

# O IMPACTO DA MÁ GESTÃO DE PESSOAS NA ROTINA DOS SERVIDORES PÚBLICOS: DESMOTIVAÇÃO/ADOECIMENTO DESTES E BAIXA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

**DENISE MAY PACHEL**

denise.pachel@fatec.sp.gov.br

**Orientadora****PROF.<sup>a</sup> ESPECIALISTA ANA LUCIA SPIGOLON** (Fatec Americana)

ana.spigolon@fatec.sp.gov.br

## RESUMO

A gestão de pessoas no setor público pode influenciar negativamente a rotina profissional e pessoal dos servidores públicos, fundamentalmente porque os mais renomados autores da área de Gestão de Pessoas e suas ramificações concordam que as pessoas assumiram papel estratégico e de suma relevância nas empresas, quer sejam particulares ou públicas. Ademais, as práticas políticas de Gestão de Pessoas devem contribuir para maior comprometimento e satisfação no ambiente de trabalho, enfatizando-se que as consequências da má gestão afetam sobremaneira a qualidade do serviço prestado à sociedade, que depende de profissionais saudáveis, motivados e competentes para suprir suas necessidades essenciais e básicas. O foco da pesquisa está nos servidores municipais. A proposta é analisar e avaliar a gestão do ponto de vista do(a) próprio(a) servidor(a) das cidades de Americana e Santa Bárbara d'Oeste (interior de São Paulo) em sua jornada diária de trabalho e ao longo dos anos. A pesquisa pretende confirmar e mensurar as consequências da má gestão para a vida do servidor público, bem como para a sociedade e trazer à luz um problema que merece ser visto com seriedade, urgência e carece de célere resolução. A metodologia é a aplicação de um questionário virtual (*Google Forms*) composto por perguntas com abordagem qualitativa e destinada a uma amostra de 110 funcionários dos setores públicos vinculados aos municípios objetos do estudo. As respostas foram analisadas e, após a sua interpretação, os resultados ratificaram a necessidade de se buscar soluções para os desafios da gestão de pessoas no setor público, cuja complexidade serve de alerta e pode contribuir para a valorização do tema e futuros estudos.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão de pessoas; setor público; desmotivação; adoecimento, prestação de serviços à sociedade.

## ABSTRACT

*People management in the public sector can negatively influence the professional and personal routine of civil servants, mainly because the most renowned authors in the area of Human Resources Management and its branches agree that people have assumed a strategic and extremely important role in companies, whether private or public. Furthermore, political practices in Human Resources Management should contribute to greater commitment and satisfaction in the work environment, emphasizing that the consequences of poor management greatly affect the quality of the service provided to society, which depends on healthy, motivated and competent professionals to meet its essential and basic needs. The focus of the research is on municipal civil servants. The proposal is to analyze and evaluate management from the point of view of the civil servants themselves in the cities of Americana and Santa Bárbara d'Oeste (inland São Paulo) in their daily workday and over the years. The research aims to confirm and measure the consequences of poor management for the lives of civil servants, as well as for society, and to bring to light a problem that deserves to be seen seriously, urgently and requires a swift resolution. The methodology used is the application of a virtual questionnaire (Google Forms) composed of questions with a qualitative approach and aimed at a sample of 110 public sector employees linked to the municipalities that were the subject of the study. The responses were analyzed and, after their interpretation, the results confirmed the need to seek solutions to the challenges of people management in the public sector, whose complexity serves as a warning and can contribute to the appreciation of the topic and future studies.*

**KEYWORDS:** *people management; public sector; demotivation; illness, provision of services to society.*

## 1 INTRODUÇÃO

O serviço público é essencial para o cidadão assim como o trabalho o é para o indivíduo, porém diversos fatores relacionados a ele (trabalho) podem impactar a saúde física e mental dos funcionários, bem como o desenvolvimento das suas rotinas laborais e particulares.

Há décadas entende-se que a força de trabalho está concentrada nas pessoas, e o sucesso da organização (pública ou privada) está diretamente relacionado às competências e habilidades dos profissionais que, indubitavelmente, evoluem com uma gestão assertiva, competente e direta. Em contrapartida, a má gestão desencadeia exatamente o contrário do que se espera de um(a) profissional.

A má gestão de pessoas no serviço público pode ser exemplificada por diversas condutas e razões, tais como a falta de qualificação do gestor, o cerceamento de atribuições por parte de servidores veteranos, a corrupção (aumento de cargos comissionados sem função), a “politicagem” que permeia os setores e as Secretarias Municipais, o desvio de função, o ambiente tóxico, o assédio moral e a perseguição, a falta de reconhecimento e recompensa aos servidores proativos, a inexistência de ações de recrutamento e seleção por competências e habilidades, as instalações precárias, a deficiência de material e recursos para a execução dos serviços, a carência de condições dignas no ambiente de trabalho e a ineficácia da comunicação entre gestor e gerido, um elo relevante para se atingir a excelência na prestação dos serviços à população. Isto posto, esse é um tema de extrema relevância, razão pela qual deve ser tratado com a devida atenção e celeridade para surtir êxito. Todavia, convém salientar que o processo de gestão pode ser limitado devido a imposições da legislação, mas deve ser aprimorado à medida que a administração pública consiga adaptar um modelo, no qual o recurso humano - que compõe o principal elemento das empresas - seja valorizado e respeitado nas suas instituições.

É notório que se faz necessário refletir, também, sobre as novas formas de gestão de pessoas no âmbito da administração pública para se buscar a satisfação e a qualidade de vida dos servidores e, assim, mitigar os efeitos nocivos das más práticas em razão da priorização dos interesses individuais dos servidores em cargos estáveis, bem como do desinteresse e da inércia dos responsáveis pela administração de recursos humanos.

Deve-se ressaltar que a desmotivação dos servidores públicos concursados, decorrente da má gestão de pessoal, os leva a desenvolver uma baixa autoestima, arrependimento pelo emprego e mina a confiança dos indivíduos nas instituições em que estão inseridos e atuam, o que ocasiona adoecimento (Síndrome de *Burnout*, dorsalgia, problemas ergonômicos, depressão, ansiedade, entre muitas outras doenças do corpo e da mente) e consequente afastamento do trabalho. E, em casos mais extremos, a exoneração do cargo.

Pode-se, contudo, haver a presença do servidor no trabalho, apesar de estar acometido por um problema de saúde física ou psicológico e, mais gravemente, por ambos, o que é altamente insalubre para o desenvolvimento de suas atribuições e deteriora a qualidade da prestação de serviços à população.

Como citado acima, são muitos os fatores geradores da insatisfação dos servidores, mas a questão da desmotivação e adoecimento dos que são vítimas de perseguição deve ser ponderada concomitantemente com a dos mecanismos que possibilitam essas práticas abusivas e cruéis por parte dos servidores com cargos hierarquicamente superiores.

Entende-se que esse tema se sobrepõe aos demais porque, como se sabe, o investimento no capital humano é essencial para o crescimento de qualquer organização; um funcionário satisfeito e tranquilo desempenhará suas funções a contento e estará motivado a se qualificar, a se capacitar e ambicionará outros postos de maior responsabilidade contribuindo positivamente com as instituições.

A importância deste estudo para a sociedade é direta, pois o servidor público - com denominação autoexplicativa - atende às necessidades da população e, se ele estiver sofrendo abusos nas instituições públicas, não estiver sendo gerido por chefes competentes e, por isso, padecer (adoecer) nos ambientes públicos, reverberará essa insatisfação em seu atendimento direto/indireto às pessoas que necessitam de profissionais equilibrados e saudáveis para atender às suas mais variadas demandas e necessidades básicas.

Para a sociedade acadêmica, a atual pesquisa será uma importante colaboração para trazer à tona o que se passa entre os “biombos” de muitos setores das repartições públicas, as quais são na maioria das vezes alvo de julgamento às avessas, ou seja, a população tem a equivocada ideia de que os servidores públicos são trabalhadores que não têm problemas dessa natureza (desvio de função, desvalorização, cerceamento, insegurança, insalubridade, entre outros), que têm estabilidade desde que assumem o cargo, que todos são bem remunerados, que possuem benefícios, que têm autonomia, que usufruem ambientes asseados, ergonômicos, ventilados, térmicos, acústicos, mas, de maneira lamentável, a realidade está bem distante desse cenário e precisa, urgentemente, ser erradicada dos setores públicos para o bem-estar do servidor público que, ao se desafiar num concurso e assumir seu cargo e suas funções, necessita de condições dignas de trabalho para sua satisfação pessoal e consequente excelência na prestação dos seus serviços à sociedade.

Quanto à metodologia, além da revisão bibliográfica a respeito do tema Gestão de Pessoas e seus elementos, foi elaborado, adotado e disponibilizado um formulário (questionário) no *Google Forms* – aplicado virtualmente a uma amostra de cento e dez servidores públicos concursados de diversos setores das Prefeituras e Secretarias Municipais Públicas, incluindo cargos de diversos níveis.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Historicamente, o profissional de Recursos Humanos passou por diversas fases na sua evolução e em distintas épocas: a começar pela fase contábil (pioneira da gestão de pessoal – século XIX), em que o foco eram os custos das empresas. Seguindo-se pela fase legal, com a criação da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas – entre 1930 e 1950) e a preocupação ao estrito cumprimento das leis; a fase tecnicista (burocrática – entre 1950 e 1965), na qual o departamento de Recursos Humanos incorporou serviços de recrutamento, seleção, treinamento, benefícios, entre outros; a fase administrativa (sindicalista – entre 1965 e 1985), com implementação do movimento sindical e, por isso, mais humanizada e concentrada nos indivíduos. E, por último, a fase de planejamento (estratégica – início em meados de 1980), na qual o profissional de Recursos Humanos participava do planejamento das empresas e não era um mero funcionário de baixo escalão. No final dos anos 90, as mudanças econômicas e a globalização exigiram que a Gestão de Pessoas, sucessora de Recursos Humanos, se caracterizasse pela maior participação das pessoas nas organizações.

Estudos como o realizado por Siqueira (2008) revelaram a interdependência entre a satisfação e o comprometimento no trabalho e as políticas e práticas gerenciais: as de Gestão de Pessoas. Importante contexto é analisado por Katou (2012), o qual observou que as políticas de Gestão de Pessoas têm um efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de condutas (satisfação, comprometimento, motivação) e comportamentos [...] dos empregados.

Nas palavras de Idalberto Chiavenato em sua obra Administração de recursos humanos: fundamentos básicos (2009, p. 142):

o clima organizacional está intimamente relacionado com a grande motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima se eleva e

traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação [...]

Como preceitua o professor Hely Lopes Meirelles (2006, p. 235),

os servidores das organizações públicas possuem uma característica a mais do que um trabalhador da iniciativa privada, que é o *mínus* público. Para o servidor público, o *mínus* é a obrigação de zelar pelo bem público e por sua atividade laborativa, sendo este um aspecto formal de subserviência à sociedade.

A relação entre as pessoas e as organizações públicas é imprescindível para que o serviço público nas instituições seja prestado com competência e eficiência, fazendo jus aos anseios da coletividade social (Bonfim, 2014).

As condições dignas de trabalho - com características ergonômicas e confortáveis - merecem atenção, pois refletem bem-estar e satisfação a cada trabalhador no ambiente laboral. Logo, não se deve ignorar que essa condição pode configurar uma barreira real no desenvolvimento das atividades dos profissionais e levá-los à fadiga. Em alguns estudos de Neumann & Dul (2010), constatou-se que existem relações diretas entre a melhoria nas condições de trabalho e os resultados operacionais, ou seja, onde há más condições de trabalho, há baixa qualidade na execução deste e demonstrou-se significativamente que há impacto entre a ergonomia e a produtividade.

O meio ambiente de trabalho tem sido conceituado como o complexo maquinário do trabalho, ou seja, as edificações do estabelecimento, os equipamentos de proteção individual, a iluminação, o conforto térmico, as instalações elétricas, as condições de salubridade ou insalubridade, de periculosidade ou não, os meios de prevenção à fadiga e outras medidas de proteção ao trabalhador [...] formam o conjunto de condições de trabalho (Amauri M. Nascimento, p. 584)

Conforme afirmam, em seu artigo, Cleusa e Elisabete (p. 15):

quanto à saúde, não há o que se refletir, é condição básica para a sobrevivência do ser humano. Assim, todas as pessoas, indistintamente, necessitam de saúde e os ambientes laborais não organizados e não equipados adequadamente geram externalidades negativas que afetam a saúde de todas as pessoas e não somente dos trabalhadores. De forma contrária, o ambiente laboral de boa qualidade não gera tais externalidades e não prejudica a saúde e a vida de todos.

Há relativamente poucos estudos pregressos acerca da gestão de pessoas nas instituições públicas e a implementação de técnicas de gestão nos órgãos públicos é consideravelmente muito mais recente do que a sua aplicação nas empresas privadas, haja vista a necessidade de se adequar tais técnicas às regras/leis que regem os serviços públicos. Segundo aponta Drucker (1999, p. 211), “o governo exige submissão: cria regras e força seu cumprimento”. Para Cardoso (2012), “ao fazer uma comparação entre a gestão pública e a privada, é possível dizer que as organizações públicas têm como diferente a submissão a leis específicas e a determinações políticas que as privadas não têm”.

No entanto, essas peculiaridades não podem justificar a falta de ações para se transformar a gestão de pessoas nos setores públicos e deve-se

[...] abandonar a ideia simplista e fatalista de que no setor público as coisas não funcionam tão bem, que há amarras e forças contra as quais não vale lutar. Isso é uma meia verdade e pode gerar uma anestesia perigosa nos gestores. Ainda que existam

fatores normativos limitadores, há espaço para transformações e atuações mais eficientes. (Dutra *et al*, 2019, p. 280).

De acordo com Dias (2016), o processo de recrutamento e a seleção realizados por meio de concursos considera apenas os cargos e não as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. A forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas. E exatamente por isso faz-se necessário, também, que os servidores públicos tenham passagem pelo recrutamento e pela seleção considerando sobremaneira que o gestor de pessoas deva ouvi-los, compreendê-los e concretizar suas necessidades. O servidor público, de uma maneira geral, também demonstra dificuldade no desenvolvimento do seu trabalho, pois carece de reconhecimento e valorização frequentes. Como explica Nogueira (1999, p.61):

a gestão de recursos humanos compatível com as exigências do mundo contemporâneo deve ir muito além dos aspectos técnicos e legais. Precisa ser pensada em termos políticos e ter no seu centro uma bem executada política de formação, capaz não só de treinar funcionários, mas de impulsionar a radical conversão da postura e mentalidade do servidor público.

De acordo com 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”. E, em especial e no caso dos setores públicos, atingir os anseios da população em suas necessidades mais básicas e essenciais.

Análise recente feita por Parise, Sperli e Soler (2021) demonstrou que a saúde mental dos trabalhadores está diretamente relacionada às condições de trabalho e, consequentemente, correlacionou que condições inadequadas e indignas de trabalho levam ao surgimento de doenças mentais, tais como estresse, ansiedade, depressão, desmotivação e concluiu-se que ambientes laborais inadequados aumentam o risco de os trabalhadores desenvolverem transtornos psicológicos. Em contrapartida, os ambientes de trabalho saudáveis e seguros são mais eficazes para o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários, aumentando sua satisfação, interesse e produtividade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica a respeito da temática Gestão de Pessoas, sua origem histórica e suas vertentes, bem com a influência direta desta na rotina da vida pessoal e profissional dos trabalhadores de um modo geral. Em seguida, buscou-se compreender como a Gestão de Pessoas se dá no âmbito do setor público na sua esfera municipal, levando-se em conta a complexidade de seus desafios e as leis e regulamentos que permeiam a administração pública.

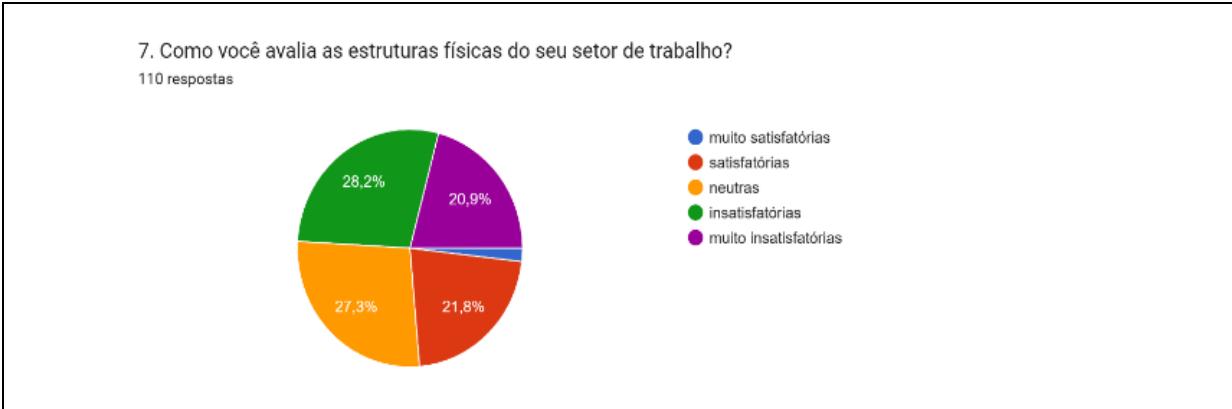
Por fim, o levantamento de dados desta pesquisa baseou-se na aplicação de formulário (questionário) - elaborado pelo aplicativo *Google Forms* - com perguntas direcionadas e disponibilizadas direta e virtualmente aos servidores públicos concursados das cidades de Americana e Santa Bárbara d’Oeste, ambas localizadas no interior de São Paulo.

A referida análise envolveu a avaliação das respostas de uma amostra de cento e dez profissionais dos mais diversos setores que ocupam cargos de níveis de formação distintos (fundamental, médio, técnico, superior, estágio) vinculados às Secretarias Municipais das Prefeituras, objeto deste estudo. As respostas de cunho pessoal, tais como idade, gênero sexual, nível de formação e outras sigilosas não foram inseridas e ponderadas no presente estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados qualitativos alcançados nesta pesquisa retratam aquilo que, previamente, se estudou na revisão bibliográfica. Os resultados foram apresentados em formato gráfico, seguidos das respectivas análises e interpretações de uma amostra de cento e dez servidores pesquisados.

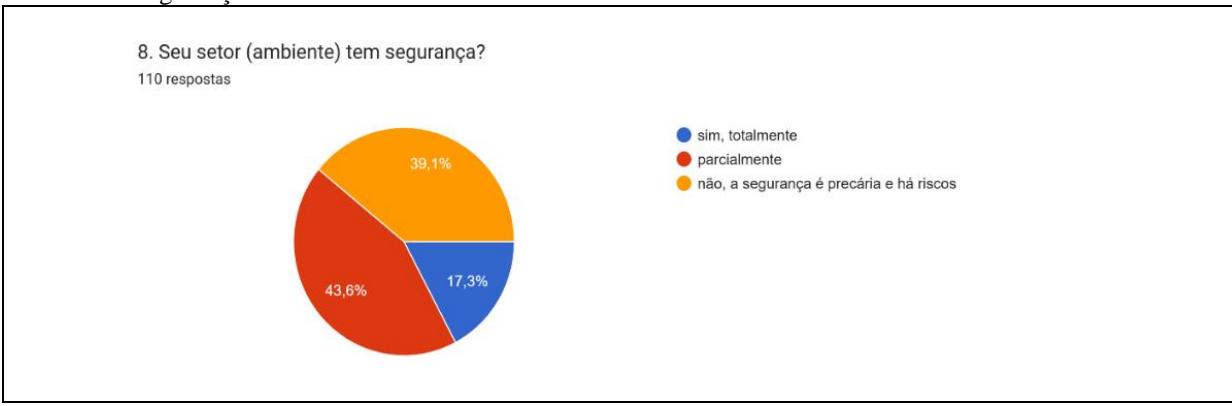
Gráfico 1. Estrutura física no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 1 revela dos entrevistados o seguinte: 20,9% (23) consideram as estruturas físicas dos ambientes muito insatisfatórias, 28,2% (31) as consideram insatisfatórias, 27,3% (30) são indiferentes nas suas respostas, 21,8% (24) as consideram satisfatórias e para ínfimo 1,8% (2), as estruturas são muito satisfatórias. Em alguns estudos de Neumann & Dul (2010), constatou-se que existem relações diretas entre a melhoria nas condições de trabalho e a produtividade. Em estudo recente de Parise, Sperli e Soler (2021), concluiu-se que ambientes laborais inadequados aumentam o risco de os trabalhadores desenvolverem transtornos psicológicos. Segundo Amauri M. Nascimento, o conjunto de condições de trabalho formam-se pelas edificações, pelos EPIs, pela iluminação, pelo conforto térmico, pelas instalações elétricas, pelos agentes insalubres ou salubres, pela periculosidade ou não e pelos mecanismos de proteção.

Gráfico 2. Segurança no ambiente de trabalho

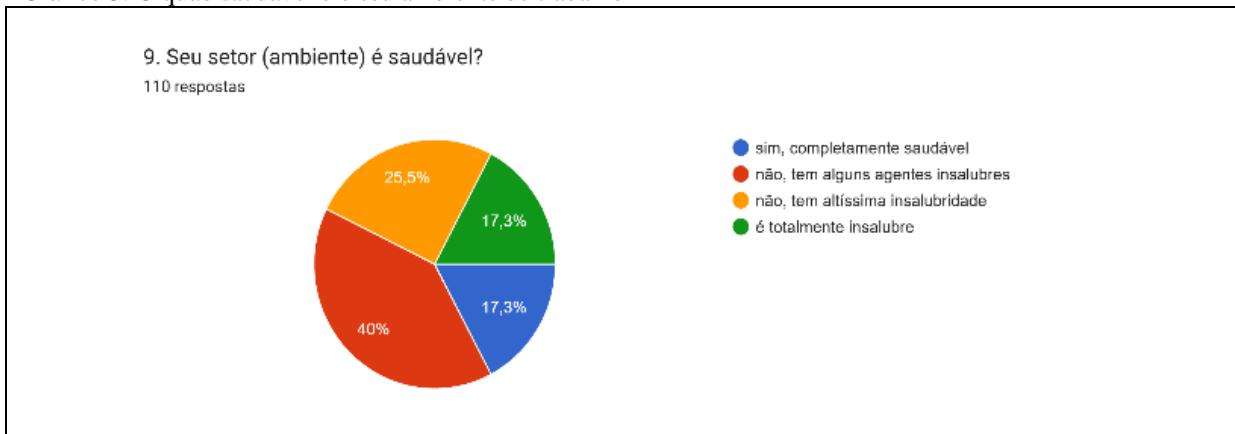


Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 2 aponta isto: 39,1% (43) dos entrevistados responderam que a segurança é precária e oferece riscos, 43,6% (48) consideram o ambiente parcialmente seguro e 17,3% (19) acreditam que o ambiente é totalmente seguro. Essa questão também tem relação com as condições dignas de trabalho, em que as características ergonômicas e estruturais merecem

atenção, pois refletem bem-estar e satisfação a cada trabalhador no ambiente em que estiver atuando, como afirmam Neumann & Dul (2010). Mais recentemente, Parise, Sperli e Soler (2021) demonstraram que os ambientes de trabalho saudáveis e seguros são mais eficazes para o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários, aumentando sua satisfação, interesse e produtividade.

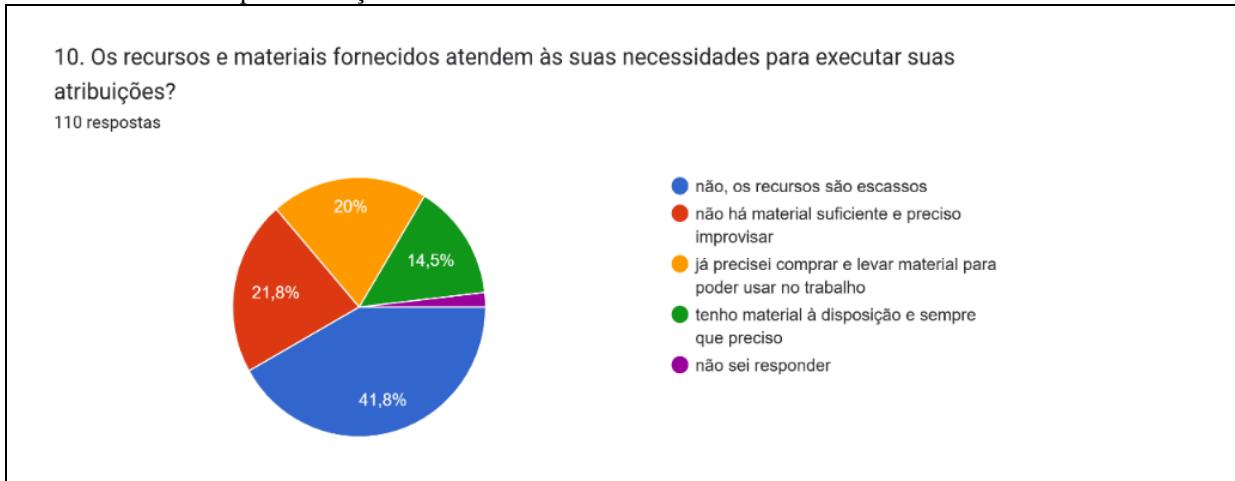
Gráfico 3. O quanto saudável é o seu ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico 3, pode-se constatar o seguinte: 17,3% (19) acreditam que o local é totalmente insalubre, 25,5% (28) responderam que há altíssima insalubridade, 40% (44) acreditam que há alguns agentes insalubres no ambiente - perfazendo um total de 82,8% (91) – uma apuração extremamente significativa, e apenas 17,3% (19) dos entrevistados consideram o ambiente completamente saudável. Quanto ao ambiente saudável, mencionam Cleusa e Elisabete (p. 15) que todas as pessoas, indistintamente, necessitam de saúde e os ambientes laborais não organizados e não equipados adequadamente geram externalidades negativas que afetam a saúde de todos.

Gráfico 4. Recursos para execução das atividades

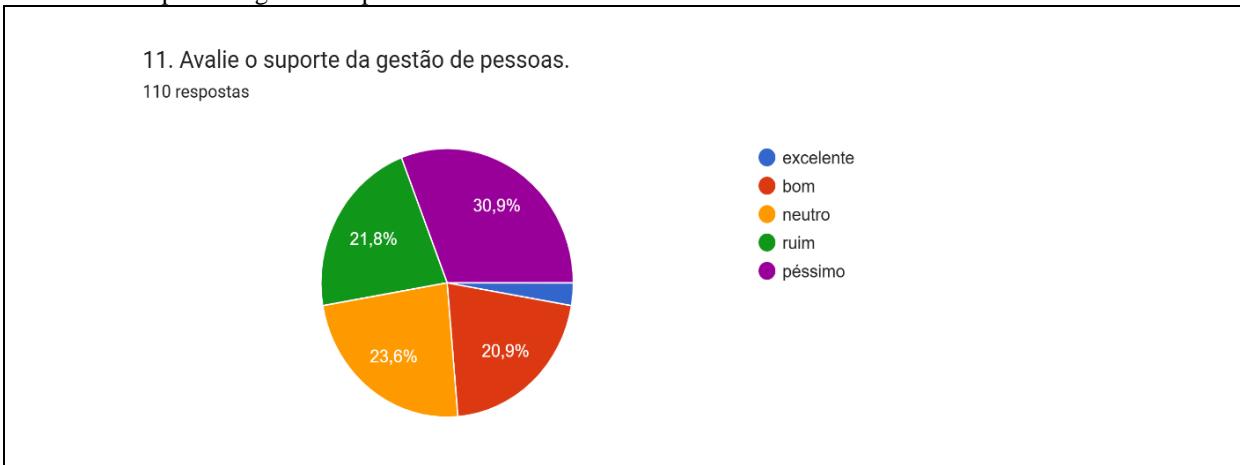


Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados apresentados no gráfico 4 revelam, a seguir, que 41,8% (46) dos servidores entrevistados possuem recursos escassos para exercer suas atividades, 21,8% (24) não possuem recursos suficientes e precisam improvisar, 20% (22) precisam comprar e levar material ao local de trabalho, 1,8% (2) não soube responder e somente 14,5% (16) têm material disponível e sempre que necessário. Esses números indicam uma precariedade de recursos bastante

expressiva e ainda fortalecem o que afirmam Neumann & Dul (2010): “Onde há más condições de trabalho, há baixa qualidade na execução deste”.

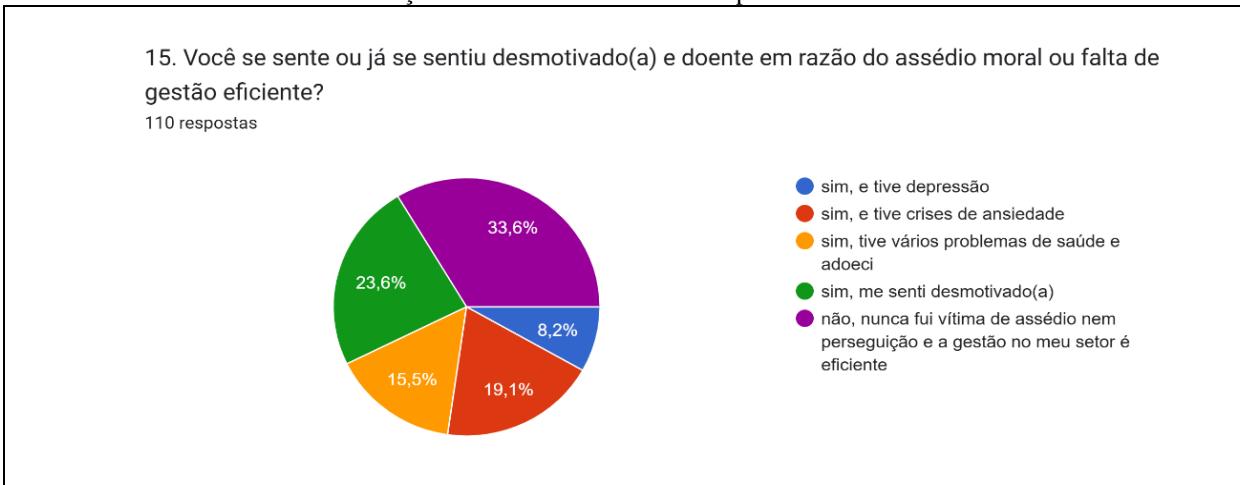
Gráfico 5. Suporte de gestão de pessoas



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos dados do gráfico 5, pode-se ver que 30,9% (34) dos servidores entrevistados avaliam como péssimo o suporte da gestão de pessoas, 21,8% (24) o consideram ruim, 23,6% (26) foram neutros, 20,9% (23) acreditam que o suporte é bom e inexpressivos 2,7% (3) o avaliam como excelente. De acordo com 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”.

Gráfico 6. Sentimento de desmotivação e adoecimento do servidor público



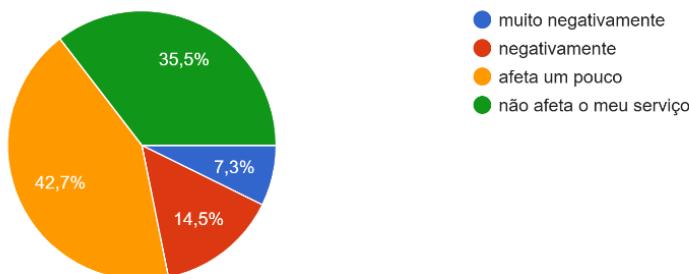
Fonte: Elaborado pela autora.

Comparando-se os resultados do gráfico 6, obtém-se que 8,2% (9) dos servidores pesquisados se sentiram desmotivados e tiveram depressão, 19,1% (21) se sentiram desmotivados e tiveram crises de ansiedade, 15,5% (17) se sentiram desmotivados, tiveram vários problemas de saúde e adoeceram, 23,6% (26) se sentiram desmotivados e 33,6% (37) não foram vítimas de assédio nem perseguição e consideram eficiente a gestão do setor em que exercem suas atividades. Para Parise, Sperli e Soler (2021), condições inadequadas e indignas de trabalho levam ao surgimento de doenças mentais, tais como estresse, ansiedade, depressão, desmotivação.

Gráfico 7. Efeito na qualidade do serviço prestado à população

17. De que forma você acredita que essa desmotivação afeta a qualidade do seu serviço à população?

110 respostas



- muito negativamente
- negativamente
- afeta um pouco
- não afeta o meu serviço

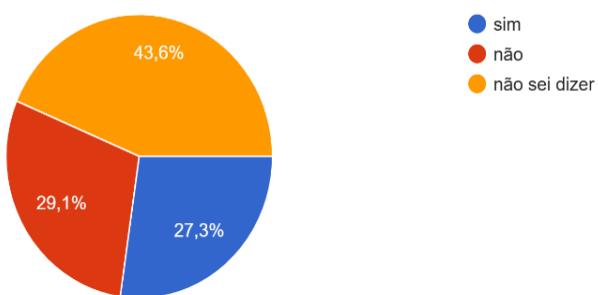
Fonte: Elaborado pela autora.

É evidente a partir desse gráfico 7 que 42,7% (47) dos servidores públicos responderam que a desmotivação com a gestão de pessoas afeta um pouco o serviço à população, 14,5% (16) que afeta negativamente, 7,3% (8) que afeta muito negativamente e 35,5% (39) dizem não afetar o serviço prestado à sociedade. A relação entre as pessoas e as organizações públicas é imprescindível para que o serviço público nas instituições seja prestado com competência e eficiência, fazendo jus aos anseios da coletividade social (Bonfim, 2014).

Gráfico 8. Arrependimento por ter assumido cargo público

18. Você se arrependeu de ter assumido um cargo público?

110 respostas

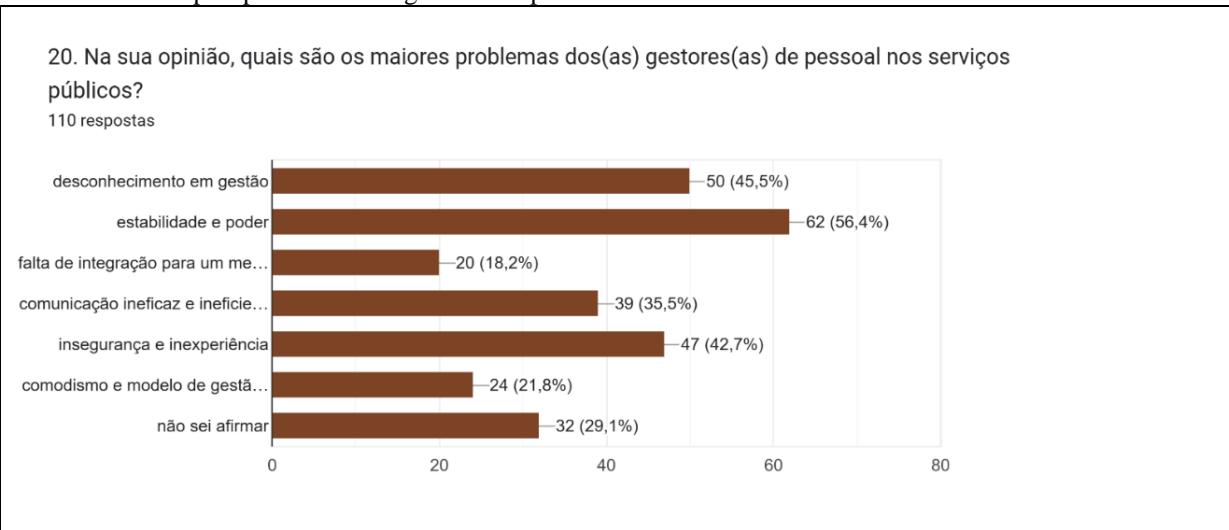


- sim
- não
- não sei dizer

Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico 8, os resultados indicam que 27,3% (30) dos servidores pesquisados sentiram arrependimento por ter assumido o cargo público, 43,6% (48) não souberam responder e a parcela equivalente a 29,1% (32) não se arrependeu. Conforme afirma Chiavenato (2009), o clima organizacional está diretamente relacionado com a motivação de seus membros e, por isso, quando há desmotivação, frustração e insatisfação, o ambiente passa a caracterizar-se por estados de depressão, desinteresse, apatia. Importante contexto é analisado por Katou (2012), o qual observou que as políticas de Gestão de Pessoas têm um efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de condutas (satisfação, comprometimento, motivação) e comportamentos [...] dos empregados.

Gráfico 9. Principais problemas dos gestores de pessoas



Fonte: Elaborado pela autora.

Na etapa final da pesquisa, os entrevistados foram incentivados a refletir sobre uma falha ou mais dos gestores, portanto o gráfico 9 aponta para alguns problemas sob a percepção dos próprios servidores geridos: 56,4% (62) consideram ser a estabilidade e o poder, 45,5% (50) acreditam que seja o desconhecimento em gestão, 42,7% (47) responderam ser a insegurança e a inexperiência, 35,5% (39) apostam na comunicação ineficaz e ineficiente, 21,8% (24) entendem que seja o comodismo e modelo de gestão consolidado, 18,2% (20) respondem ser a falta de integração para um melhor clima organizacional e 29,1% (32) não souberam identificá-la(s). Segundo Dutra et al (2019), “ainda que existam fatores normativos limitadores, há espaço para transformações e atuações mais eficientes”. Estudos como o realizado por Siqueira (2008) revelaram a interdependência entre a satisfação e o comprometimento no trabalho e as políticas e práticas gerenciais.

Identificou-se a urgência de se proporcionar, aos servidores públicos em estágio probatório ou não, ambientes de trabalho ergonômicos, seguros, funcionais, salubres, com suficiência de recursos/materiais e, portanto, dignos ao exercício das atividades profissionais a fim de se manter a saúde física e mental de cada indivíduo e os motivar a continuar exercendo suas atribuições evitando-se, dessa forma, sentimentos de arrependimento, desmotivação e fadiga e, principalmente, os afastando da ideia de se cogitar a possibilidade de um pedido de exoneração (demissão) do cargo conquistado por mérito próprio por meio de concurso público.

Neste estudo, também houve alguns outros apontamentos sobre problemas percebidos pelos servidores entrevistados no que se refere à falha no desempenho das responsabilidades dos gestores de pessoas e suas respectivas condutas profissionais nos diversos departamentos das Secretarias Municipais.

Por todo o resultado demonstrado, há de se considerar a necessidade célere de mudanças e inovações mesmo diante dos desafios da gestão nos setores públicos e as leis inerentes à administração pública, que não podem e não devem ser uma justificativa para a inércia da gestão de pessoas em detrimento dos seus recursos humanos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar o impacto da gestão de pessoas na rotina profissional e pessoal dos servidores públicos municipais de Americana e Santa Bárbara d’Oeste, cidades do interior de São Paulo. Diante dos resultados obtidos, constatou-se que não há por parte dos responsáveis pela gestão de pessoas a devida valorização dos servidores (recursos humanos) e

que estes – em sua maioria - a consideram péssima ou ruim, independentemente das raízes dos problemas da chefia. Essa realidade gera nos indivíduos entrevistados um sentimento de desmotivação e desencadeia diversas doenças, tanto físicas quanto emocionais, interferindo negativamente nas rotinas laborais, bem como na vida pessoal de uma grande parcela desses servidores. Esse desânimo e arrependimento em assumir o cargo público provoca transtornos incontáveis, cujo resultado é a queda da qualidade na prestação de serviços à população, que está cada vez mais exigente e menos tolerante com o funcionalismo público.

Isto posto, cabe aos gestores públicos conhecer os elementos internos e externos que têm influência no clima das instituições. A gestão deve analisar a natureza e a estrutura administrativa dos setores e as suas necessidades e saná-las; deve investigar as competências e as habilidades dos servidores para um aproveitamento melhor no desempenho de suas atribuições e para a lotação assertiva de profissionais em setores nos quais estarão aptos para se desenvolver e que, assim, possibilitem melhorias em busca de acrescentar qualidade ao dia a dia do servidor e, consequentemente, ao serviço que cada profissional dispõe à sociedade.

Apesar das limitações apontadas, o estudo também ressalta, com base em Dutra et al. (2019), que existem oportunidades para melhorias na gestão, reforçando que, mesmo diante dos obstáculos normativos, transformações e atuações mais eficazes são possíveis. Essas conclusões evidenciam a importância da qualificação dos gestores, revisão de práticas gerenciais e promoção de um ambiente organizacional mais integrado, como caminhos para o aumento da satisfação e do comprometimento com o trabalho.

## REFERÊNCIAS

BONFIM, Vília. **Direito do Trabalho**. 9<sup>a</sup> ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2014.

CARDOSO, Iara Pinto. Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público. **Revista eletrônica EJE**. n. 5, ano 2, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7<sup>a</sup> ed. rev. e atual. Barueri: Manole, p. 142, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIAS, Sirley Aparecida Araújo et al. Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas. **IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de outubro de 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, p. 211, 1999.

DUL, J. Neumann, W. P. **Ergonomics contributions to company strategies**, 745-752, 2010.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, p. 280, 2019. Disponível em:  
<https://www.fae.edu/elearning/testlearning/gestestrategica.com.br>. Acesso em: 21 abr. 2025.

KATOU, A. A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. **Management Research Review**, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.

MAIA, Cleusa Aparecida da Costa; LOPES, Elisabete Mariucci. **O meio ambiente saudável do trabalho**: um direito fundamental. Revista Científica Semana Acadêmica, p. 15. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/omeioambientesaudaveldotrabalho>. Acesso em: 1 maio 2025.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32<sup>a</sup> ed. São Paulo: Malheiros, p. 235, 2006.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **A defesa processual do meio ambiente de trabalho**, Revista Ltr, vol. 63, p. 584.

NOGUEIRA, M. A. **A mudança difícil: notas sobre a reforma do Estado e recursos humanos**. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, v. 33, n. 6, p. 61, 1999.

PARISE, J. A.: SPERLI, Z. A. G.: SOLER, G. **Qualidade de vida no trabalho e saúde mental**: um estudo com trabalhadores de telemarketing. Psicologia: teoria e prática, v. 23, n. 2, p. 45-56, 2021. DOI: 10.5935/1678-4808.20210010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/JWDTQysL5tJ6g8ndKsbsQLt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 abr. 2025.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre, Artmed, p. 265-275, 2008.

“Os conteúdos expressos no trabalho, bem como sua revisão ortográfica e adequação às normas ABNT são de inteira responsabilidade da autora.”