



Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro: Entre a Burocracia e a Inovação

People Management in the Brazilian Public Sector: Between Bureaucracy and Innovation

Camila Ellen Ferreira Oliveira

Acadêmica do curso CST Gestão Pública - Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO

Tatiana Daisy Barros da Silva

Acadêmica do curso CST Gestão Pública - Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO

Ilma Rodrigues de Souza Fausto

Professora EBT em Regime de Dedicção Exclusiva no Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO - Orientadora, Doutora.

Resumo: A gestão de pessoas no setor público constitui um fator estratégico essencial para a promoção da eficiência administrativa, da qualidade dos serviços prestados à sociedade e a valorização dos servidores públicos. Diferente do setor privado, a administração pública está sujeita a um conjunto de normas legais e institucionais que impõem restrições à flexibilidade e à inovação na gestão de recursos humanos. Deste modo, buscamos analisar os principais desafios e as melhores práticas de gestão de pessoas no setor público. Para tanto, descreve-se o funcionamento da administração pública relacionada à gestão de pessoas e os procedimentos de gestão que contribuem para tornar o sistema mais eficiente para o cidadão e o servidor. O presente trabalho foi organizado a partir da revisão bibliográfica em artigos científicos, utilizando os descritores: administração pública, gestão de pessoas e servidor público. Infere-se a partir dos levantamentos realizados que a superação dos desafios e a adoção de melhores práticas são fundamentais para uma administração pública mais eficiente, transparente e comprometida com a sociedade.

Palavras-chave: administração pública; gestão de pessoas; servidor público.

Abstract: People management in the public sector is an essential strategic factor in promoting administrative efficiency, the quality of services provided to society and the appreciation of public servants. Unlike the private sector, the public administration is subject to a set of legal and institutional rules that impose restrictions on flexibility and innovation in human resources management. The aim of this paper is to analyze the main challenges and best practices in people management in the public sector. To this end, it describes how public administration works in relation to people management and the management procedures that contribute to making the system more efficient for citizens and civil servants. This work was organized based on a bibliographical review of scientific articles, using the following descriptors: public administration, people management and public servants. The conclusion is that overcoming challenges and adopting best practices are fundamental for a public administration that is more efficient, transparent and committed to society.

Keywords: public administration; people management; public servant.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor público é importante para a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, pois se orienta pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme orientado no Decreto 9.991/2019. Ela lida com as particularidades de um corpo funcional estável, regido por estatutos e normas específicas, e que tem como missão principal o bem-estar coletivo (Brasil, 2019).

No Brasil, de acordo com dados levantados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2022) existem 12,4 milhões de vínculos com a Administração Pública, contemplando os três níveis federativos, entre estatutários e comissionados. Destes, é esperado que 181 mil servidores se aposentem no período de 2024 a 2035, segundo dados da Revista Gestão de Pessoas em Evidência (2024), comprovando que as organizações estão sempre em transição, e por isso, os valores e princípios são alterados para se adequarem a cada vez mais exigências que tomam corpo nas estruturas organizacionais.

Mesmo atento à organização administrativa, à construção de estratégias, ao uso de tecnologias inovadoras para acompanhar a velocidade da informação, o recurso mais valioso de qualquer organização é o homem, se levarmos em conta o Portal de Serviços do Governo Federal (Portal Gov.br), sistema que reúne de forma unificada mais de 4 mil serviços federais, estaduais e municipais organizados por órgão, em pesquisa realizada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID (Lafuente *et al.*, 2021) o nível de satisfação atingiu 53% dentre os usuários ativos, mas que contém cerca de 90 milhões de brasileiros cadastrados (Agência Brasil, 2021), contra os 212,6 milhões de habitantes (IBGE, 2024) comprovando que o fator humano é o elemento primordial para o bom funcionamento da gestão, sobretudo no setor público.

A gestão de recursos humanos no setor público é sistêmica e requer desenvolvimento de servidores, de modo a atender os objetivos estratégicos da administração pública, portanto de interesses da coletividade. Envolve processos complexos, implantação de estratégias efetivas, promoção de conscientização da direção organizacional e principalmente o engajamento de equipes de trabalho.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de recursos humanos apresenta processos de gestão que podem ser trabalhados de acordo com a necessidade e maturidade organizacional da gestão. Para o autor (2014, p. 5) é “difícil separar o comportamento das pessoas das organizações”, já que as instituições são consideradas a identidade corporativa de um setor administrativo, especialmente no âmbito público, onde a prestação de serviços públicos ao cidadão ocorre por intermédio de pessoas.

O servidor público, nesse contexto, é a imagem do ente público, constituído pela governabilidade e a aceitação do público que faz uso do serviço ofertado. No entanto, para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade é fundamental entender o contexto que envolve os recursos humanos, muitas vezes envolvidos em intervenções legais e interesses políticos.

Compreender a dinâmica da gestão de pessoas no setor público é importante, para aprimorar a prestação de serviços, otimizar recursos e garantir que os cidadãos recebam o atendimento de qualidade que merecem.

As reflexões que permeiam a gestão de pessoas no âmbito público, foi o motivo que nos despertou para compreender melhor a temática. A gestão de pessoas precisa ser aprimorada no âmbito público. Nesse caminho investigativo surgiu a questão norteadora que orienta a problemática abordada: Quais são os principais desafios enfrentados e as melhores práticas adotadas na gestão de pessoas no setor público brasileiro?

Para responder a problemática apresentada, estabelecemos o objetivo geral de descrever o funcionamento da administração pública, observar as principais características das práticas de gestão de pessoas em organizações públicas. Estabelecemos como objetivos específicos: descrever os desafios e as melhores práticas da gestão de pessoas.

O estudo faz uma revisão bibliográfica em periódicos com foco em apresentar várias abordagens que permitam demonstrar a importância da gestão de pessoas na administração pública. A relevância deste estudo está no entendimento acerca dos processos de gestão de pessoas e na compreensão sobre a complexidade do mundo contemporâneo em que se faz necessário a valorização humana frente às novas exigências da sociedade e do mundo do trabalho. É imprescindível entender a importância do setor de Recursos Humanos no âmbito público, a fim de promover uma imagem menos burocrática e eficiente da área para a sociedade.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Transformação Digital na Gestão Pública

Albuquerque e Costa (2025) estabeleceram que o progresso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) deu origem a uma nova forma de governança, conhecida como governo eletrônico, trazendo uma nova opção de acesso para a população obter serviços públicos.

Ainda em sua publicação, Albuquerque e Costa (2025) refletiram que as novas tendências de transformação digital na administração pública do Brasil e do mundo estão em constante evolução para reduzir a burocracia e melhorar os serviços públicos para aumentar a eficiência através da integração das tecnologias digitais nas esferas públicas.

Contudo, é preciso pensar nos obstáculos que ainda permeiam a população, pois, embora o governo brasileiro tenha avançado em iniciativas para promover a digitalização, ainda há uma parte da população que não possui total disponibilidade de serviços digitais e a capacidade da população de acessá-los (Paes e Oliveira, 2025).

Gestão por Competências no Contexto Pós-Pandemia

Durante a pandemia de covid-19, foi percebida uma transformação no modelo de busca de informações, conforme apresento Albuquerque e Costa (2025), com um aumento do impacto das tecnologias no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e na sua influência no setor público tornou-se ainda mais crucial no momento pós-pandemia.

Com a rápida disseminação da pandemia houve uma necessidade de adotar o trabalho remoto e também de aumentar a digitalização em diversos setores, buscando por horários de trabalho mais flexíveis, o trabalho remoto também contribui com novas oportunidades para os servidores aprimorarem seu desenvolvimento profissional por meio de iniciativas educativas disponíveis em ambientes digitais (Bajraliu e Qorraj, 2023).

ESG e Governança Pública

O ESG preza pelo alinhamento entre os valores éticos, ambientalmente sustentáveis e de impacto social positivo (MPU, 2023). Dentre os fatores que regem suas iniciativas; os fatores de governança (G - governance) falam sobre a capacidade de uma organização administrar suas atividades de maneira responsável, com políticas anticorrupção, transparência tributária, segurança de dados, gerenciamento adequado de conflitos de interesse, preocupação com a diversidade e a independência das instâncias de decisão, a qualidade das divulgações das atividades e a possibilidade de avaliação da gestão por meio das ferramentas de transparência.

Marx (2021) afirma que os princípios da governança pública foram adotados na Administração Pública brasileira com a implementação de programa de integridade em todos os órgãos e entidades federais, que ocorreu após a Portaria CGU nº 57/2019 ter estabelecido prazo para implementação desses programas em toda a administração federal. A partir desses princípios adotados, cada instituição precisa entender seus impactos negativos e positivos na sociedade e agir sobre eles - minimizando os negativos e potencializando os positivos - a fim de zelar pelos interesses da sociedade e, otimizar a gestão do orçamento público com base em práticas de desenvolvimento sustentável (MPU, 2023).

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A construção deste estudo foi pautada em um percurso metodológico caracterizado como pesquisa teórica, com análise em livros da área, artigos científicos e afins, relacionados à temática exposta. Quanto ao método de abordagem este estudo é classificado como qualitativo e com enfoque descritivo. Trata-se de um estudo, cujo objetivo é descritivo e bibliográfico.

Na construção desse estudo, foi traçado um percurso metodológico, caracterizado como pesquisa teórica, com análise em livros da área, artigos científicos, e afins, relacionados à temática exposta.

Para a seleção dos artigos, foram utilizadas as seguintes bases de dados eletrônicas: Google Acadêmico e SciELO (Scientific Electronic Library Online). O período de publicação considerado foi de 2005 a 2025, com prioridade para publicações de 2020 a 2025 para abordar a transformação digital e o cenário pós-pandemia.

As palavras-chave utilizadas na busca foram: Administração Pública; Gestão de Pessoas; Servidor Público; Transformação Digital; e ESG na Governança Pública.

Os critérios de inclusão abrangeram artigos de revisão que abordassem diretamente os desafios e as melhores práticas de gestão de pessoas no contexto do setor público. Artigos focados exclusivamente no setor privado ou em outras áreas da administração não foram incluídos.

Após a aplicação dos critérios de busca e inclusão, foram selecionados 14 artigos para análise aprofundada. Esses artigos foram categorizados de acordo com os tópicos apresentados a seguir para auxiliar na organização e na síntese das informações para a elaboração dos capítulos subsequentes.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A administração Pública

Toda e qualquer instituição é composta por indivíduos que possuem objetivos em comum e que interagem no interior de uma estrutura de gestão sistematizada e regulada por normas e condutas. Gerenciar pessoas e processos envolve articular pessoas capazes de atender as demandas do serviço oferecido, seja ele público ou privado. De qualquer modo, as instituições exercem influência na vida das pessoas.

Para Chiavenato (2008, p.22) “a maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas, convicções são profundamente influenciados pelas organizações”. Deste modo, é fundamental que, cada colaborador ou servidor seja, capaz de administrar as tarefas delegadas para o funcionamento do serviço ofertado.

Na Administração Pública as atividades que o Estado desenvolve, por meio da execução de atos concretos, são voltadas para interesses públicos e demanda da coletividade. Nos espaços da administração pública é fundamental a cooperação para o sucesso e o cumprimento da finalidade para a qual a organização existe. De modo geral, toda organização tem como componentes o seu objetivo, seus recursos, o processo de transformação e a divisão do trabalho (Maximiano, 2011). É uma atividade dependente de interesses externos, por meio do alinhamento de objetivos comuns e para satisfazer a uma dimensão coletiva. Especificamente no que se refere à administração pública, esse objetivo decorre de lei que fixa a finalidade a ser desenvolvida pelo servidor e orientada pelo gestor público.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, trata da administração pública: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes

da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (Brasil, 1988). Esses princípios administrativos devem nortear a atividade dos gestores públicos e servidores, colocando em prática as exigências e anseios da consciência coletiva.

O princípio da legalidade norteia o gestor público a fazer somente o que estiver dentro da lei, só se pode fazer o que a lei não proíbe. O princípio da impessoalidade impõe a prática do ato para o seu fim legal, com foco no interesse público. Já o princípio da moralidade reside em respeitar os princípios éticos da razoabilidade e justiça. A publicidade consiste na divulgação oficial de todo ato administrativo, para conhecimento do público. Todo ato administrativo deve ser publicado, exceto se existir sigilo nos casos de segurança nacional e investigações policiais. Por fim, o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultados positivos ao serviço público e atendimento das necessidades da população.

Dentro da Teoria Geral da Administração, a administração pública é um ramo específico que desenvolve planejamento, organização, liderança, execução e controle de órgãos públicos, sejam eles de ordem federal, estadual ou municipal (Paludo, 2010). Embora haja a presença do poder jurídico e legislativo, cabe ao poder executivo a função administrativa.

Contudo, conforme destaca Di Pietro (2012), do ponto de vista jurídico, a expressão administração pública possui variados sentidos e contém inúmeros significados e subdivisões, a depender da natureza da função exercida, tanto a função política quanto a função administrativa do Estado.

Há um conjunto de órgãos ligados diretamente ao Poder Executivo, em esfera federal, estadual e municipal. Esses órgãos são subordinados ao chefe do poder a que pertencem, isto é, existe uma hierarquia entre eles. São denominados órgãos da administração direta, constituídos por: Presidência da República e seus Ministérios, Congresso Nacional e Supremo Tribunal Federal, Governo Estadual e suas Secretarias, Assembleia Legislativa, Ministério Público Estadual e Tribunal de Justiça, Prefeitura e suas secretarias, Câmara dos Vereadores, Procurador do Município.

Na administração indireta, composta por um conjunto de órgãos que prestam serviços públicos e estão vinculados a uma entidade da administração direta, estão: as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas e a sociedade de economia mista. Estas possuem personalidade jurídica própria, são autônomas e descentralizadas dos entes federativos, mas, embora não haja controle hierárquico, estão sujeitas ao controle e fiscalização do Estado.

Todos os entes da administração pública, sejam eles diretos ou indiretos, trabalham com questões de interesse coletivo, social, como por exemplo a educação, saúde ou a redução das desigualdades sociais. Os servidores que atuam nesses setores atuam na gestão dos recursos públicos.

Para Ferreira (1999) é função de todo e qualquer servidor público atuar no planejamento, implantação e supervisão das ações voltadas para o desenvolvimento

da comunidade, para a viabilidade de políticas públicas e o andamento de projetos nas esferas municipais, estaduais e federais.

Nesse universo de instituições e hierarquias no serviço público, se faz relevante o papel exercido pelo gestor público na garantia do desenvolvimento social e econômico da população por meio de ações eficazes e implementação de políticas públicas (Santos, *et al.*, 2014).

Entretanto, não há como alcançar resultados satisfatórios se o servidor, responsável pelo desenvolvimento e execução da atividade pública, não estiver inserido em um ambiente de trabalho favorável ao processo produtivo e humanizado. Há desafios a serem superados, uma vez que:

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal.” A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliadas à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para apagar incêndios constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano (Dutra, 2009, p. 38).

Em contrapartida, vem crescendo as discussões para melhorias e planejamentos estratégicos mitigadores dessas problemáticas no setor público. A gestão de pessoas vem passando lenta, mas progressivamente por processos de transformação, de modo a promover entre os servidores, além do aperfeiçoamento para o conhecimento técnico, a capacitação para a formação de profissionais mais comprometidos, responsáveis, com bom relacionamento interpessoal e focados em resultados. Há, no cenário da administração pública recente, um esforço orientado para o suprimento, manutenção e desenvolvimento de pessoas (Bergue, 2007), ampliando a qualidade da oferta de serviços em conformidade com os ditames constitucionais e legais.

Entretanto, como apontam Bresser-Pereira e Spink (1998), há enfrentamento e desafios impostos à gestão pública de pessoal que demanda um sistema dinâmico para acomodar as constantes mudanças sociais e com capacidade de absorver novas perspectivas, valores e sentimentos que envolvem o interesse público.

As ações gerenciais na área de recursos humanos precisam considerar elementos negativos que ainda persistem, como morosidade, burocracia e irregularidades cometidas em procedimentos da administração pública, que comprometem o atendimento das necessidades da população.

Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas na rede pública difere da gestão de pessoas no setor privado. No sistema administrativo privado o interesse reside na organização. No sistema administrativo público, o interesse está voltado para atender os anseios sociais. Toda a estrutura administrativa precisa buscar atender e satisfazer as demandas dos cidadãos. Esse processo se efetiva por intermédio dos servidores públicos, que precisam estar capacitados. Por isso a necessidade do desenvolvimento, um planejamento estratégico de mecanismos, de capacitação e desenvolvimento do servidor público, a fim de proporcionar melhor qualidade no ambiente de trabalho e nos processos administrativos.

O fenômeno recente, que vem promovendo adequações ao modelo de administração pública, busca o atendimento às necessidades e as expectativas da entidade e das pessoas, aliado a isso, está o fato de que há uma grande demanda da sociedade por qualidade nos serviços de instituições públicas. Um dos principais desafios reside na busca por eficiência e celeridade, além da tão almejada transparência no uso de recursos públicos.

Ajustes em políticas mais consistentes e pela integração de objetivos estratégicos estão sendo implementados na gestão de recursos no setor público. Medidas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas e suas competências nas organizações públicas precisam se articular para a produção de produtos e serviços inovadores, atendimento mais flexível e atencioso, isso porque um servidor satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior dedicação (Santos, 2009, p. 34).

O desenvolvimento de algumas práticas para promoção de qualificação e ampliação de competências, além do investimento em mecanismos que aumentam o comprometimento e envolvimento dos servidores, colaboram para o crescimento do colaborador e a produtividade do serviço público ofertado. Esse caminho só é possível, se o foco da gestão de recursos estiver centrado nas relações humanas.

Ao perceber a importância das pessoas e dos relacionamentos interpessoais, a Administração Pública, dá sinais de interesse nas questões relativas ao capital intelectual dos servidores, bem como na inserção e atuação laboral na busca de resultados satisfatórios ao serviço público. Sem pessoas, não se oferece serviços de qualidade.

A organização pública vem sendo reformulada ao longo dos anos em sintonia com as profundas mudanças do mercado, adequando-se às novas exigências da sociedade. Isso porque, para Motta (1971), a administração pública, é um sistema social aberto construído a partir da interação social constante, portanto influencia e sofre influência do meio conforme o mesmo se transforma. Esse pensamento é evidenciado por Schwella (2005, p 267):

[...] O setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca, no qual

também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes. O ambiente externo das organizações do setor público agora pode ser caracterizado como altamente turbulento, o que implica um conjunto de condições cada vez mais dinâmicas, hostis e complexas (Schwella, 2005, p. 267).

Na gestão pública, há, portanto, um papel social para a prestação de serviços com qualidade, responsabilidade, pelo atendimento ao público e a economia de seus recursos, que coexiste e sofre interferência das demandas da própria sociedade. Os princípios fundamentais como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, são condicionados por mecanismos sociais que visam segmentar os objetivos da política de desenvolvimento de pessoas e planos estratégicos da organização pública.

Um desafio para a gestão pública, é organizar, orientar e motivar os funcionários, de modo estratégico, por intermédio de técnicas e mecanismos de valorização e capacitação. Cada vez mais, as organizações buscam estabelecer climas organizacionais harmoniosos para encontrar o equilíbrio e possibilitar melhorias para o servidor e para a organização.

Segundo Carvalho (2015) a área de recursos humanos precisa fazer com que os planos e as estratégias funcionem de maneira efetiva, de modo a promover a motivação, a estabilidade econômica e emocional. Para isso, os concursos públicos para o suprimento de vagas, atua como catalisador de boas qualificações, uma vez que os processos de seleção priorizam os candidatos mais preparados tecnicamente.

Na busca por promover otimização ao serviço de recursos humanos, Pires (2005) ressalta que é importante criar estratégias como a alocação das pessoas, a adoção da cultura do diálogo, a construção de boas relações interpessoais, entre outras.

Segundo Chiavenato (2005), a gestão de pessoas tem como função humanizar a organização por meio da promoção de participação, capacitação e desenvolvimento dos sujeitos envolvidos na ação laboral. Quando as pessoas não se sentem valorizadas, ou estão desmotivadas, os conflitos tendem a se evidenciar, gerando consequentemente, baixo rendimento.

Para Bergue (2007), o embate de pessoas é prejudicial ao processo produtivo e a oferta de serviços. A solução para o enfrentamento aos conflitos, segundo Siqueira e Mendes (2009) reside na modernização e em um processo contínuo de modelos gerenciais focados na oferta eficiente e eficaz às demandas sociais.

A gestão de Recursos Humanos, no âmbito público, enfrenta muitos desafios, para conseguir fazer com que todos os colaboradores estejam comprometidos com suas funções, sejam proativos, exerçam os princípios da administração pública, já explanados neste trabalho, assim como, incentivar seu desenvolvimento e promover a valorização dos indivíduos. É primordial, que essa gestão seja feita com ética, transparência e por meio de uma comunicação efetiva.

O planejamento é de vital importância para o sucesso da organização pública em que deve ser constituído por valores institucionais relativos às pessoas, suas necessidades e integração social. Segundo Mattos (1982, p.13), ao desenvolver estratégia para a gestão de recursos humanos é preciso compreender que:

Desenvolver recursos humanos não significa, uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação.

Gerir pessoas é sobretudo conhecer os processos operacionais e estratégicos associados aos sujeitos inseridos na ação laboral.

Desafios em Gestão de Pessoas

Existem alguns desafios, dentro da administração pública, que de certa forma, prejudicam o desempenho de gestão de pessoas na sua totalidade. Para superar esses desafios, o setor público precisa modificar sua estrutura de funcionamento, buscando a modernização da gestão de pessoas, investindo em automação de processos, gestão por competências, meritocracia, desenvolvimento contínuo e a promoção de uma cultura de inovação e aprendizado. É fundamental que as políticas de gestão de pessoas sejam mais estratégicas e voltadas para os resultados, visando à melhoria dos serviços prestados ao cidadão.

Rigidez dos sistemas legais e administrativos

Se refere-se à inflexibilidade e a complexidade das normas, leis, regulamentos e procedimentos que regem o funcionamento da administração pública. Essa rigidez acontece devido à busca pela legalidade, impessoalidade e controle, princípios essenciais para evitar a corrupção e garantir a equidade. Porém, essa busca por formalismo pode gerar ineficiência nos processos decisórios e na gestão de pessoas, e tem implicações significativas para a capacidade de resposta da administração pública.

Um exemplo prático pode ser observado na morosidade dos processos licitatórios para aquisição de novas tecnologias ou na dificuldade em reestruturar equipes rapidamente para atender a novas demandas sociais, muitas vezes exigindo aprovações em múltiplas instâncias burocráticas.

Baixa motivação e engajamento

A desmotivação no setor público pode ser multifacetada, resultando de uma combinação de fatores intrínsecos que são os relacionados ao indivíduo e ao próprio trabalho e extrínsecos relacionados ao ambiente e à organização, impactando diretamente a qualidade dos serviços prestados ao órgão e ao cidadão. Embora o serviço público, atraia pela sua estabilidade e propósito de servir à sociedade, diversos fatores - como a burocracia e os desvios de função - podem levar à desmotivação e ao desengajamento ao longo da carreira.

Em alguns casos, a carga de trabalho excessiva pode gerar desequilíbrio na vida pessoal e consequente desengajamento, levando o servidor buscar meios de se desligar do serviço público ou por uma licença de interesse particular ou por alternativas fora do serviço público (Camões *et al.*, 2023).

Déficit de capacitação contínua

Mesmo que o servidor público seja, em sua maioria, selecionado por concurso público e possua uma formação inicial, a falta de investimento sistemático em seu desenvolvimento profissional, ao longo da carreira, resulta em consequências para a qualidade dos serviços e a capacidade de resposta para a Administração Pública. Investir em capacitação para os servidores não é um custo, e sim investimento estratégico, que traz melhoria da qualidade dos serviços, maior eficiência e capacidade de adaptação do Estado às demandas de uma sociedade em constante transformação.

Um exemplo notório é a dificuldade de muitos órgãos públicos em acompanhar a rápida evolução tecnológica, como a implementação de sistemas de inteligência artificial ou big data, projeto votado pelo Senado Federal (Projeto de Lei nº 2338/2023) mas que na prática enfrentará dificuldades relacionadas a já presente ausência de programas contínuos de requalificação impede que os servidores desenvolvam as competências necessárias para operar e otimizar essas novas ferramentas.

Envelhecimento do quadro de servidores

Outro obstáculo relacionado à implementação de novas tecnologias. Uma situação que cresce a cada dia e com implicações significativas, para a eficiência, inovação e continuidade dos serviços prestados à Administração Pública.

O envelhecimento do quadro de servidores por si só, não é um problema, no sentido de eliminação, mas sim um fenômeno demográfico que exige uma gestão inteligente e estratégica. Esse desafio, está relacionado com o aumento da idade dos servidores públicos e ao crescimento de servidores em faixas etárias mais elevadas, próximos da aposentadoria.

Esse processo é influenciado por diversos fatores, como o aumento da expectativa de vida, as regras de aposentadoria, a diminuição do ritmo de novas contratações e a longevidade nas carreiras públicas.

Falta de meritocracia

No setor público, a implementação plena da meritocracia enfrenta desafios significativos, tornando-se um dos pontos mais criticados e debatidos na gestão de pessoas. A falta de meritocracia no serviço público é uma situação comum, argumentando que promoções e ascensão na carreira não são baseadas em desempenho e mérito, mas em outros fatores como tempo de serviço. Isso pode levar à desmotivação dos servidores, ineficiência e desperdício de recursos.

Em diversas prefeituras e órgãos estaduais, a ausência de um sistema claro de avaliação de desempenho atrelado à progressão de carreira tem sido apontada

como um fator que desestimula a busca por melhorias contínuas. Servidores que demonstram alto desempenho podem se sentir desvalorizados quando colegas com menor produtividade avançam na carreira apenas por antiguidade.

Melhores Práticas Dentro da Gestão Pública

Gestão por competência

A gestão por competência, procura alinhar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores públicos às necessidades estratégicas da organização pública. O objetivo é melhorar o desempenho institucional e a entrega de serviços à sociedade.

Para medir o sucesso da gestão por competências, podem-se utilizar indicadores como um índice de alinhamento entre as competências dos servidores e as demandas estratégicas da organização, e a melhora nos resultados de projetos ou metas institucionais que dependiam dessas competências.

Capacitação e desenvolvimento contínuo

São processos sistemáticos de aperfeiçoamento dos servidores públicos, buscando garantir que eles possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desempenhar suas funções com qualidade, eficiência e alinhamento às demandas sociais e aos objetivos institucionais.

Bons indicadores de sucesso incluem o aumento na taxa de participação em programas de capacitação, a melhora nos índices de desempenho dos servidores após treinamentos, a redução de erros ou retrabalhos em processos e o crescimento no número de servidores aptos a assumir novas funções ou tecnologias.

Avaliação de desempenho com foco em resultado

A avaliação de desempenho com foco em resultados, é uma ferramenta de grande importância, para aprimorar a gestão pública, promovendo a eficiência, a eficácia, a transparência e a responsabilização.

Para avaliar sua eficácia, podem-se empregar indicadores como a taxa de cumprimento de metas individuais e setoriais, a evolução na qualidade dos serviços prestados (medida por pesquisas de satisfação do usuário), o índice de engajamento dos servidores com as metas institucionais e a identificação e o desenvolvimento de talentos internos.

Reconhecimento e valorização dos servidores

O reconhecimento e a valorização dos servidores, são fundamentais para uma gestão pública eficiente e para a entrega de serviços de qualidade à população. A valorização do servidor público não é apenas uma questão de justiça social, mas uma estratégia inteligente da gestão pública.

A redução das taxas de absenteísmo e rotatividade, o aumento nos índices de satisfação e bem-estar dos servidores (medidos por pesquisas de clima organizacional), o crescimento na participação em programas de ideias inovadoras ou sugestões de melhoria e a percepção positiva dos servidores sobre a cultura de reconhecimento são formas de avaliar os servidores e investir nos que tiverem os melhores indicadores, assim, o governo se fortalece, torna-se mais eficiente e consegue cumprir melhor sua missão de entregar valor público aos cidadãos.

Planejamento estratégico de Recursos Humanos

O planejamento estratégico de recursos humanos na gestão pública é de grande importância, para alinhar as ações de Recursos Humanos com os objetivos gerais da administração pública. Ele busca otimizar a gestão de pessoas, garantindo que o setor público tenha os profissionais certos, com as habilidades necessárias, no momento certo, para atender às demandas da população e alcançar os resultados esperados.

Indicadores para essa prática incluem o nível de alinhamento entre o plano de RH e as metas estratégicas da organização, a redução do tempo de preenchimento de vagas críticas, a adequação do quadro de pessoal às demandas de serviço e a projeção precisa das necessidades futuras de pessoal e competências.

Digitalização e inovação na gestão

A digitalização e inovação na gestão pública, buscam otimizar processos, aprimorar a eficiência e a transparência, aumentar a participação do cidadão, através do uso de tecnologias digitais.

Um meio de monitorar esse indicador é através da redução do tempo de processamento de tarefas administrativas (como emissão de documentos, solicitação de licenças), o aumento na adesão e uso de serviços públicos digitais pela população, a melhora na transparência (com dados abertos e acesso facilitado à informação) e a redução de custos operacionais com a automação de processos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme discutido, a gestão de pessoas é de grande importância na esfera pública. A gestão por competência visa alocar cada servidor onde melhor se enquadra, buscando melhorias para a organização e motivação para os servidores, incentivando a cooperação e oferecendo suporte para aperfeiçoamento.

É necessário que a gestão de pessoas no setor público evolua para um modelo mais estratégico, flexível e focado em resultados, com uma adoção de melhores práticas que contribuam para a valorização do servidor, maior eficiência dos serviços públicos e fortalecimento das instituições.

A superação dos desafios passa por mudanças culturais, políticas de valorização e profissionalização da gestão pública. Os princípios constitucionais da

legalidade, moralidade, publicidade, impessoalidade e eficiência são propulsores na busca por soluções práticas para as exigências e prioridades coletivas.

As referências bibliográficas, mostradas neste presente trabalho, reforçam a necessidade de uma formação de gestão pública de excelência, focada no indivíduo, valorizando o reconhecimento e capacitação constantes, interligado ao sistema gerencial e ao ambiente público, contudo a falta de dados sobre o funcionamento dos órgãos nacionais expõe uma lacuna para a resolução dos problemas que a administração pública precisa resolver.

Essa lacuna acabou por apresentar uma limitação devido à ausência de dados empíricos primários, como entrevistas com servidores ou gestores públicos, ou a aplicação de questionários, que poderiam trazer uma perspectiva mais aprofundada e contextualizada da realidade brasileira. Além disso, o foco em literatura acadêmica, embora abrangente, não capturou necessariamente a totalidade das práticas inovadoras que podem estar sendo implementadas em órgãos públicos específicos e que ainda não foram objeto de publicações formais. Embora tenhamos buscado referências internacionais, a predominância de estudos sobre o contexto brasileiro pode limitar a capacidade de comparações mais amplas.

Conclui-se por fim, que a transformação da gestão de pessoas, na gestão pública requer não apenas mudanças estruturais e normativas, mas também um esforço contínuo de modernização, profissionalização e valorização do servidor público. É necessária uma pesquisa que busque ouvir dos servidores - com aplicação de questionários, ou outras formas de levantamento de dados - para que haja identificação e superação dos desafios existentes, junto com a adoção de boas práticas de gestão, que é fundamental para a consolidação de uma administração pública mais eficiente, transparente e comprometida com os interesses da sociedade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M. R.; COSTA, L. **Transformação digital no setor público: tendências e implicações**. Revista de Gestão e Secretariado – GeSec, v. 16, n. 3, p. 01-18. São José dos Pinhais, Paraná, Brasil. 2025. Disponível em: <<https://doi.org/10.7769/gesec.v16i3.4771>>. Acesso em 09 de jul.de 2025.

BAJRALI, A.; QORRAJ, G. **Digital transformation's impact on sustainable HR management: Comparative study of work-life balance and skill development in public versus private sectors of a developing country**. Viešoji politika ir administravimas, v. 22, n. 3, p. 358–369. 2023.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL. **DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações

de desenvolvimento. Brasília, 28 de agosto de 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35>. Acesso em: 12 de Julho de 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Constituição Federal. Brasília, 1988.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Atlas do Estado Brasileiro. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas: 21-38, 1998.

CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. O.; RIZARDI, B. LEMOS, J. **Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais**. Revista de Administração Pública. v. 57, n. 4, p. 01-21. Rio de Janeiro, 2023.

CARVALHO Patrícia Aparecida Silva, *et al.* **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso**. XIII SEGET São Paulo 2015.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 7ª Edição.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002. DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

FERREIRA, André Ribeiro. **Sistema de avaliação da Gestão Pública utilizado pelo Governo Brasileiro**. 1999.

GESTÃO de Pessoas em Evidência / Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. – Ano 1, v. 1 (dez. 2024) - Brasília: Secretaria de Gestão de Pessoas/MGI, 2024.

IBGE. **População estimada do país chega a 212,6 milhões de habitantes em 2024**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/41111-populacao-estimada-do-pais-chega-a-212-6-milhoes-de-habitantes-em-2024>>. Acesso em 10 de Julho de 2025.

LAFUENTE, M.; LEITE, R.; PORRUÁ, M.; VALENTI, P. **Satisfação Dos Cidadãos Com Os Serviços Públicos Digitais**. Banco Interamericano de Desenvolvimento. Julho/2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 198 p.

MARX, C. A. **A nova governança pública e os princípios ESG**. Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás. ano 3, n. 6, p. 115-125, Belo Horizonte, jul./dez. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.58899/TCE-GO.v3i6-art09>>. Acesso em 10 de Julho de 2025.

MATTOS, Ruy de Alencar. **O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública**. RAP. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set. 1982

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINISTÉRIO Público Da União. **Auditoria Interna Do Ministério Público Da União**. Cartilha Esg E A Gestão Pública - Uma Visão Geral. Brasília – DF. 2023.

MOTTA, F. C. P. **A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações**. Revista de Administração de Empresas. v.11, n.1, p. 17-33. Rio de Janeiro, Mar. 1971.

PAES, W. F.; OLIVEIRA, D. G. **Inclusão digital: um desafio para a implantação do governo digital no Brasil**. Revista Observatorio De La Economía Latinoamericana, Curitiba, v.23, n.4, p. 01-23. 2025. Disponível em: <<https://doi.org/10.55905/oelv23n4-128>>. Acesso em 09 de jul. de 2025.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 2010.

PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

SANTOS, Wilson *et al.* **Gestão de Pessoas a arte de liderar pessoas**. Extrema MG 2014. Disponível em: <https://www.slideshare.net/SandraAlencarPires/gesto-de-pessoas-38536625>. Acesso: 05 de jun. de 2025.

SCHWELLA, Erwin. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 259-276, jul/set. 2005.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. **A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado**. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, p. 241-250, jul/set. 2009

WELINTON MÁXIMO. **Mais da metade dos brasileiros estão satisfeitos com serviços digitais**. Agência Brasil. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-03/mais-da-metade-dos-brasileiros-estao-satisfeitos-com-servicos-digitais>. Acesso em 09 de jul. de 2025.