fala em pesquisa qualitativa, existe um reconhecimento singular das diversas formas de analisar os fenômenos que envolvem as subjetividades humanas e suas complexas relações sociais dentro da sociedade. Nesse contexto, a abordagem qualitativa se opõe a um modelo uniforme de pesquisa aplicável a todas as ciências, uma vez que cada área possui suas particularidades, dependendo do caso em questão, o que demanda uma metodologia específica (Goldenberg, 1997). O trabalho caracteriza-se como estudo de caso pelo fato da análise especificar-se em algumas secretarias municipais de Mossoró.

3.2 Amostra e coleta de dados

Conforme destaca Gil (2008, p. 109), "a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais", sendo empregada com a finalidade de obter informações, direcionar análises e diagnosticar aspectos relacionados à realidade do tema investigado. Para identificar práticas de gestão de pessoas propostas pelos departamentos de RH sediadas em Mossoró, foram conduzidas entrevistas com dez servidores. Mais especificamente, servidores da Secretaria de Saúde, Secretaria de Educação e Secretaria de Assistência Social. As entrevistas são estruturadas, possibilitando a coleta de dados qualitativos sobre as práticas de gestão.

A análise dos dados permite identificar padrões e tendências nas respostas, quanto a satisfação dos funcionários, sentimento de ser reconhecido pelo trabalho que exerce, infraestrutura da repartição, dentre outros. Assim, evidenciando como essas abordagens podem potencializar a eficiência e a eficácia das atividades.

No presente trabalho, a coleta dos dados foi efetuada, primordialmente, através de sala criada em plataforma de reunião, de forma individual. Contudo, algumas entrevistas foram feitas de forma presencial ou ainda através de chamada de vídeo em aplicativo de bate-papo, dada a inabilidade do entrevistado.

3.3 Análise dos dados

Os questionamentos foram feitos e a partir da análise das diversas respostas, foi possível agrupá-las para chegar a um consenso entre maioria. Abaixo os servidores serão representados por números para que sua identidade permaneça em sigilo.

IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	
Agente	Secretaria
1	Servidor Público (Secretaria de Saúde)
2	Servidor Público (Secretaria de Saúde)
3	Servidor Público (Secretaria de Educação)
4	Servidor Público (Secretaria de Educação)
5	Servidor Público (Secretaria de Assistência Social)
6	Contratado Público (Secretaria de Assistência Social)
7	Servidor Público (Secretaria de Educação)
8	Contratado Público (Secretaria de Educação)
9	Contratado Público (Secretaria de Saúde)
10	Contratado Público (Secretaria de Saúde)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os questionamentos foram estruturados tendo como referência o artigo: A motivação dos servidores públicos municipais: um estudo de caso da Secretaria de Administração de Sant'Ana do Livramento – RS, elaborados pelo discente: Leonardo Inda da Rocha, juntamente com seu orientador Luiz Edgar Araújo Lima.

CATEGORIA DAS PERGUNTAS	
PERFIL DO RESPONDENTE	Qual o seu cargo na Administração Pública do município de Mossoró-RN?
	Há quanto tempo trabalha no setor?
GESTÃO DE PESSOAS E CAPACITAÇÃO	Você já participou de treinamentos ou capacitações oferecidos pela administração pública?
	Você considera que os treinamentos oferecidos são eficazes para o desenvolvimento das atividades do seu cargo?
	Na sua percepção, a gestão de pessoas investe no desenvolvimento profissional dos servidores?
MOTIVAÇÃO E AMBIENTE DE TRABALHO	Como você avalia a infraestrutura para a realização das atividades diárias, a ergonomia, o espaço de trabalho em geral?
	Você se sente motivado(a) para desempenhar suas funções diárias?
DESEMPENHO E EFICIÊNCIA	A gestão de pessoas influencia diretamente na qualidade do serviço prestado à população?
	Na sua opinião, quais são os principais desafios da gestão de pessoas na administração pública municipal?
	O que poderia ser feito para melhorar a gestão de pessoas e, conseqüentemente, o desempenho das atividades no setor público?

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

3.4 Limitação da pesquisa

Primeiramente, o tamanho da amostra - composta por 10 servidores - pode não representar necessariamente toda a diversidade das práticas de gestão nas secretarias do município, restringindo os resultados. Além disso, as entrevistas estruturadas, apesar de permitirem uma exploração profunda do assunto, são suscetíveis à subjetividade dos entrevistadores e entrevistados, o que pode impactar a consistência dos dados.

Por fim, o foco nas secretarias (Saúde, Educação, Assistência Social) não englobam a diversidade de secretarias ativas no município, o que pode limitar a compreensão das práticas de gestão em outras áreas da administração pública de Mossoró. Além disso, o tempo e os recursos disponíveis para a pesquisa, bem como a confidencialidade que muitos agentes dispõem podem restringir a profundidade da investigação e a análise dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada nas Secretarias Municipais de Mossoró - Rio grande do Norte com o objetivo de identificar a influência da gestão de pessoas para o desempenho das atividades na administração pública dos servidores lotados nesta organização.

4.1 Perfil do respondente

O questionamento inicial quanto ao cargo que ocupa é bastante direto, gerando respostas curtas e rápidas. O agente 1 afirma:

“Sou ajudante de saúde bucal na UBS atualmente, mas já fiz outras coisas durante esse tempo, estou na prefeitura a 23 anos.” (Agente 1)

O agente 2, também é auxiliar de Saúde Bucal. Os agentes 9 e 10 são técnicos de enfermagem em Unidades de Pronto Atendimento, ocupando o cargo a 18, 15 e 9 anos respectivamente. Os agentes 3 e 4 são professores, contudo não especificaram a área, sendo o agente 3 é professor em uma creche a 23 anos e 4 em escola de ensino fundamental a 17 anos. Os agentes 5 e 6 são Assistente Social a 16 anos e Agente administrativo a 4 anos respectivamente no Centro Administrativo da Cidadania. O agente 7 relata:

“Sou Pedagoga, mas atualmente sou Supervisora Técnica Pedagógica na Secretaria Municipal de Educação de Mossoró e trabalho a 11 anos para a prefeitura.” (Agente 7)

Por fim, o agente 8 desempenha a atividade de auxiliar de professor de educação física em escola de ensino fundamental a 9 meses.

4.2 Gestão de pessoas e capacitação

Quando questionados se já haviam participado de treinamentos oferecidos pela prefeitura, todos responderam que sim. O agente 2, 7 e 3 afirmam respectivamente:

“Fiz vários cursos, principalmente de vacinação na época da pandemia.” (Agente 2)

“Desde que eu entrei na Rede Municipal que oferecem cursos que eu realizo, hora sou cursista hora sou formadora. (Pró-Letramento em Alfabetização e Matemática, Proale, PNAIC, PRALER, CNCA, todos estes cursos voltados para a área de Alfabetização e Letramento, e outros mais. Não tem muitos de gestão de pessoas.” (Agente 7)

“Quanto a treinamento não tem do que reclamar, sempre tem pra fazer.” (Agente 3)

Para os entrevistados, os cursos oferecidos pela prefeitura realmente são eficazes para o desenvolvimento das atividades do seu cargo, ou seja, a maioria está satisfeita com os treinamentos disponibilizados. Com exceção do agente 4 que diz:

“Mais ou menos, porque as vezes alguns cursos não são realmente sobre nossas atividades diárias.” (Agente 4)

Contudo, quando questionados se a gestão de pessoas investe no desenvolvimento profissional dos servidores, os agentes 8 e 10 afirmam que não e que poderia ser melhor, pois, para os mesmos, não são apenas os cursos e treinamentos que geram o desenvolvimento da repartição, seria necessário o investimento em diversos outros fatores como bonificações, elogios pelo bom desempenho; oferecer cursos, palestras; dentre outros. Para o entrevistado 1:

“Olha, até existem umas capacitações, mas não é muito. Falta mais investimento em, assim... específico para cada função.”

Muitas vezes, a gente aprende as coisas na prática, sem muito suporte. Seria bom ter mais oportunidades de qualificação pra realmente melhorar o desempenho no dia a dia.” (Agente 1)

Sabendo disso, pode-se concluir que mesmo havendo a divulgação de cursos e capacitações, eles não implicam necessariamente no desenvolvimento do profissional, já que algumas vezes não são supervisionados e não recebem suporte devidamente.

4.3 Motivação e ambiente de trabalho

Neste momento, o campo de perguntas é voltado à satisfação dos agentes em relação a suas atividades e ambiente de trabalho, a pergunta inicial é: “Como você avalia a infraestrutura para a realização das atividades diárias, a ergonomia e o espaço de trabalho em geral”? Foi unânime a opinião que os espaços de trabalho, quando não estão defasados, carecem de estrutura necessária. O agente 2, 5 e 7 afirmam:

“No espaço onde eu trabalho falta muita estrutura para que possamos desenvolver um atendimento de excelência” (Agente 2)

“Está deixando a desejar, porque não é questão de ser de luxo, de ser de outro mundo, são coisas simples para fazer as coisas e atender bem o público” (Agente 5)

“Tem muito o que melhorar, porque às vezes faltam melhorias com móveis e os espaços mais organizados” (Agente 7)

Contudo, quando questionados sobre a motivação que sentem, todos os entrevistados responderam que se sentem motivados, mesmo estando insatisfeitos com a infraestrutura oferecida. Esse fator, faz referência ao estudo feito por Abraham Maslow (1946), relacionado a necessidade de autorrealização e autoestima que ocupam o topo da pirâmide das necessidades, revelando que, os entrevistados se sentem realizados com sua posição a ponto de mesmo com as dificuldades se sentirem motivados a realizar sua função pública. A remuneração também faz parte desses fatores, pois com a remuneração tem-se a tranquilidade de proporcionar a sua família estabilidade financeira.

4.4 Desempenho e eficiência

Para confirmar se a gestão de pessoas realmente influencia nos resultados dos serviços prestados à população na visão dos agentes, foi questionado: “A gestão de pessoas influencia diretamente na qualidade do serviço prestado à população?”. Todos os agentes responderam positivamente para a pergunta, o 9 e 7 afirmam:

“Sim, com certeza! Se a gestão de pessoas valoriza o pessoal, oferece capacitação, boas condições de trabalho, todo mundo trabalha mais motivado. Isso acaba refletindo no atendimento à população, porque quem tá satisfeito no trabalho consegue prestar um serviço mais ágil, com mais atenção e qualidade” (Agente 9)

“Com certeza, é de enorme influência sim, precisamos atender ao público com zelo, carinho e responsabilidade” (Agente 7)

Faz-se entender que os servidores sabem que, quando bem executadas, as práticas de gestão de pessoas, como boas condições de trabalho, incentivos ao aprendizado,

recompensas ou elogios quando as atividades forem bem executadas e acompanhamento constante, é inegável que isso reflete na motivação, no desempenho profissional e, conseqüentemente, na qualidade do serviço prestado à população.

Dessa forma, o penúltimo questionamento foi: “Na sua opinião, quais são os principais desafios da gestão de pessoas na administração pública municipal?” A maior parte dos agentes compartilha da mesma opinião de que os setores precisam de uma atenção específica, pois as dificuldades enfrentadas por um departamento nem sempre são as mesmas de toda a repartição. Isso significa que, para os entrevistados, uma gestão eficaz deve considerar as particularidades de cada setor, identificando suas necessidades específicas e propondo soluções adequadas para cada realidade. Para o agente 2 e 5:

“O principal desafio é saber que cada setor é um time diferente, com suas próprias necessidades e jeitos de jogar” (Agente 2)

“Entender a necessidade de cada setor, dar voz e escutar cada um” (Agente 5)

Contudo, o entrevistado 7 afirma que o principal desafio seria manter a equipe focada a atender bem a população, relatando:

“Eu acho que, principalmente, manter as pessoas motivadas, talvez realizar cursos de como atender ao público, como recepcionar, como conduzir, ouvir quem chega, tratar bem, com delicadeza, ter empatia com quem chegar para ser atendido, não deixar a pessoa sem uma resposta ou sugestão” (Agente 7)

Por fim, “o que poderia ser feito para melhorar a gestão de pessoas e, conseqüentemente, o desempenho das atividades no setor público” foi a última indagação feita aos funcionários, as respostas foram variadas, alguns relatam a questão da infraestrutura e dos recursos usados como principal meio para aprimorar a dinâmica do ambiente de trabalho, outros concordam que capacitação continuada e cursos de qualificação são o melhor caminho para garantir a melhoria do desempenho dos servidores e a prestação de um serviço mais eficiente à população. Os agentes 9 e 10 relatam:

“Ter condições de trabalho adequadas faz toda a diferença no dia a dia dos servidores e no atendimento à população. UPA mais ampla, bem estruturada, com espaço suficiente para receber os pacientes com conforto, também equipamentos modernos, como computadores novos e sistemas mais atualizados, tanto para a gente quanto para quem busca o atendimento” (Agente 9)

“Capacitar as pessoas para ter um atendimento de qualidade no serviço público. Não basta só ter vontade de atender bem, é preciso preparo! Oferecer cursos e formações voltadas para o atendimento ao público faz toda a diferença, porque ajuda os servidores e desenvolvem habilidades como comunicação eficiente, empatia e resolução de problemas” (Agente 10)

Diante das respostas dos agentes, fica evidente que a gestão de pessoas tem um impacto significativo na qualidade dos serviços prestados à população, influenciando diretamente a motivação, o desempenho e a eficiência dos servidores. A valorização dos

profissionais, por meio de boas condições de trabalho, capacitações contínuas e um ambiente organizacional bem estruturado, não apenas melhora a execução das atividades diárias, mas também fortalece o compromisso dos servidores com a prestação de um serviço público de qualidade. Além disso, compreender as particularidades de cada setor e oferecer suporte específico para suas necessidades são fatores essenciais para uma administração pública mais eficaz, pois permitem a adoção de estratégias personalizadas que atendam melhor às demandas de cada área.

Portanto, os resultados obtidos através do artigo sobre gestão de pessoas no setor público nas Secretarias Municipais de Mossoró – RN e possuem diversas diferenças com os da Secretaria Municipal de Administração de Sant’Ana do Livramento. Embora ambas as pesquisas tenham abordado a influência da gestão de pessoas no desempenho e na qualidade dos serviços prestados, cada uma trouxe ênfases distintas em seus achados.

No estudo realizado em Mossoró, identificou-se que, apesar da existência de iniciativas voltadas para capacitação e desenvolvimento profissional, ainda há desafios estruturais e a necessidade de treinamentos mais específicos. Os servidores destacaram a importância da valorização profissional e da motivação para melhorar a eficiência no serviço público. Em contrapartida, a pesquisa realizada na Secretaria Municipal de Administração de Sant’Ana do Livramento concentrou-se na motivação dos servidores, identificando fatores que contribuem para a satisfação no trabalho, como estabilidade, remuneração e relacionamento interpessoal. No entanto, também foram evidenciados aspectos que geram insatisfação, como a estrutura física inadequada para a realização das tarefas diárias.

Na Secretaria de Saúde de Mossoró, a rotatividade de profissionais foi apontada como um grande desafio, impactando a continuidade dos serviços. A Secretaria de Educação enfrentou dificuldades na formação continuada dos professores, enquanto a Assistência Social destacou a sobrecarga de trabalho dos servidores. Já na Secretaria de Administração de Sant’Ana do Livramento, a pesquisa enfatizou que a estrutura organizacional e as condições do ambiente de trabalho influenciam diretamente a satisfação dos servidores.

Dessa forma, percebe-se que, enquanto o estudo em Mossoró abordou a gestão de pessoas de maneira mais ampla, considerando aspectos estruturais e motivacionais, a pesquisa em Sant’Ana do Livramento focou especificamente nos fatores que impactam a motivação dos servidores. Ambas as pesquisas reforçam a necessidade de estratégias de gestão de pessoas que considerem tanto a capacitação e infraestrutura quanto a valorização profissional para otimizar o desempenho e a qualidade dos serviços públicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo que se apresentou foi um estudo realizado nas Secretarias Municipais de Saúde, Educação e Assistência Social de Mossoró a fim de investigar as práticas estratégicas de gestão de pessoas no setor público através de entrevistas com servidores e contratados públicos. Os resultados da pesquisa demonstraram que a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na eficiência e qualidade dos serviços prestados à população. A visão apresentada pelos servidores entrevistados reforça a ideia de que um ambiente de trabalho bem estruturado, aliado a capacitações contínuas e a uma gestão atenta às necessidades de cada setor, influencia diretamente na motivação dos profissionais e, conseqüentemente, o atendimento ao público.

Ao longo da pesquisa, observou-se que, apesar de haver iniciativas de capacitação promovidas pela administração municipal, ainda há desafios a serem superados, como a necessidade de treinamentos mais específicos para cada função e um maior reconhecimento do desempenho dos servidores. Além disso, a infraestrutura precária em algumas unidades foi apontada como um fator limitante para o bom desempenho das atividades, reforçando a necessidade de investimentos contínuos para a melhoria das condições de trabalho.

Outro ponto relevante identificado foi a importância da motivação dos servidores para a manutenção da qualidade no serviço público. Mesmo diante de desafios estruturais, os profissionais demonstraram compromisso com suas funções, evidenciando que a valorização do trabalho, o reconhecimento e a oferta de condições adequadas são aspectos essenciais para manter o engajamento e a produtividade da equipe.

Dessa forma, a pesquisa reforça a necessidade de uma gestão de pessoas mais estratégica e adaptada às particularidades de cada setor da administração pública municipal. Investir em treinamentos direcionados, aprimorar as condições de trabalho e implementar políticas de valorização dos servidores são medidas fundamentais para garantir um serviço público mais eficiente e humanizado.

Conclui-se, portanto, que a gestão de pessoas não deve ser vista apenas como um suporte administrativo, mas como um elemento essencial para a melhoria contínua do atendimento e da qualidade dos serviços prestados à população, com intuito de melhorar a eficiência e eficácia, cumprindo assim seu papel de agente na sociedade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. E, FREIRE, T. (2000). **Metodologia da investigação em psicologia e educação** (2º ed.). Braga: Psiquilíbrios.

CAMARGO, E. J. B; PEREIRA, A. S.; GRZYBOVSKY, D.; LORENZON, A. L. H. Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010. **Revista interdisciplinar de gestão social**, Bahia, v. 5, n. 1, p. 63-87, jan./abr. 2016.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza Organizadora; PANTOJA, Maria Júlia Organizadora; BERGUE, Sandro Trescastro Organizador. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

DA PENHA AGUIAR, Aderlane; FÉLIX, Karyn Juliana Ramos; BATISTA, Valquiria Constancio. CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO. **REVISTA FOCO**, v. 18, n. 2, p. e7631-e7631, 2025. FILIPPIN, Eliane Salete; GEMELLI, Inês Maria Picoli. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Unoesc, V.9, n. 1-2, 2010.

FONSECA, Diogo Ribeiro da et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 1451-1475, 2013.

GARCIA, L. B. B. Competências Transversais e Percepção de Suporte à Aprendizagem na SBQ/ANP – **Agência Nacional do Petróleo**. **Cadernos ENAP**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 39-58, 2014.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social: 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 1997. LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Rio de Janeiro: E.P.U, 2018.

GONZÁLEZ, Fredy Enrique. Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 8, n. 17, p. 155-183, 2020.

MARQUES RAHN, Martha; WEBER, Lilian. Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, 2019.

MATOSO, J. O.; CORAIOLA, D. M.; ROGLIO, K. D. D. Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso. **Revista Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, vol. 32, n. 95, p. 34-51, maio-ago 2016.

MAYO, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Routledge. Cambridge, Harvard University Press. 1945.

MORIN, Estelle M. e AUBÉ Caroline: Psicologia e Gestão: São Paulo Atlas, 2009.

OLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997. LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Rio de Janeiro: E.P.U, 2018.

ORSI, A.; SILVA, C. M. Gestão do Desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS T. S. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014. Cap. 7, p. 193-234.

ROCHA, Leonardo Inda da. A motivação dos servidores públicos municipais: um estudo de caso da Secretaria de Administração de Sant'Ana do Livramento-RS. 2014.