



## Entrevista

*Neste número, a entrevista é com o Dr. Telson Luis Cavalcante Ferreira – advogado e professor de Direito Eleitoral. Ele trata do cenário político atual, considerando a realização das eleições municipais de 2012.*

## Reportagem

*O tema “Justiça Eleitoral brasileira realiza a maior eleição informatizada do mundo em 2012” é abordado na reportagem da Assessoria de Imprensa e Comunicação Social do TSE.*

## Artigos

*Os cinco artigos desta edição tratam dos seguintes temas: propaganda no rádio e na televisão; Justiça Eleitoral e educação para a cidadania; voto consciente; financiamento público exclusivo de campanhas e listas partidárias preordenadas; papel da Justiça Eleitoral. Como tema complementar, tem-se o artigo “Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público”. Confira.*



TRIBUNAL  
SUPERIOR  
ELEITORAL

# DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

Iara Pinto Cardoso\*



Foto: U. Dettmar/Asics/TSE

O advento da globalização e diversos outros fenômenos que vieram, nos últimos anos, transformando o mundo e o Brasil fizeram com que uma nova mentalidade fosse produzida não só no setor privado, como, também, no setor público.

De acordo com Coutinho (2000)<sup>1</sup>, torna-se cada vez mais necessário que as organizações públicas brasileiras incorporem valores, atitudes e crenças semelhantes às novas práticas empresariais, pautadas em transparência, confiança e apoio entre o Estado e a sociedade.

Diante disso, é possível dizer que a busca por qualidade e por resultados cada vez melhores termina impondo, à administração pública, uma série de desafios, principalmente no que tange à gestão dos seus recursos humanos.

A gestão de recursos humanos no serviço público tem como objetivo adequar os ideais da administração pública gerencial à realidade dos

servidores públicos. Nos dias atuais, a obtenção e manutenção de um quadro de servidores bem formados, capacitados e motivados se transformaram em finalidade primordial a ser perseguida pelos órgãos que, por sua vez, são cobrados em relação a sua eficiência por uma sociedade cada vez mais consciente sobre o papel do Estado contemporâneo.

Além disso, atualmente, a administração pública vem sofrendo uma maior cobrança para utilização de ferramentas já empregadas no setor privado. Ao fazer uma comparação entre a gestão pública e a privada, é possível dizer que as organizações públicas têm como diferença a submissão a leis específicas e a determinações políticas que as privadas não têm. Ainda, a transparência para a administração pública é outro fator que a difere do ramo privado, uma vez que ela é obrigada a divulgar tudo que faz (principalmente no que tange a questões de pessoal e de compras, ou seja, questões de concursos e licitações).

No que se refere especificamente à administração de recursos humanos do setor público, é possível dizer que essa apresenta peculiaridades que as organizações privadas não apresentam, as quais, na maioria das vezes, são provenientes da própria natureza dos seus órgãos. Exemplos delas são os instrumentos utilizados para recrutamento, seleção e contratação; as políticas de remuneração; os métodos de avaliação de desempenho; dentre

<sup>1</sup> COUTINHO, M. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. *Revista do Serviço Público*, n. 3, p. 41-73, 2000.

\* Economista. Analista técnico da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI). Especialista em Gestão Pública e Planejamento de Projetos.

outros. Especificamente no que se refere ao recrutamento, a título de comparação, é possível dizer que, enquanto nas organizações privadas o recrutamento é dirigido para determinado segmento da população (o que privilegia as diferenças entre as classes), na administração pública esse recrutamento sofre forte influência do princípio da isonomia, o que permite que quaisquer indivíduos possam pleitear igualmente os cargos públicos.

Ao observar o cenário atual brasileiro, é possível dizer que o número de cargos públicos vem crescendo muito, o que é um ponto positivo já que proporciona maior estruturação da máquina pública. Mas, por outro lado, esse crescimento gera desafios para a administração, afinal, como se sabe, existe grande cobrança por parte da sociedade no que tange aos serviços públicos oferecidos pelo Estado, e, conseqüentemente, o serviço prestado pelos funcionários públicos.

Dentre tais desafios, impostos à gestão pública de recursos humanos, encontram-se a adequação do quadro de servidores ao tamanho da máquina estatal, a conciliação entre gastos com pessoal e o orçamento estipulado para cada esfera de governo, a desburocratização das rotinas de trabalho, a administração do crescimento do número de cargos públicos.

Como soluções para esses desafios, é possível citar, dentre outros, a implantação

de planos de carreira específicos que sejam compatíveis com as necessidades do Estado e daqueles que para ele trabalham; o estabelecimento de políticas voltadas para a captação, desenvolvimento e treinamento de servidores; a criação de um plano salarial adequado ao orçamento estatal e, ao mesmo tempo, capaz de estimular o desempenho dos servidores públicos.

De acordo com Bresser-Pereira (1998)<sup>2</sup>, o enfrentamento dos citados desafios impostos à gestão pública de pessoal demandará um sistema que seja suficientemente dinâmico para acomodar as permanentes mudanças sociais e, ao mesmo tempo, que seja capaz de aprofundar novas perspectivas nos valores e sentimentos permanentes que envolvem o interesse público. Além disso, será necessária a implantação, na administração pública, de ações gerenciais capazes de ensejar uma gestão de recursos humanos diferente daquela observada na antiga administração burocrática.

Dessa forma, acredita-se que, ao implantar essas e outras políticas de gestão administrativa e de pessoal, muitos dos desafios impostos à administração pública serão ultrapassados e, como consequência, serão capazes de proporcionar eficiência da gestão pública e satisfação dos cidadãos brasileiros.

<sup>2</sup> BRESSER-PEREIRA, L.; SPINK, P. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Fundação Getúlio Vargas, 1998.