



## Gestão de Pessoas e Talentos no Setor Público: Desafios e Perspectivas para a Modernização Administrativa

### *People and Talent Management in the Public Sector: Challenges and Perspectives for Administrative Modernization*

**Janete de Oliveira Freitas Carvalho**

*Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão Pública do IFRO.*

**Lourdes de Fátima Francisoni**

*Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão Pública do IFRO.*

**Elizabete Cardoso do Carmo Silva**

*Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão Pública do IFRO.*

**Francisco Wenderson Pereira de Souza**

*Mestre em Políticas Públicas (UNILA), Professor Orientador (IFRO).*

**Resumo:** A gestão de pessoas e talentos no setor público tem assumido papel cada vez mais estratégico diante das demandas contemporâneas por eficiência, inovação e qualidade na prestação dos serviços públicos. Este estudo tem como objetivo analisar a importância da gestão de pessoas e talentos na administração pública, destacando sua contribuição para o desempenho institucional e para a modernização administrativa. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica em livros, artigos científicos e documentos normativos. O referencial teórico aborda a evolução da gestão de pessoas no setor público, a gestão estratégica de pessoas, a gestão por competências e o papel da liderança no desenvolvimento de talentos. Os resultados indicam que práticas como capacitação continuada, avaliação de desempenho e valorização dos servidores favorecem o engajamento institucional e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Entretanto, persistem desafios como limitações orçamentárias, excesso de formalismo e resistência à mudança. Conclui-se que a modernização da administração pública depende da implementação de políticas estruturadas de desenvolvimento, reconhecimento e valorização dos servidores, fortalecendo a governança pública e o atendimento ao interesse coletivo.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas; setor público; gestão estratégica; talentos; administração pública.

**Abstract:** People and talent management in the public sector has increasingly assumed a strategic role in light of contemporary demands for efficiency, innovation, and quality in public service delivery. This study aims to analyze the importance of people and talent management in public administration, highlighting its contribution to institutional performance and administrative modernization. Methodologically, this is a qualitative, exploratory, and descriptive study developed through a bibliographic review of books, scientific articles, and normative documents. The theoretical framework addresses the evolution of people management in the public sector, strategic people management, competency-based management, and the role of leadership in talent development. The results indicate that practices such as continuous training, performance evaluation, and employee appreciation

promote institutional engagement and improve the quality of services provided to society. However, challenges remain, such as budget limitations, excessive formalism, and resistance to change. It is concluded that the modernization of public administration depends on the implementation of structured policies for development, recognition, and appreciation of public employees, strengthening public governance and service to the collective interest.

**Keywords:** people management; public sector; strategic management; talents; public administration.

## INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea enfrenta desafios crescentes relacionados à eficiência, inovação, transparência e qualidade na prestação de serviços à sociedade. Nesse cenário, a gestão de pessoas passa a assumir papel estratégico na condução das organizações públicas, superando a visão tradicional que a restringia a atividades administrativas e burocráticas. Conforme Chiavenato (2014), as pessoas constituem o principal ativo das organizações, sendo responsáveis pela produção de conhecimento, inovação e geração de valor institucional.

No setor público, a valorização dos talentos humanos torna-se ainda mais relevante, pois os servidores são responsáveis pela implementação das políticas públicas e pela garantia da prestação adequada dos serviços essenciais à população. Segundo Bergue (2019), o desempenho das instituições públicas está diretamente relacionado à qualificação, motivação e comprometimento dos servidores públicos.

Com as transformações sociais, tecnológicas e institucionais ocorridas nas últimas décadas, observa-se a necessidade de modernização da gestão pública, especialmente no que diz respeito à adoção de práticas gerenciais voltadas para resultados, inovação e eficiência. Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas assume posição central no processo de fortalecimento das instituições públicas e na melhoria da governança administrativa.

A partir dessas considerações, o presente estudo tem como objetivo analisar a importância da gestão de pessoas e talentos no setor público, identificando os principais desafios estruturais enfrentados pelas organizações públicas e apontando caminhos para a modernização administrativa por meio de políticas de desenvolvimento humano e valorização dos servidores.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Evolução da Gestão de Pessoas no Setor Público

Historicamente, a gestão de pessoas na administração pública esteve vinculada ao modelo burocrático de organização do Estado. Esse modelo, sistematizado por Max Weber (1999), tinha como principais características a formalização das regras,

a hierarquia administrativa e a impessoalidade nas relações institucionais. Embora tenha contribuído para a racionalização da administração pública e para o combate ao patrimonialismo, o modelo burocrático mostrou-se limitado frente às novas demandas sociais por eficiência, inovação e qualidade na prestação de serviços públicos.

A partir da década de 1990, diversos países passaram a adotar reformas administrativas baseadas nos princípios da chamada Nova Gestão Pública (New Public Management). Este movimento mundial buscou transpor lógicas da administração privada para o setor público, focando na redução de custos e na eficiência operacional. No Brasil, esse movimento foi impulsionado pela Reforma do Estado conduzida por Bresser-Pereira (1998), que buscou introduzir mecanismos de gestão voltados para resultados, eficiência e responsabilização administrativa, onde a proposta central consistiu na transição de uma administração voltada ao controle estrito de processos para um modelo gerencial focado em resultados e na contratualização do desempenho.

Essa transformação gerencial trouxe impactos significativos para a gestão de pessoas no setor público, exigindo novas competências dos servidores e maior alinhamento entre as práticas de gestão de recursos humanos e os objetivos institucionais. Segundo Secchi (2009), a modernização da administração pública envolve não apenas mudanças estruturais, mas também a construção de uma nova cultura organizacional baseada em desempenho, inovação e accountability.

Todavia, essa evolução não acontece sem obstáculos. O grande dilema do setor público é equilibrar a segurança do modelo burocrático com a agilidade da gestão moderna. Manter ritos como o regime jurídico único é essencial para a legalidade, mas bate de frente com a urgência de uma força de trabalho mais flexível, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças da sociedade. Neste sentido, gerir pessoas no setor público deixou de ser uma tarefa burocrática para virar peça-chave na entrega de serviços. Sem essa inteligência estratégica, o Estado perde a capacidade de responder à altura das necessidades do cidadão.

## Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão estratégica de pessoas consiste no alinhamento entre os objetivos organizacionais e o desenvolvimento das capacidades individuais dos trabalhadores. De acordo com Dutra (2016), esse modelo busca integrar as políticas de recursos humanos ao planejamento institucional, promovendo o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos resultados organizacionais.

No setor público, a gestão estratégica de pessoas envolve a adoção de práticas como:

- Gestão por competências: identificação e lacunas entre o que a instituição precisa e o que o servidor entrega;
- Avaliação de desempenho: superação da avaliação pro forma em prol de indicadores reais de entrega e produtividade;

- Capacitação e desenvolvimento profissional: educação continuada voltada ao fortalecimento do serviço público;
- Planejamento de carreiras: estruturação de trajetórias que incentivem a permanência de talentos;
- Políticas de reconhecimento e valorização dos servidores: mecanismos motivacionais que vão além da remuneração, focando no sentido do trabalho;
- Desenvolvimento de lideranças públicas: formação de gestores capazes de conduzir equipes em ambientes complexos e incertos.

Para Chiavenato (2014), a gestão estratégica de pessoas representa uma mudança de paradigma, pois desloca o foco da administração de pessoal para a valorização do capital humano. Nesse sentido, os servidores deixam de ser considerados apenas recursos operacionais e passam a ser reconhecidos como agentes fundamentais na construção de soluções institucionais e na geração de valor público.

Segundo Pires e Macêdo (2006), a adoção de práticas estratégicas de gestão de pessoas contribui para o fortalecimento da capacidade institucional das organizações públicas, promovendo maior eficiência administrativa e melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas torna-se um elemento fundamental para a modernização da administração pública, o que permite que as instituições desenvolvam ambientes de trabalho mais colaborativos, inovadores e orientados para resultados. Ao investir no desenvolvimento, na valorização e no engajamento dos servidores, o setor público fortalece sua capacidade de responder às demandas sociais de forma mais eficiente, transparente e responsável, solidificando uma cultura organizacional voltada para a excelência do serviço prestado à sociedade.

## **Gestão por Competências no Setor Público**

A gestão por competências constitui uma das principais ferramentas utilizadas para alinhar o desenvolvimento profissional dos servidores às necessidades estratégicas das organizações. Conforme Fleury e Fleury (2001), competência pode ser compreendida como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo desempenhar suas funções com eficácia.

No contexto da administração pública, a gestão por competências possibilita maior racionalidade na alocação de servidores, permitindo identificar lacunas de qualificação e direcionar ações de capacitação de forma mais eficiente. De acordo com Bergue (2019), esse modelo contribui para o fortalecimento institucional ao promover maior coerência entre as demandas organizacionais e as capacidades dos servidores.

Além disso, a gestão por competências favorece a implementação de políticas de desenvolvimento profissional, possibilitando que os servidores ampliem

suas habilidades técnicas e gerenciais ao longo da carreira. Segundo Carbone *et al.* (2009), esse modelo também contribui para a melhoria do desempenho organizacional ao estimular o aprendizado contínuo e o compartilhamento de conhecimento dentro das instituições públicas.

Com isso, a adoção da gestão por competências no setor público é um passo fundamental para modernizar a administração de pessoas. Esse modelo permite que as instituições identifiquem e desenvolvam os talentos dos servidores de forma estratégica, conectando o que cada um sabe fazer com as metas da organização. Ao unir as habilidades individuais às necessidades do órgão, o serviço público torna-se mais forte e eficiente, melhorando o atendimento ao cidadão e criando um ambiente de trabalho focado na inovação e no compromisso com o bem comum.

## Liderança e Desenvolvimento de Talentos

A liderança desempenha papel fundamental no processo de desenvolvimento organizacional e na construção de ambientes institucionais favoráveis à inovação e à aprendizagem. Para Mintzberg (2010), organizações eficazes dependem de líderes capazes de articular visão estratégica, promover cooperação e estimular o engajamento das equipes.

No setor público, a liderança assume características específicas, pois deve estar alinhada aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência estabelecidos pela Constituição Federal de 1988. Nesse sentido, o líder público deve atuar não apenas como gestor administrativo, mas também como agente de transformação institucional.

Segundo Denhardt e Denhardt (2007), a liderança pública moderna deve ser orientada pelo conceito de “novo serviço público”, no qual o gestor atua como facilitador da participação cidadã e promotor do interesse coletivo. Dessa forma, o desenvolvimento de lideranças torna-se elemento essencial para o fortalecimento da governança pública e para a melhoria da qualidade das políticas públicas.

Nesse sentido, investir no desenvolvimento de líderes no setor público é uma forma de fortalecer as próprias instituições. Líderes bem preparados conseguem unir talentos, incentivar o trabalho em equipe e criar ambientes mais participativos e focados em resultados. Ao inspirar suas equipes e valorizar as habilidades de cada servidor, esses gestores conduzem mudanças com responsabilidade. Isso contribui diretamente para uma administração pública mais eficiente, transparente e, acima de tudo, comprometida em atender bem às necessidades da sociedade.

## MATERIAL E MÉTODOS OU METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva. O método qualitativo foi adotado por permitir uma análise interpretativa dos fenômenos relacionados à gestão de pessoas no setor público, possibilitando compreender os desafios e as perspectivas da administração pública contemporânea.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, utilizando livros, artigos científicos, documentos normativos e publicações institucionais que abordam temas relacionados à gestão de pessoas, administração pública e gestão estratégica.

Foram analisados autores clássicos e contemporâneos da área de administração, bem como dispositivos legais e constitucionais que estruturam a gestão pública no Brasil. A análise dos dados ocorreu por meio de interpretação crítica das fontes bibliográficas, buscando identificar convergências teóricas e desafios recorrentes na implementação de políticas de gestão de pessoas no setor público.

Dessa forma, o método escolhido permitiu reunir diversas ideias e teorias importantes para entender o assunto, oferecendo uma visão clara sobre como as pessoas são geridas no setor público. A partir dessa análise, foi possível identificar práticas e conceitos que ajudam a fortalecer a administração. O estudo destaca que desenvolver e valorizar os servidores são passos essenciais para que o governo consiga entregar serviços de melhor qualidade para a sociedade.

## RESULTADOS

Os resultados da pesquisa indicam que organizações públicas que adotaram práticas de gestão estratégica de pessoas apresentaram níveis mais elevados de engajamento institucional e melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Verificou-se que programas de capacitação continuada contribuem significativamente para o aprimoramento técnico dos servidores e para o fortalecimento da cultura organizacional. Além disso, a adoção de modelos de gestão por competências favorece maior alinhamento entre as demandas institucionais e o desenvolvimento profissional dos servidores.

Entretanto, a literatura aponta que a implementação de práticas modernas de gestão de pessoas no setor público ainda enfrenta diversas barreiras estruturais e institucionais. Entre os principais obstáculos destacam-se as limitações orçamentárias, que restringem investimentos em capacitação, desenvolvimento profissional e programas de valorização dos servidores; o excesso de formalismo administrativo, característico do modelo burocrático tradicional, que tende a priorizar procedimentos e normas em detrimento da flexibilidade e da inovação organizacional; além da resistência cultural às mudanças institucionais, muitas vezes associada à estabilidade das estruturas administrativas e à permanência de práticas gerenciais tradicionais. Soma-se a esses fatores a ausência ou fragilidade de sistemas consistentes de avaliação de desempenho, o que dificulta a implementação de mecanismos efetivos de reconhecimento, progressão funcional e incentivo ao mérito. A rigidez das estruturas administrativas também limita a capacidade das organizações públicas de adaptar suas práticas de gestão às demandas contemporâneas por eficiência e resultados. Como consequência, esses

elementos comprometem a consolidação de políticas meritocráticas e dificultam o pleno desenvolvimento de talentos no setor público, reduzindo o potencial de inovação e aprendizagem institucional. Nesse sentido, Bergue (2019) destaca que a superação dessas limitações exige a construção de modelos de gestão de pessoas mais estratégicos, capazes de integrar desenvolvimento profissional, liderança e alinhamento institucional, fortalecendo a capacidade do Estado de responder às demandas sociais de forma eficiente e transparente.

Sendo assim, os resultados mostram que melhorar a gestão de pessoas no setor público exige mais do que apenas adotar novas ferramentas. É necessário mudar a cultura das instituições para que elas passem a valorizar de fato o desenvolvimento dos servidores e incentivem formas de trabalho mais modernas e eficientes. Quando essas mudanças acontecem, a gestão pública se fortalece, criando organizações mais preparadas para enfrentar os problemas atuais e entregar serviços de qualidade que atendam ao que a sociedade precisa.

## DISCUSSÃO

Os resultados obtidos reforçam a necessidade de superar a lógica tradicionalmente burocrática que ainda predomina em diversas instituições públicas. Conforme argumenta Bresser-Pereira (1998), a modernização do Estado depende da adoção de mecanismos gerenciais que priorizem eficiência, responsabilidade administrativa e qualidade na prestação de serviços.

Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas surge como instrumento fundamental para fortalecer a capacidade institucional das organizações públicas. A valorização dos servidores, associada à capacitação contínua e ao desenvolvimento de lideranças éticas, contribui para a construção de ambientes organizacionais mais inovadores e orientados para resultados.

Além disso, o fortalecimento das políticas de gestão de pessoas pode contribuir para aumentar a legitimidade institucional do Estado, uma vez que servidores qualificados e motivados tendem a prestar serviços públicos de maior qualidade.

Segundo Bergue (2019), a modernização da administração pública não depende apenas de reformas estruturais, mas também da construção de uma cultura organizacional orientada para aprendizagem, inovação e compromisso com o interesse público.

Fica claro, portanto, que investir na gestão de pessoas é um dos melhores caminhos para melhorar a administração pública. Ao desenvolver as habilidades dos servidores, incentivar lideranças responsáveis e valorizar o talento humano, o Estado se torna mais forte para enfrentar os problemas de hoje. Isso resulta em serviços públicos mais eficientes, transparentes e que realmente atendem ao que a sociedade precisa

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas e talentos no setor público constitui elemento fundamental para o fortalecimento da administração pública e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Conclui-se que a modernização do Estado depende da implementação de políticas estruturadas de desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho e valorização dos servidores públicos. A adoção de práticas de gestão estratégica de pessoas contribui para maior eficiência administrativa, fortalecimento institucional e aprimoramento da governança pública.

Apesar dos avanços observados nas últimas décadas, ainda persistem desafios significativos relacionados à rigidez burocrática, à limitação de recursos e à necessidade de mudanças culturais dentro das organizações públicas.

Dessa forma, torna-se essencial que gestores públicos invistam no desenvolvimento de talentos, no fortalecimento da liderança institucional e na promoção de ambientes organizacionais capazes de estimular inovação, aprendizagem e comprometimento com o interesse público.

Sob esta ótica, construir uma gestão pública focada nas pessoas é um passo decisivo para o futuro do governo. Quando a administração reconhece que o servidor é a peça principal para criar boas políticas e entregar resultados, ela ganha mais força para se transformar. Isso ajuda a aumentar a confiança da população e contribui para um Estado mais eficiente, responsável e verdadeiramente comprometido com o bem de todos.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas no setor público**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

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

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The new public service: serving, not steering**. New York: M.E. Sharpe, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Managing**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2010.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.