

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: STRATEGIES AND CHALLENGES****GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: ESTRATEGIAS Y DESAFÍOS**Mell Emilyly Nogueira Borges¹, Karla Gonçalves Macedo²

e6106866

<https://doi.org/10.47820/recima21.v6i10.6866>

PUBLICADO: 10/2025

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas no setor público, sugerindo soluções inovadoras que possam aumentar a eficiência da organização e a satisfação dos servidores. Além disso, busca-se traçar um paralelo com modelos empregados no setor privado, examinando as possibilidades de adaptação ao contexto governamental. A pesquisa utilizou a revisão de literatura como metodologia, com enfoque qualitativo, baseado em fontes acadêmicas e revistas especializadas. A fim de identificar tendências emergentes e lacunas remanescentes na área, o processo de coleta de dados seguiu critérios metodológicos rigorosos. Os resultados indicaram que, apesar de a Nova Gestão Pública (NGP) ter impulsionado progressos importantes, ainda existem obstáculos, como a burocracia excessiva, resistência institucional às mudanças e falta de programas de capacitação contínuos. Nesse contexto, a incorporação de tecnologias emergentes – como big data, inteligência artificial e gestão por competências – se apresenta como uma opção promissora para atualizar a abordagem convencional da gestão de pessoas. Além disso, mecanismos como avaliação de desempenho e sistemas de remuneração por mérito mostram-se eficazes para incentivar o comprometimento dos funcionários. A modernização da administração pública depende, sobretudo, do fortalecimento de uma liderança participativa, da criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação e do investimento sólido em tecnologias de gestão. Para que essa transformação aconteça, é preciso superar obstáculos estruturais e promover ambientes de trabalho mais ágeis e responsivos às demandas sociais.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública. Desafios. Estratégias.**ABSTRACT**

This study aims to analyze people management practices in the public sector, suggesting innovative solutions that can increase organizational efficiency and employee satisfaction. Furthermore, it seeks to draw parallels with models employed in the private sector, examining the possibilities for adaptation to the governmental context. The research used a literature review as a methodology, with a qualitative approach, based on academic sources and specialized journals. To identify emerging trends and remaining gaps in the field, the data collection process followed rigorous methodological criteria. The results indicated that, although New Public Management (NPM) has driven significant progress, obstacles remain, such as excessive bureaucracy, institutional resistance to change, and a lack of ongoing training programs. In this context, the incorporation of emerging technologies—such as big data, artificial intelligence, and competency-based management—presents a promising option for updating the conventional approach to people management. Furthermore, mechanisms such as performance evaluation and merit-based pay systems have proven effective in encouraging employee engagement. The modernization of public administration

¹ Discente do curso de Administração da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) - Unidade Frutal.

² Docente do curso de Administração da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) - Unidade Frutal. Bolsista FAPEMIG – PCRH.

depends, above all, on strengthening participatory leadership, creating an organizational culture focused on innovation, and solid investment in management technologies. For this transformation to occur, it is necessary to overcome structural obstacles and promote more agile work environments that are responsive to social demands.

KEYWORDS: *Public Administration. Challenges. Strategies.*

RESUMEN

Este estudio busca analizar las prácticas de gestión de personal en el sector público, proponiendo soluciones innovadoras que puedan aumentar la eficiencia organizacional y la satisfacción de los empleados. Además, busca establecer paralelismos con los modelos empleados en el sector privado, examinando las posibilidades de adaptación al contexto gubernamental. La investigación empleó como metodología una revisión bibliográfica con un enfoque cualitativo, basada en fuentes académicas y revistas especializadas. Para identificar las tendencias emergentes y las brechas persistentes en el campo, el proceso de recopilación de datos siguió criterios metodológicos rigurosos. Los resultados indicaron que, si bien la Nueva Gestión Pública (NGP) ha impulsado avances significativos, persisten obstáculos como la burocracia excesiva, la resistencia institucional al cambio y la falta de programas de capacitación continua. En este contexto, la incorporación de tecnologías emergentes —como el big data, la inteligencia artificial y la gestión por competencias— presenta una opción prometedora para actualizar el enfoque convencional de la gestión de personal. Asimismo, mecanismos como la evaluación del desempeño y los sistemas de remuneración por mérito han demostrado ser eficaces para fomentar el compromiso de los empleados. La modernización de la administración pública depende, sobre todo, del fortalecimiento del liderazgo participativo, la creación de una cultura organizacional centrada en la innovación y una sólida inversión en tecnologías de gestión. Para que esta transformación se produzca es necesario superar obstáculos estructurales y promover entornos de trabajo más ágiles y que respondan a las demandas sociales.

PALABRAS CLAVE: *Administración Pública. Desafíos. Estrategias.*

INTRODUÇÃO

A Administração Pública enfrenta desafios complexos que exigem respostas pautadas pela eficiência, inovação e transparência. Para Marcolino (2024), a adoção de práticas modernas aliadas à governança eletrônica é essencial para a transformação do setor e para uma atuação mais responsiva às demandas sociais. Nesse cenário, a gestão de pessoas adquire uma dimensão estratégica ao buscar o alinhamento entre o Capital Humano e os objetivos organizacionais, contribuindo diretamente para a melhoria da qualidade dos serviços públicos (Camões, 2019).

Desde as reformas promovidas pela Nova Gestão Pública nas décadas de 1980 e 1990, observa-se um movimento de aproximação entre os modelos públicos e privados de gestão, com destaque para a valorização da flexibilidade administrativa e da centralidade no cidadão como usuário dos serviços públicos (Carmo *et al.*, 2018). No entanto, a persistência de entraves estruturais, como o excesso de burocracia e a dificuldade de adaptação das estratégias de gestão de pessoas limitam o alcance de avanços substanciais (Machado, 2024).

A motivação dos servidores públicos surge como um ponto crítico nesse debate, frequentemente impactada por fatores como a estabilidade funcional e a escassez de mecanismos efetivos de incentivo (Buratto, 2024). A ausência de políticas contínuas de capacitação e

desenvolvimento profissional compromete tanto o engajamento quanto a capacidade de inovação nas instituições públicas. Assim, Coelho e Menon (2018) alertam que o predomínio do formalismo jurídico e as fragilidades nos Processos Seletivos dificultam a renovação do corpo funcional, impedindo uma modernização mais consistente. Para reverter esse quadro torna-se fundamental investir em estratégias centradas no desenvolvimento humano e na gestão por competências, estratégias capazes de conferir maior dinamismo e eficiência à atuação pública (Leal *et al.*, 2022). Também são indispensáveis, as transformações culturais nas instituições para fomentar do aprendizado contínuo e para estimular uma participação mais ativa dos servidores (Camões, 2019).

A relevância da Administração Pública no desenvolvimento socioeconômico do país reforça a necessidade de uma atuação qualificada na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços essenciais. Nessa perspectiva, a gestão de pessoas deve ultrapassar a função meramente operacional, assumindo um papel promotor do desenvolvimento organizacional, do engajamento e da adequação das competências às finalidades institucionais (Carmo *et al.*, 2018; Cordeiro; Ahrens, 2022). Todavia, observa-se que muitas organizações públicas ainda concentram esforços em atividades administrativas rotineiras – como o processamento de folha de pagamento – em detrimento de práticas mais estratégicas como a avaliação de desempenho orientada por competências (Machado, 2024). A falta de investimento em inovação e em políticas voltadas ao bem-estar do servidor também contribui para a estagnação da gestão de pessoas no setor (Carmo *et al.*, 2018).

Ainda nesta linha de considerações, a crescente exigência por serviços públicos de qualidade e por uma gestão mais transparente, reforça a urgência de uma abordagem administrativa renovada na área de Recursos Humanos (RH) (Marcolino, 2024). Apesar das tentativas de incorporação de práticas inspiradas na Nova Gestão Pública, a presença de obstáculos estruturais e culturais dificulta sua implementação efetiva (Carmo *et al.*, 2018; Camões, 2019). A rigidez normativa, por exemplo, reduz a margem de atuação dos gestores, dificultando a adoção de soluções eficazes na gestão de pessoas (Coelho; Menon, 2018). Além disso, a valorização da estabilidade funcional tende a acentuar a resistência às mudanças, limitando a introdução de práticas inovadoras que favoreçam maior comprometimento dos servidores e promovam uma Cultura Organizacional orientada ao aprimoramento contínuo (Machado, 2024).

No contexto brasileiro, persiste uma dissociação entre os referenciais teóricos da gestão de pessoas e a prática observada no cotidiano das instituições públicas. Em geral, a área de Recursos Humanos carece de um direcionamento estratégico que relacione suas ações aos objetivos institucionais mais amplos (Camões, 2019). A implementação de modelos baseados na gestão por competências e no desenvolvimento profissional permanente apresenta-se como alternativa promissora para tornar a Administração Pública mais ágil e responsiva às necessidades da sociedade (Machado, 2024; Rodrigues; Carvalho, 2019).

Diante desse cenário, este estudo propõe-se a analisar as estratégias de gestão de pessoas atualmente adotadas no Setor Público, com o intuito de identificar caminhos para a melhoria das práticas administrativas, bem como analisar soluções que promovam maior eficiência institucional e satisfação dos servidores.

MÉTODOS

A presente investigação, de natureza qualitativa, fundamenta-se em uma revisão de literatura com o propósito de examinar as estratégias adotadas e os desafios enfrentados na gestão de RH no Setor Público. Essa abordagem metodológica possibilita uma análise aprofundada do objeto de estudo, permitindo identificar lacunas conceituais e tendências emergentes na área. De acordo com Gil (2010), a revisão da literatura é instrumento fundamental para o mapeamento do conhecimento já produzido, enquanto Bardin (2016) enfatiza a análise de conteúdo como técnica eficaz para a interpretação e sistematização de dados textuais. A pesquisa foi conduzida de maneira sistemática com base nos referenciais metodológicos de Cervo, Bervian e Silva (2007), assegurando a atualidade, a relevância e a fidedignidade das informações obtidas.

Optou-se pela abordagem qualitativa em virtude de sua capacidade de explorar os fenômenos organizacionais de forma abrangente, considerando contextos e subjetividades frequentemente negligenciados por métodos quantitativos. As fontes utilizadas incluíram bases acadêmicas, como do Scientific Electronic Library Online (SciELO), Google Scholar e Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), bem como periódicos especializados em administração pública e gestão de pessoas. A seleção dessas plataformas teve como objetivo a diversidade teórica e qualidade nas informações analisadas.

Como critério de inclusão, as buscas foram orientadas por palavras-chave como gestão de recursos humanos, administração pública, estratégias de gestão e nova gestão pública. Foram considerados 20 autores, com publicações entre os anos de 2015 e 2025, esse recorte temporal possibilitou a identificação de tendências recentes relacionadas à modernização do tema e, ainda que o foco tenha sido o contexto nacional, também foram examinados estudos em inglês e espanhol, visando uma perspectiva comparativa mais ampla.

A coleta de dados seguiu uma estrutura metodológica precisa, iniciando-se com a busca e seleção dos materiais nas bases consultadas, seguida pela categorização e análise dos conteúdos à luz da técnica proposta por Bardin (2016). Durante essa etapa, foram identificados temas recorrentes, como os entraves estruturais que afetam a Administração Pública, a necessidade de capacitação contínua dos servidores e os desafios da adaptação de práticas oriundas do setor privado à realidade governamental.

Autores como Camões (2019) e Carmo *et al.*, (2018) destacam-se nesse debate ao abordarem aspectos centrais da modernização administrativa. Contudo, a literatura revisada revela uma distância persistente entre os discursos teóricos e a implementação prática das estratégias

propostas, indicando que fatores como resistência institucional às mudanças e carência de inovação continuam a dificultar avanços significativos. Os resultados da pesquisa reforçam, portanto, a urgência de reformas estruturais que promovam maior flexibilidade na gestão e incentivem o desenvolvimento contínuo das competências dos servidores públicos.

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

A investigação sobre a gestão de RH no Setor Público evidencia elementos essenciais para a compreensão abrangente dessa área, contemplando desde os fundamentos conceituais até as práticas estratégicas voltadas à modernização e ao aprimoramento da eficiência administrativa. A análise dos dados foi organizada de modo a permitir uma discussão aprofundada sobre as definições centrais, a relevância e a trajetória evolutiva da gestão de pessoas e de seus subsistemas no âmbito da Administração Pública. Além disso, foram examinados os principais desafios enfrentados e os avanços obtidos no contexto brasileiro, oferecendo uma visão crítica sobre as transformações em curso e as exigências contemporâneas impostas à gestão pública.

GESTÃO DE PESSOAS E SUA EVOLUÇÃO AO LONGO DOS ANOS

A gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública ocupa posição central na busca pela eficiência e qualidade dos serviços prestados à sociedade. Conforme destaca Chiavenato (2009), a administração do Capital Humano é indispensável para alinhar as competências dos servidores aos objetivos institucionais, contribuindo diretamente para o desempenho organizacional.

No Setor Público, entretanto, essa gestão apresenta características específicas, marcadas por estruturas burocráticas e por uma Cultura Organizacional pautada na impessoalidade (Carmo *et al.*, 2018), fatores esses que influenciam a motivação e o rendimento dos profissionais. Nesse sentido, Leal *et al.*, (2022) ressaltam a importância da capacitação contínua como estratégia para produtividade e qualidade dos serviços públicos. Contudo, os obstáculos persistem, como a estabilidade funcional e a escassez de mecanismos de incentivo, os quais dificultam a implementação de políticas eficazes de engajamento (Buratto, 2024).

De outro modo, ao longo do tempo a gestão de pessoas no Setor Público passou por um processo de transformação, migrando de um modelo fortemente burocrático para uma abordagem mais estratégica voltada à obtenção de resultados. As reformas administrativas da década de 1990, influenciadas pelos preceitos da Nova Gestão Pública, buscaram conferir maior eficiência à máquina pública, introduzindo práticas baseadas em desempenho e na gestão por competências (Camões, 2019).

Apesar desses avanços, ainda se observa resistência a mudanças e rigidez normativa como entraves recorrentes (Carmo *et al.*, 2018). Nesse contexto, a modernização da gestão de pessoas requer uma abordagem integrada que envolva desde a avaliação por competências até o uso de

tecnologias inovadoras e de mecanismos de governança eletrônica, com vistas à ampliação da transparência e da eficácia dos processos administrativos (Marcolino, 2024).

A trajetória evolutiva da gestão de pessoas no Setor Público reflete, em grande medida, as transformações sociais e econômicas pelas quais o Estado passou. Inicialmente orientada pelo modelo burocrático weberiano, a Administração Pública priorizava normas rígidas, previsibilidade e impessoalidade, o que comprometia sua capacidade de resposta e inovação (Souza, 2018; Bergue, 2020). Com a emergência da Escola de Relações Humanas, novas perspectivas foram incorporadas, reconhecendo-se a relevância da motivação e das relações interpessoais para o desempenho dos servidores. Nesse sentido, Buratto (2024) argumenta que aspectos emocionais e sociais exerciam influência direta sobre a produtividade no Setor Público. A intensificação da demanda por serviços mais eficientes, especialmente a partir da década de 1980, impulsionou as reformas inspiradas na Nova Gestão Pública, introduzindo práticas gerenciais mais ágeis e orientadas por metas e resultados (Machado, 2024).

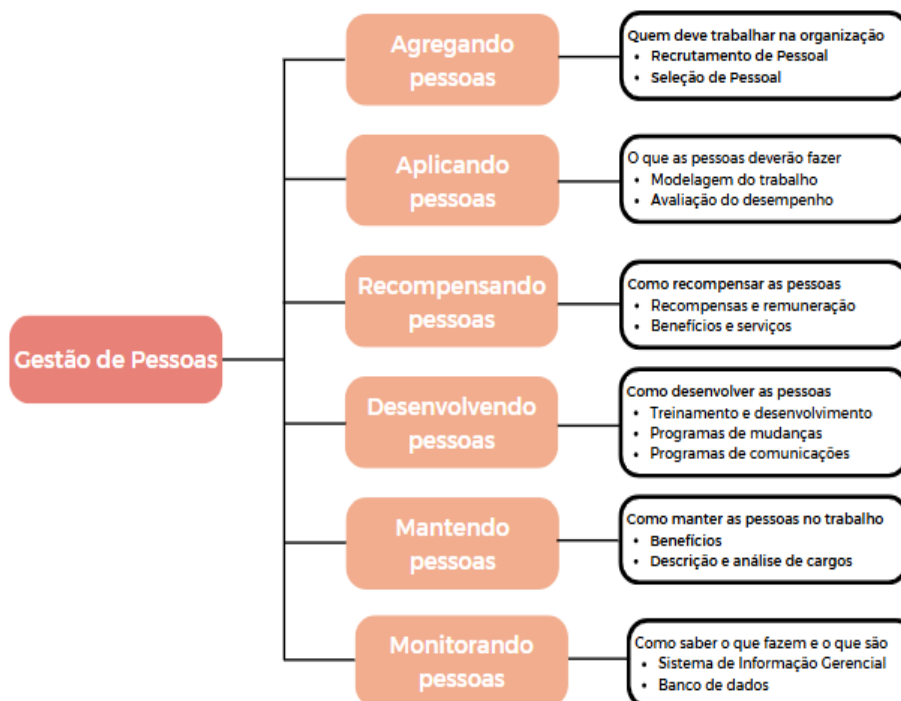
Nesse novo cenário, a gestão de pessoas passou a ser concebida como um eixo estratégico fundamental para assegurar eficiência institucional da atuação pública. Oliveira; Medeiros (2021) observam que os servidores passaram a ser reconhecidos como ativos organizacionais, cujo desenvolvimento contínuo constitui elemento-chave para o alcance dos objetivos institucionais. No entanto, persistem desafios significativos, como a burocratização excessiva e a limitada inovação nos processos de avaliação de desempenho e planejamento estratégico (Leal *et al.*, 2022). Para enfrentar tais obstáculos, tem-se adotado a gestão por competências, que permite o direcionamento do desenvolvimento profissional e o aprimoramento do desempenho organizacional (Costa, 2022).

A valorização do Capital Humano na Administração Pública requer, portanto, a construção de uma Cultura Organizacional pautada pela inovação, colaboração e aprendizado contínuo. Para Pereira (2019), é fundamental promover práticas que estimulem o protagonismo dos servidores, fortalecendo sua participação nas decisões institucionais e contribuindo para a efetividade da gestão. Apesar dos avanços registrados, a consolidação de um modelo estratégico de gestão de pessoas no setor ainda depende da superação de resistências culturais e da flexibilização de estruturas normativas que limitam a capacidade de adaptação e inovação.

SUBSISTEMAS DE RH

Os subsistemas de RH, representados na Figura 1, correspondem às diferentes áreas funcionais que integram a gestão de pessoas dentro de uma organização, cada um desses subsistemas é responsável pela implementação de práticas e políticas específicas, que de forma articulada, buscam promover tanto a eficiência organizacional quanto o bem-estar dos servidores. No contexto da Administração pública, tais subsistemas assumem um papel estratégico, uma vez que sua atuação impacta diretamente a qualidade dos serviços oferecidos à população e a capacidade do Estado de responder às demandas sociais de maneira eficaz.

Figura 1. Subsistemas de RH



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Barbosa, 2014

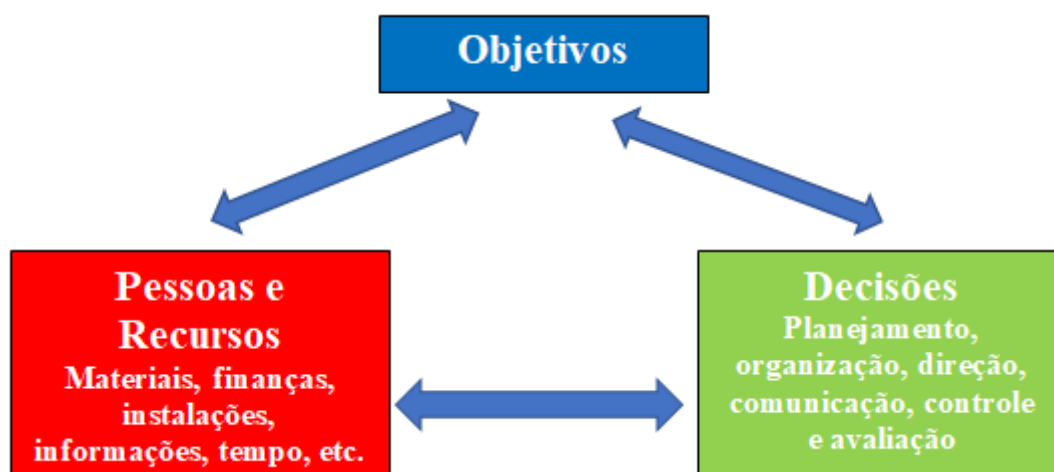
Os subsistemas de RH abrangem diferentes áreas funcionais, tais como Recrutamento e Seleção (R&S), treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, gestão do clima organizacional e fortalecimento da Cultura Organizacional, entre outras. Para Chiavenato (2009) esses subsistemas atuam como instrumentos que viabilizam a gestão estruturada dos talentos e das competências no ambiente organizacional. Interdependentes entre si, eles formam um conjunto integrado que sustenta a formulação e a execução de estratégias de gestão de pessoas mais coerentes e eficazes, promovendo o alinhamento entre os objetivos institucionais e o desempenho dos colaboradores.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional constitui um dos pilares centrais para o funcionamento eficaz de qualquer instituição uma vez que estabelece o conjunto de normas, valores, crenças e comportamentos compartilhados por seus membros, representados na Figura 2. De acordo com Oliveira e Medeiros (2021) trata-se da consolidação de pressupostos, desenvolvidos coletivamente, à medida que este enfrenta desafios na adaptação ao ambiente externo e à integração interna. Quando esses pressupostos se mostram eficazes, passam a ser internalizados e transmitidos aos novos integrantes como o modo adequado de interpretar, agir e se relacionar no contexto

organizacional. Em essência, a Cultura Organizacional vai além de um conjunto de regras, ela representa a essência da instituição, moldando a forma como todos colaboram e se conectam.

Figura 2. Componentes da Cultura Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Gomez, 2015

A Cultura Organizacional representa um dos pilares centrais para o bom funcionamento das instituições, pois, envolve o conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos que são compartilhados pelos seus membros (conforme ilustrado na Figura 2).

Para Oliveira e Medeiros (2021) essa cultura se constrói coletivamente, a partir de experiências comuns, principalmente quando o grupo lida com os desafios impostos pelo ambiente externo e pela integração interna. Quando essas experiências se revelam bem-sucedidas, tornam-se padrões de referência, sendo internalizadas e repassadas aos novos integrantes, orientando suas atitudes, formas de pensar e interações dentro da organização. Assim, mais do que um conjunto de diretrizes, a Cultura Organizacional atua como o coração da instituição, moldando a forma como as pessoas colaboram e se conectam.

Gomez (2015) observa que a Cultura Organizacional é composta por diversos elementos interligados, como o porte da instituição, suas estruturas formais e informais, os objetivos institucionais e, sobretudo, as características culturais que emergem do convívio entre os membros da organização. Esses aspectos, desenvolvidos e compartilhados por determinado grupo, moldam as decisões, orientam os comportamentos e integram os profissionais aos recursos disponíveis, influenciando a organização.

No Setor Público, a Cultura Organizacional é fortemente condicionada por fatores como a burocracia, as tradições institucionais e os marcos regulatórios. Tais elementos, embora contribuam para a estabilidade e solidez da estrutura estatal também pode representar obstáculos à flexibilidade e à adoção de práticas inovadoras (Camões, 2019). Quando bem estruturada, a Cultura Organizacional atua como elemento de coesão e eficiência, assegurando que os serviços públicos

sejam prestados de forma equitativa e em consonância com os princípios da Administração Pública (Chiavenato, 2009). Entretanto, um modelo rígido e burocrático tende a gerar resistência às mudanças, dificultando a implementação de políticas voltadas à modernização da gestão (Carmo *et al.*, 2018).

Desse modo, a influência da Cultura Organizacional estende-se à motivação dos servidores e à percepção da sociedade em relação às instituições públicas. Para Matoso, Coraiola e Roglio (2016) uma cultura alicerçada na ética, na transparência e na responsabilidade social fortalece o vínculo entre governo e cidadãos. Em contrapartida, práticas burocráticas excessivas comprometem essa relação, restringindo a capacidade de resposta do Estado. Marcolino (2024) defende que o estímulo ao aprendizado contínuo e o fortalecimento de lideranças comprometidas com a inovação são estratégias fundamentais para a construção de um ambiente institucional mais colaborativo e eficiente.

Nesse sentido, a modernização da Cultura Organizacional exige a adoção de práticas que favoreçam a participação ativa dos servidores, a implementação de sistemas de avaliação de desempenho e o investimento em programas permanentes de capacitação (Buratto, 2024). O desafio reside em estabelecer um equilíbrio entre a preservação da estabilidade institucional e a promoção da flexibilidade para a inovação, sem comprometer, os princípios de governança e responsabilidade pública que fundamentam a Administração Pública.

CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional constitui um elemento central na gestão de pessoas, uma vez que influencia diretamente a motivação, o desempenho e a satisfação dos servidores no ambiente de trabalho. Para Chiavenato (2009) trata-se da percepção coletiva dos colaboradores sobre o contexto organizacional, expressa por meio de atitudes, sentimentos e comportamentos compartilhados. No Setor Público, onde prevalecem estruturas burocráticas e normativas rígidas, a promoção de um Clima Organizacional positivo representa um diferencial importante, ao contribuir para o engajamento e da produtividade dos servidores (Camões, 2019). Assim, Carmo *et al.*, (2018) argumentam que ambientes laborais saudáveis favorecem a eficiência institucional e a qualidade dos serviços oferecidos à população, tornando imprescindível que os gestores públicos desenvolvam ações que valorizem e motivem suas equipes.

A motivação e o desempenho organizacional são impactados por múltiplos fatores como o ambiente externo, as estratégias institucionais, o estilo de liderança e os elementos históricos da organização, que em conjunto, moldam tanto o clima quanto a Cultura Organizacional. Embora a cultura tenha caráter mais profundo e estrutural, sendo construída ao longo do tempo e mais resistentes a mudança, o Clima Organizacional apresenta maior maleabilidade, permitindo intervenções de curto prazo que podem gerar melhorias imediatas nos níveis de desempenho (Rodrigues; Carvalho, 2019). Assim, a manutenção de um clima positivo está associada à

produtividade e a retenção de talentos, a redução do absenteísmo e ao fortalecimento do comprometimento dos servidores.

Em decorrência, além de seu impacto sobre o bem-estar dos profissionais, o clima organizacional repercute diretamente na efetividade das políticas públicas e na percepção da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados. Nesse propósito, ambientes organizacionais baseados na colaboração, no respeito mútuo e na valorização do servidor tendem a fomentar práticas administrativas mais eficientes e responsivas (Coelho; Menon, 2018). Entretanto, obstáculos como a resistência à mudança e a rigidez hierárquica ainda representam desafios consideráveis para a gestão estratégica do clima no Setor Público (Camões, 2019).

Para superar essas barreiras, é fundamental que os gestores públicos promovam a participação ativa dos servidores nos processos decisórios, reforçando os canais de comunicação interna e adotando práticas consistentes de valorização profissional (Carmo *et al.*, 2018). Dessa forma, a aplicação periódica de pesquisas de Clima Organizacional aliada a programas contínuos de desenvolvimento, ao uso de tecnologias e, voltadas à interação e ao *feedback* podem estimular a inovação, o engajamento e a construção de uma cultura de confiança. Tais iniciativas contribuem para a consolidação de uma Administração Pública mais dinâmica, eficiente e sintonizada com as demandas sociais contemporâneas (Marcolino, 2024).

MOTIVAÇÃO

A motivação configura-se como um componente essencial na gestão de pessoas, especialmente, no Setor Público onde as estruturas são burocráticas rígidas e a estabilidade funcional pode impactar o engajamento e o desempenho dos servidores (Chiavenato, 2009). Conceituada como o conjunto de forças internas e externas que impulsionam o comportamento humano, a motivação exerce influência sobre a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Carmo *et al.*, 2018).

A despeito disso, os fatores motivacionais podem ser classificados em duas categorias: intrínsecos, como o reconhecimento, a realização pessoal e o sentimento de propósito no trabalho; e extrínsecos, como remuneração, benefícios e condições materiais (Matoso; Coraiola; Roglio, 2016). No contexto do público, em que os sistemas de remuneração tendem a ser fixos e padronizados, é fundamental investir em mecanismos alternativos de valorização profissional como oportunidades de capacitação, progressão funcional e desenvolvimento de competências (Leal *et al.*, 2022). Assim, a ausência de políticas eficazes de motivação pode resultar em absenteísmo, um descomprometimento e uma queda no desempenho institucional, comprometendo a eficácia da Administração Pública (Machado, 2024).

Em outro modelo, além de influenciar o desempenho cotidiano, a motivação também é um vetor importante de inovação e de modernização na gestão pública. Camões (2019) argumenta que ambientes laborais estimulantes favorecem a proatividade dos servidores, incentivando a

formulação de soluções criativas e a melhoria contínua dos processos. Nesse sentido, estratégias como *feedback* contínuo, reconhecimento profissional e práticas de gestão participativa demonstram-se eficazes para fortalecer o engajamento e o alinhamento dos servidores com os objetivos institucionais (Carmo *et al.*, 2018; Machado, 2024).

Entretanto, a implementação de políticas motivacionais no Setor Público enfrenta obstáculos significativos, tais como a resistência a mudança, a rigidez das normas e a limitação de recursos (Buratto, 2024). Para enfrentar esses desafios, torna-se necessário adotar práticas gerenciais mais flexíveis e responsivas que promovam ambientes colaborativos, estimulem a participação ativa dos servidores e priorizem a formação continuada como instrumento de valorização e desenvolvimento profissional (Camões, 2019; Rodrigues; Carvalho, 2019).

LIDERANÇA

A liderança constitui um dos pilares fundamentais para o êxito da Administração Pública, exercendo influência direta sobre a eficiência organizacional e a efetiva implementação de políticas públicas. Conforme observa Bergue (2020) a liderança no Setor Público envolve a capacidade de mobilizar indivíduos em torno de objetivos comuns, conciliando a visão estratégica com o necessário cumprimento das normas e diretrizes institucionais. Ao contrário do setor privado, onde existe uma maior margem para flexibilidade e inovação, o contexto público exige que os líderes fortaleçam a confiança institucional e promovam valores como a ética, a transparência e o compromisso com o bem coletivo (Souza, 2018; Oliveira; Medeiros, 2021).

Em vista disso, uma liderança eficaz é capaz de transformar a Cultura Organizacional, estimular a superação dos entraves burocráticos e mobilizar os servidores frente à escassez de recursos, um desafio recorrente na gestão pública (Pereira, 2019). Por outro lado, como destaca Machado (2024) o papel do líder é decisivo na construção de um ambiente de trabalho colaborativo, no fomento à inovação e na promoção do engajamento das equipes. Mais ainda, em contextos de crise, a comunicação transparente aliada à participação ativa dos servidores nos processos decisórios, contribui significativamente para o alinhamento entre metas institucionais e o fortalecimento do comprometimento coletivo (Gomes, 2024).

Dessa forma, apesar de sua importância estratégica, a liderança no Setor Público depara-se com obstáculos substanciais como a resistência à mudança e o excesso de formalismos administrativos, os quais dificultam a adoção de práticas inovadoras e adaptativas (Buratto, 2024). Para enfrentar tais desafios, Oliveira e Medeiros (2021) sugerem a implementação de programas contínuos de capacitação, voltados ao desenvolvimento de competências essenciais, como comunicação assertiva, a gestão de crises e a mediação de conflitos. Tais iniciativas não apenas fortalecem o desempenho gerencial, como também contribuem para a consolidação de uma liderança pública mais preparada, comprometida e sensível às demandas sociais contemporâneas.

TIPOS DE RELAÇÕES DE TRABALHO

As relações de trabalho desempenham papel central na Administração Pública, influenciando diretamente a motivação dos servidores, seu desempenho e a capacidade de retenção de talentos. Essas relações compreendem as interações formais e informais entre empregadores e empregados, sendo responsáveis por regular as condições de trabalho público. Conforme aponta Bergue (2020) tais vínculos variam entre as modalidades mais estáveis como os cargos efetivos e formas mais flexíveis, a exemplo de cargos comissionados e contratos temporários, refletindo diferentes níveis de estabilidade e comprometimento institucional.

A estrutura rígida que caracteriza a Administração Pública busca assegurar continuidade, previsibilidade e isonomia, especialmente por meio do regime estatutário. Contudo, essa rigidez pode limitar a capacidade de inovação e a agilidade na tomada de decisões, aspectos cada vez mais exigidos pela dinâmica da gestão contemporânea (Pereira, 2019). Se, por um lado, os servidores efetivos garantem estabilidade e conhecimento acumulado, por outro, vínculos mais flexíveis ampliam a capacidade de resposta da máquina pública as demandas emergentes. Ainda assim, a ampliação dessas formas de contratação traz consigo riscos, como a fragilização da transparência e a possibilidade de práticas clientelistas, comprometendo os princípios da impessoalidade e da eficiência (Costa, 2022).

A despeito disso, o impacto das relações de trabalho transcende o ambiente interno das instituições, afetando diretamente a qualidade dos serviços públicos ofertados à população e, quando bem estruturadas e geridas, essas relações contribuem para a construção de um ambiente organizacional mais saudável, colaborativo e produtivo, o que se reflete positivamente na motivação dos servidores e na eficiência institucional (Oliveira; Medeiros, 2021). No entanto, entraves como o excesso de burocracia e a rigidez das legislações trabalhistas ainda representam barreiras à adoção de práticas mais modernas e adaptáveis à realidade atual da Administração Pública (Machado, 2024).

A propósito, para equilibrar a necessária estabilidade institucional com a demanda por maior flexibilidade na gestão de pessoas, torna-se essencial implementar estratégias que incluam a capacitação contínua dos servidores, os sistemas de avaliação de desempenho pautados na transparência e os mecanismos de governança baseados em princípios meritocráticos (Coelho; Menon, 2018; Gomes, 2024). Por meio de tais iniciativas, as relações de trabalho podem ser fortalecidas como instrumento de promoção da eficiência, legitimidade e qualidade dos serviços públicos, em consonância com as expectativas da sociedade contemporânea.

DESENHO DE CARGOS

O desenho de cargos constitui uma ferramenta fundamental para a estruturação das atribuições, responsabilidades e competências exigidas para o desempenho eficiente das funções

em uma organização. Conforme destacam Oliveira e Medeiros (2021) essa prática é essencial para a definição clara das atividades laborais, contribuindo para o alinhamento entre as expectativas institucionais e as capacidades dos colaboradores, o que por sua vez, impacta positivamente a eficiência organizacional. No contexto da Administração Pública, o desenho de cargos deve além de buscar a eficácia, assegurar princípios como a equidade e a transparência, elementos indispensáveis a legitimidade e a credibilidade dos serviços prestados (Bergue, 2020).

É interessante verificar que a delimitação precisa das funções e responsabilidades associadas a cada cargo favorecem uma melhor alocação dos RH, reduzindo conflitos interpessoais e fortalecendo os fluxos de comunicação entre os diferentes setores da organização (Souza, 2018). Adicionalmente, um desenho de cargos bem estruturado pode atuar como fator de motivação e retenção de talentos, ao possibilitar trajetórias de crescimento e desenvolvimento profissional, mesmo em ambientes marcados por limitações financeiras e incentivos restritos, como é frequentemente o caso do Setor Público (Camões, 2019). Nesses cenários, essa prática se consolida como estratégia para ampliar a produtividade e o engajamento dos servidores.

Outro ponto, apesar de sua relevância, o processo de desenho de cargos enfrenta entraves consideráveis, como a rigidez administrativa e a resistência institucional às mudanças (Oliveira e Medeiros, 2021). Para superá-los, torna-se necessário implementar estratégias que incluam avaliações periódicas das funções exercidas, consultas participativas aos servidores e mecanismos que permitam a constante atualização dos perfis profissionais exigidos. Tais medidas favorecem uma maior flexibilidade organizacional e permitem a adequação das estruturas funcionais às transformações sociais, econômicas e tecnológicas contemporâneas (Marcolino, 2024; Gomes, 2024).

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os processos de Recrutamento e Seleção representam etapas cruciais na gestão de pessoas no Setor Público, pois asseguram os princípios de transparência, equidade e meritocracia na admissão de servidores. No contexto brasileiro, essas práticas são predominantemente realizadas por meio de concursos públicos, que visam garantir isonomia no acesso aos cargos públicos e evitar qualquer forma de discriminação (Coelho; Menon, 2018). Em decorrência, o recrutamento tem como função atrair candidatos com o perfil desejado, enquanto a seleção busca identificar aqueles que melhor se adéquam as exigências e as especificidades dos cargos ofertados (Pereira, 2019).

Por conseguinte, a modernização dos processos de Recrutamento e Seleção constitui, portanto, um desafio relevante. A incorporação de recursos tecnológicos e metodologias baseadas em competências podem tornar esses processos mais ágeis e eficazes, desde que acompanhadas por regulamentações que assegurem a equidade e o respeito aos princípios do serviço público (Gomes, 2024). Nesse sentido, a utilização de plataformas digitais, entrevistas estruturadas e

avaliações alinhadas às demandas reais dos cargos mostram-se promissoras, quando associada à capacitação dos gestores envolvidos (Marcolino, 2024; Machado, 2024).

PROCEDIMENTOS DE ADMISSÃO E DESLIGAMENTO NO SETOR PÚBLICO

Os procedimentos de admissão no setor público desempenham papel essencial na garantia da conformidade legal e na integração eficaz dos novos servidores ao ambiente institucional. Esse processo abrange desde a entrega de documentação obrigatória até a participação em treinamentos institucionais, visando à adaptação do servidor às normas, as rotinas e a CO vigente (Coelho; Menon, 2018). Nesse processo, a formalização da admissão representa não apenas o início do vínculo funcional, mas também um momento estratégico para assegurar que o servidor compreenda plenamente seus direitos, deveres e responsabilidades (Pereira, 2019).

Na Administração Pública, a admissão segue procedimentos normatizados e rigorosos, para assegurar os princípios de isonomia, legalidade e transparência, isso inclui a homologação de concursos públicos, a nomeação oficial e a assinatura do termo de posse, etapas que garantem o alinhamento institucional e a legitimidade do ingresso no serviço público (Costa, 2022). Desse modo, além de cumprir exigências legais, um processo de admissão bem estruturado tem o potencial de promover maior engajamento dos novos servidores, contribuindo para o aumento da produtividade e para a consolidação de uma CO positiva (Carmo *et al.*, 2018). Contudo, desafios como a burocratização excessiva e a morosidade nos trâmites administrativos ainda comprometem a eficácia dessa etapa (Pereira, 2019).

Dessa forma, diante da crescente demanda por modernização, torna-se recomendável o uso de tecnologias que agilizem os processos admissionais e reduzam os custos operacionais (Marcolino, 2024). Nesse contexto, a implementação de treinamentos interativos e plataformas de *e-learning* pode otimizar a integração dos servidores recém-ingressos, proporcionando maior clareza quanto às atribuições dos cargos e aos valores institucionais (Coelho; Menon, 2018).

Por outro lado, o desligamento de servidores públicos é regido por normativas que visam assegurar a legalidade, a impessoalidade e a transparência no encerramento do vínculo funcional. Esse desligamento pode ocorrer por diferentes motivos, como aposentadoria, exoneração, término de contrato, ou ainda, por infrações administrativas (Pereira, 2019). Considerando o princípio da estabilidade, típico do regime estatutário, os desligamentos exigem critérios objetivos e procedimentos formais que impeçam decisões arbitrárias (Leal *et al.*, 2022). A forma como essas saídas são conduzidas impacta diretamente o clima organizacional e a imagem institucional. Assim, uma gestão inadequada pode gerar desmotivação interna, fragilizar a coesão da equipe e comprometer a confiança da sociedade (Gomes, 2024). Ademais, a dificuldade em desligar servidores com desempenho insatisfatório representa um entrave à eficiência do serviço público (Bergue, 2020).

Para enfrentar tais desafios, torna-se indispensável à adoção de sistemas de avaliação de desempenho contínuos e bem estruturados, capazes de oferecer *feedbacks* regulares e oportunos, contribuindo para a correção de falhas antes que se tornem irreversíveis (Buratto, 2024). Além disso, a capacitação de gestores e a definição de políticas claras sobre desligamentos fortalecem a justiça e a eficácia desses processos (Oliveira; Medeiros, 2021).

É oportuno lembrar que em relação ao desligamento de servidores públicos a criação de comitês de revisão ou instâncias colegiadas podem ainda reforçar a imparcialidade nas decisões de desligamento, minimizando riscos de judicialização e promovendo um ambiente de trabalho mais transparente e confiável (Gomes, 2024). Assim, os processos de admissão e de desligamento podem ser conduzidos de maneira mais estratégica, eficiente e alinhados aos princípios que regem a Administração Pública, promovendo uma gestão de pessoas mais moderna, responsável e orientada ao interesse público.

REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS NO SETOR PÚBLICO

A remuneração e as recompensas constituem elementos centrais na gestão de pessoas no setor público, exercendo influência direta sobre a motivação, o desempenho e a retenção de profissionais qualificados. Conforme destaca Bergue (2020), a remuneração compreende tanto os benefícios financeiros quanto os não financeiros, enquanto as recompensas englobam incentivos adicionais, como promoções, reconhecimento institucional e oportunidades de crescimento. No âmbito público, a estrutura remuneratória é estritamente regulada, visando assegurar equidade, transparência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

Some-se a isto que a necessidade de atrair e manter servidores capacitados impõe à Administração Pública o desafio de adotar políticas remuneratórias que mesmo diante de restrições fiscais, sejam competitivas em relação ao mercado privado. Oliveira e Medeiros (2021) observam que a rigidez normativa diferencia a remuneração no setor público da praticada na iniciativa privada, limitando a flexibilidade para ajustes salariais. Nessa perspectiva, recompensas não financeiras, como programas de capacitação e desenvolvimento profissional, assumem papel relevante no engajamento e na satisfação (Camões, 2019). Ainda assim, a ausência de um sistema eficaz de recompensas pode resultar em desmotivação e na migração de talentos para setores mais dinâmicos e remunerativamente atrativos (Bergue, 2020).

Ainda sobre isso, a composição da remuneração pública abrange parcelas fixas – como vencimentos, subsídios e proventos – e variáveis, entre as quais se destacam gratificações, adicionais por tempo de serviço, insalubridade ou desempenho (Leal *et al.*, 2022). Nesse sentido, a Constituição Federal estabelece os parâmetros legais que orientam essas práticas, com vistas à preservação da transparência, da isonomia e da moralidade administrativa. A definição clara dessas políticas é essencial tanto para a atração de profissionais qualificados quanto para o fortalecimento da confiança pública nas instituições estatais (Pereira, 2019). Entretanto, o excesso de formalismos

e a rigidez burocrática ainda dificultam à adaptação da política remuneratória as mudanças no mercado de trabalho e as expectativas dos servidores.

Nesse contexto, a ausência de vínculo direto entre remuneração e desempenho constitui um dos principais entraves à eficácia da gestão de pessoas no setor público. Para Oliveira e Medeiros (2021) a adoção de mecanismos que associem a remuneração a indicadores de produtividade pode contribuir para o aumento do comprometimento e da eficiência dos servidores. E, embora a estabilidade no cargo represente um fator de atratividade, a inexistência de incentivos adicionais tende a reduzir o engajamento e o dinamismo no ambiente de trabalho. Em vista disso, Camões (2019) propõe a implementação de sistemas de reconhecimento por mérito como estratégia para valorizar o desempenho e melhorar a qualidade dos serviços prestados à população.

O modelo remuneratório vigente deve, portanto, alicerçar-se nos princípios de equidade, transparência e sustentabilidade fiscal, sua composição deve contemplar tanto os componentes fixos quanto as variáveis, considerando critérios objetivos para sua concessão, especialmente no que diz respeito ao desempenho e às condições específicas do exercício profissional (Oliveira e Medeiros, 2021). Portanto, um sistema justo e eficiente de remuneração é condição indispensável para assegurar a permanência de talentos na Administração Pública e estimular uma cultura de excelência (Pereira, 2019).

Como demonstrado à modernização da política remuneratória exige a incorporação de práticas inovadoras e coerentes com as tendências contemporâneas da gestão pública. Marcolino (2024) aponta que o uso de tecnologias digitais pode tornar a gestão da remuneração mais ágil, transparente e responsiva às demandas organizacionais. Além disso, a revisão periódica das políticas salariais é fundamental para manter a competitividade do setor público diante das exigências do mercado de trabalho, sendo que uma das estratégias mais promissoras para o aprimoramento do sistema remuneratório é a introdução de avaliações de desempenho como critério para progressão salarial e concessão de benefícios (Bergue, 2020). Essa prática permite que o reconhecimento esteja atrelado ao mérito, estimulando um ambiente voltado à melhoria contínua. No entanto, obstáculos como as limitações orçamentárias e a resistência institucional às mudanças ainda dificultam a implementação de reformas estruturais na política de remuneração pública (Oliveira; Medeiros, 2021).

Assim, o futuro da política remuneratória no setor público dependerá da capacidade de equilibrar a valorização do servidor com a sustentabilidade fiscal. São políticas que incentivem o mérito, a qualificação permanente e a corresponsabilidade na entrega de resultados e que podem promover ambientes de trabalho mais produtivos e, conseqüentemente, um serviço público mais eficiente e alinhado às demandas da sociedade contemporânea (Leal *et al.*, 2022).

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) representam um componente estratégico na gestão de pessoas no Setor Público, sendo fundamental para o aprimoramento das competências dos servidores e para o fortalecimento da eficiência administrativa. Ao promover a qualificação contínua dos profissionais, o T&D contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Explica Bergue (2020) que o treinamento tem como foco o aperfeiçoamento operacional ao fornecer conhecimentos técnicos e habilidades para o desempenho das atividades. Já o desenvolvimento, extrapola a dimensão técnica, abrangendo competências gerenciais, atitudes estratégicas e a capacidade de adaptação aos cenários em constante transformação, estimulando, assim, a inovação e a melhoria contínua.

Na Administração Pública, a importância do T&D está relacionada à necessidade de preparar os servidores para enfrentar desafios e mudanças institucionais e tecnológicas. Oliveira e Medeiros (2021) ressaltam que programas de treinamento bem estruturados têm o potencial de engajar os servidores, elevar a eficiência das equipes e fortalecer o compromisso com os objetivos e valores institucionais. Nesse sentido, o investimento em desenvolvimento contínuo moderniza os serviços públicos ampliando a capacidade da administração de incorporar novas tecnologias e práticas de gestão.

Dessa forma, apesar de sua relevância, a implementação de programas de T&D na esfera pública enfrenta entraves significativos, como a escassez de recursos financeiros, a rigidez burocrática e a resistência institucional a mudança. Conforme observa Bergue (2020) a Cultura Organizacional predominante em muitos órgãos públicos ainda favorece métodos tradicionais e pouco dinâmicos, resultando em capacitações genéricas, descontextualizadas e de baixo impacto prático. A partir disso, para que o T&D cumpra seu papel estratégico é necessário que as ações estejam alinhadas as necessidades de cada setor, respeitando as particularidades das funções e os objetivos institucionais.

Mais ainda, a modernização das práticas de T&D são impulsionadas pela incorporação de tecnologias educacionais, como plataformas de *e-learning*, cursos autoinstrucionais e treinamentos interativos que ampliam o alcance e a acessibilidade das capacitações (Pereira, 2019). Além disso, o uso de metodologias ativas que incentivem a reflexão crítica, a aprendizagem colaborativa e a resolução de problemas reais, contribui para tornar os treinamentos mais eficazes, incentivando os servidores a adotarem novas práticas de trabalho, melhorando continuamente os resultados organizacionais (Bergue, 2020).

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

A Administração Pública brasileira constitui uma estrutura multifacetada e descentralizada, responsável pela formulação e execução de políticas públicas voltadas ao atendimento das necessidades sociais. Para Marcolino (2024) essa estrutura é organizada em três esferas – federal,

estadual e municipal – todas dotadas de autonomia administrativa e competências específicas. A descentralização, nesse contexto, visa conferir maior agilidade e eficácia às ações estatais, permitindo respostas mais adequadas às demandas locais (Pereira, 2019). Nos últimos anos, esse arranjo institucional tem incorporado elementos da governança digital com destaque para a ampliação da transparência e da eficiência por meio da digitalização de serviços (Marcolino, 2024). Simultaneamente, mecanismos de participação popular, como consultas públicas e audiências, têm fortalecido o controle social e ampliado o protagonismo da cidadania (Oliveira; Medeiros, 2021).

Apesar desses avanços, a Administração Pública brasileira ainda enfrenta desafios estruturais persistentes, como o excesso de burocracia e as desigualdades regionais na alocação de recursos. A rigidez normativa, embora importante para garantir a legalidade e a impessoalidade, muitas vezes dificulta a implementação de soluções inovadoras e adaptativas (Pereira, 2019). Historicamente, a Administração Pública no Brasil transitou por três modelos distintos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial (Pereira, 2019). A consolidação do modelo gerencial, especialmente a partir da década de 1990, introduziu uma ênfase na busca por resultados, eficiência e *accountability*, aproximando práticas públicas das estratégias adotadas no setor privado. Atualmente, observa-se uma tendência a incorporação de tecnologias e soluções inovadoras como pilares para a modernização da gestão pública (Marcolino, 2024).

Nesse cenário de transformação, a gestão de pessoas assume um papel estratégico, ao influenciar diretamente a qualidade dos serviços ofertados à população. Para Pereira (2019), políticas de gestão de pessoas eficazes garantem o alinhamento entre os interesses dos servidores e os objetivos institucionais. E, ao contrário do setor privado, onde a lógica da eficiência predomina, o setor público precisa harmonizar desempenho com responsabilidade social, legalidade e equidade (Cardoso; Machado; Mourão, 2015).

De forma conjunta, estratégias como a capacitação contínua, a valorização da liderança participativa e a transformação digital têm se mostrado fundamentais para promover o engajamento dos servidores e atualizar o aparato estatal frente às exigências contemporâneas (Pereira, 2019).

Entretanto, a modernização da gestão pública esbarra em desafios significativos, como o formalismo excessivo, a resistência a mudanças e a escassez de recursos orçamentários comprometem a adoção de práticas inovadoras (Marcolino, 2024). Além disso, a dificuldade em atrair e reter talentos qualificados, em função das limitações estruturais e da competitividade do setor privado, representa um entrave adicional (Pereira, 2019). Ainda assim, a estabilidade no emprego, característica do regime estatutário, pode ser um fator positivo para o desenvolvimento profissional de longo prazo dos servidores (Marcolino, 2024).

Outro ponto, a inovação tem sido apontada como caminho necessário para a renovação da AP. O uso de tecnologias como *big data*, inteligência artificial e sistemas digitais aplicados à gestão de pessoas tem otimizado processos de recrutamento, capacitação e avaliação de desempenho (Rodrigues; Carvalho, 2019). Ainda, a gestão por competências que visa alocar os servidores em

funções compatíveis com suas habilidades e qualificações, tem ganhado espaço como alternativa para elevar a eficiência organizacional (Figueiredo *et al.*, 2016).

Outro avanço foi à adoção de metodologias ágeis no Setor Público, para Camões (2019) essas abordagens promovem maior colaboração, descentralização e adaptabilidade, estimulando a inovação institucional. No entanto, barreiras como a Cultura Organizacional conservadora e a rigidez processual ainda dificultam a adoção de novas tecnologias e modelos de gestão (Gambarotto; Cammozzo, 2010). De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2015), para que a inovação seja bem-sucedida, são necessárias mudanças estruturais que enfrentem as resistências internas e garantam a efetividade das transformações.

A Cultura Organizacional, por sua vez, desempenha papel decisivo na assimilação de novas práticas. Ambientes que valorizam a criatividade, o aprendizado contínuo e a colaboração favorecem o surgimento de iniciativas inovadoras. Nessa lógica, lideranças bem-preparadas são determinantes para conduzir processos de mudança e estimular o engajamento das equipes (Fernandez; Wise, 2010).

As perspectivas futuras da Administração Pública apontam para uma gestão cada vez mais integrada à tecnologia e caracterizada por maior flexibilidade. Tendências como automação, *feedback* contínuo, uso intensivo de dados, além da adoção de políticas voltadas à equidade e à inclusão, tendem a moldar o setor público nas próximas décadas (Damanpour; Schneider, 2009). Embora persistam desafios estruturais e culturais, o avanço da modernização e da inovação é indispensável para consolidar uma Administração Pública mais eficiente, à altura das exigências da sociedade contemporânea.

ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise sobre gestão de pessoas na Administração Pública evidencia avanços importantes, mas também revela desafios persistentes que afetam diretamente a eficiência institucional e a motivação dos servidores. Os principais eixos temáticos observados incluem (T&D, inovação, políticas de remuneração e recompensas, Cultura Organizacional e liderança, elementos cruciais para o fortalecimento da capacidade estatal.

O debate sobre o T&D se consolida como estratégia para a qualificação, promovendo o aprimoramento técnico e o estímulo à inovação. Como destaca Bergue (2020), a capacitação contribui para o desempenho individual e institucional e fortalece a estabilidade administrativa. Para Pereira (2019) programas de T&D bem estruturados favorecem a criação de ambientes colaborativos e a disseminação de boas práticas. No entanto, obstáculos como a burocracia e a escassez de recursos financeiros limitam a efetividade dessas iniciativas (Oliveira; Medeiros, 2021).

No campo da inovação, observa-se um movimento crescente de incorporação de tecnologias digitais na gestão de pessoas, com destaque para o uso de *big data* e inteligência artificial. Essas ferramentas têm potencial para otimizar processos, ampliar a transparência e elevar

a eficiência administrativa (Rodrigues; Carvalho, 2019). Ainda assim, a integração de novas tecnologias às rotinas da Administração Pública esbarra em resistências culturais, dificuldades técnicas e limitações estruturais (Gambarotto; Cammozzo, 2010). Nesse contexto, a Cultura Organizacional e a liderança exercem papel central para viabilizar a adoção de práticas inovadoras (Damanpour; Schneider, 2009).

Logo, a remuneração e os sistemas de recompensas são igualmente determinantes para a motivação e retenção. Políticas que valorizem o mérito e reconheçam o desempenho contribuem para manter o engajamento dos profissionais (Bergue, 2020). Do mesmo modo, restrições orçamentárias e a rigidez normativa frequentemente inviabilizam a implementação de modelos meritocráticos mais eficazes (Pereira, 2019). A transparência nos critérios remuneratórios, por sua vez, é essencial para garantir a confiança nas instituições e evitar percepções de favorecimento (Oliveira; Medeiros, 2021).

É possível supor que entre os pontos fortes da Administração Pública brasileira, destaquem-se a estabilidade institucional e o arcabouço legal robusto, que asseguram a continuidade das políticas públicas (Marcolino, 2024). A adoção de práticas como a governança eletrônica, a gestão por competências e a transformação digital tem impulsionado a modernização do setor. Contudo, desafios estruturais como a burocracia excessiva, a resistência à mudança e a desigualdade regional continuam a comprometer a implementação de práticas mais eficientes (Pereira, 2019).

Nesse cenário, a transformação digital desponta como uma das inovações mais significativas na área de T&D e a utilização de plataformas de ensino a distância e ferramentas de análise de dados tem ampliado o acesso à capacitação e promovido maior flexibilidade nos processos de formação (Carvalho; Rodrigues, 2020). Portanto, a manutenção da infraestrutura tecnológica e a qualificação dos servidores para o uso dessas ferramentas ainda demandam atenção (Oliveira; Medeiros, 2021).

Diante do contexto, estratégias como a gestão por competências e a liderança participativa tem se mostrado eficazes para elevar a produtividade e alinhar os servidores às demandas da sociedade. A adoção de avaliações de desempenho baseadas no mérito, com possibilidade de reconhecimento proporcional ao esforço e a entrega de resultados, tem apresentado impactos positivos (Figueiredo *et al.*, 2016). Nesse contexto, tais práticas ainda enfrentam barreiras, como a rigidez do sistema legal e a ausência de uma cultura meritocrática consolidada em determinados setores (Bergue, 2020).

Em síntese, embora a Administração Pública brasileira tenha avançado no processo de modernização, ainda enfrenta entraves estruturais significativos, como o excesso de burocracia, a limitação de recursos e a resistência a mudanças. Para que a gestão de pessoas cumpra seu papel estratégico, torna-se imprescindível a incorporação de práticas inovadoras, tecnologias e políticas de valorização profissional. Dessa maneira, apenas assim será possível construir um serviço público

mais eficiente, transparente e responsivo às exigências de uma sociedade cada vez mais dinâmica e participativa.

CONSIDERAÇÕES

A gestão de pessoas na Administração Pública brasileira tem apresentado avanços relevantes, embora ainda enfrente desafios estruturais que comprometem a eficiência dos serviços prestados à população. As práticas de T&D são essenciais para a qualificação dos servidores e o fomento à inovação, mas, continuam limitadas por entraves como a burocracia excessiva e a escassez de recursos. Nesse cenário, o uso de tecnologias digitais, como plataformas de *e-learning* e sistemas baseados em inteligência artificial, surge como alternativa promissora para ampliar o acesso às capacitações e torná-las mais personalizadas e eficazes.

Os dados sugerem que a inovação na gestão de pessoas, por meio da aplicação de ferramentas como *big data* e automação de processos, potencializam as rotinas administrativas e elevar os níveis de transparência e eficiência. No entanto, a resistência institucional as mudanças e as dificuldades de integração tecnológica ainda representam barreiras significativas à implementação plena dessas soluções.

De forma conjunta, as evidências apontam que a política de remuneração e recompensas também desempenha papel decisivo na motivação e retenção de talentos no serviço público. Embora o reconhecimento do mérito seja amplamente defendido, restrições orçamentárias e a rigidez normativa dificultam a adoção de sistemas mais flexíveis e alinhados ao desempenho individual. Nesse contexto, a digitalização dos processos administrativos e a adoção da gestão por competências despontam como avanços significativos, ao permitir uma alocação mais estratégica dos servidores de acordo com seus perfis e capacidades.

Os resultados evidenciam que para derrubar as barreiras existentes apontados pelos pesquisadores seria necessário a profissionalização do serviço público, eliminando-se as contradições encontradas no tratamento dos servidores e permitindo determinar uma maneira correta da valorização da categoria, dirigido ao interesse da sociedade.

Essas descobertas avançam na seguinte conclusão, para que essas inovações se consolidem, é necessário enfrentar desafios como a precariedade da infraestrutura tecnológica e a necessidade contínua de capacitação dos profissionais. A modernização da Administração Pública passa, portanto, pelo fortalecimento da liderança institucional, pelo investimento em soluções tecnológicas e pela adaptação das políticas de gestão de pessoas às especificidades de cada setor. Apenas por meio de uma estrutura mais flexível, transparente e responsiva será possível atender com qualidade às demandas de uma sociedade cada vez mais exigente e em constante transformação.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, C. A. Planejamento estratégico da gestão de pessoas. **Plataforma SlideShare. Projeções das aulas**, 2014. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/gesto-de-pessoas-34214701/34214701>. Acesso: 24 out. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BURATTO, R. P. A gestão de pessoas no setor público e seus principais problemas. **Revista Acadêmica Digital Souza EAD**, São Paulo, edição n. 70, p. 02-20, fev. 2024. Disponível: <https://souzaeadrevistaacademica.com.br/revista/70-fevereiro-2024/09-rafael-de-paiva-buratto.pdf>. Acesso: 17 out. 2025

CAMÕES, M. R. de S. Inovação em gestão de pessoas no setor público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, Brasília, v. 16, n. 1, p. 09-24, jan./jun. 2019. Disponível: <https://static1.squarespace.com/static/52a23eaae4b0a695ee3d229c/t/5d80d9bfb68fde7466845369/1568725440617/Respvblica+16.1+-+Inovacao+em+gestao+de+pessoas+no+setor+publica.pdf>. Acesso: 17 out. 2025.

CARDOSO, M.; MACHADO, C. L.; MOURÃO, L. Gestão de pessoas na administração pública: recurso estratégico para as organizações. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 29-44, jul. 2015.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. de; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163-191, jun. 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i2.1759. Disponível: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso: 17 out. 2025.

CARVALHO, J. F. S.; RODRIGUES, R. L. A. A gestão de pessoas no serviço público: um estudo sobre servidores das secretarias de educação do Distrito Federal (DF). **Revista Interação**, v. 22, n. 1, p. 16-42, 2020. DOI: 10.33836/interacao.v22i1.288. Disponível: <https://periodicos.unis.edu.br/interacao/article/view/288>. Acesso: 17 out. 2025.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

COELHO, F. de S.; MENON, I. de O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, edição especial "Repensando o Estado Brasileiro", p. 151-180, dez. 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i0.3497. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497>. Acesso em: 17 out. 2025.

CORDEIRO, S. F.; AHRENS, R. B. Desafios da gestão de pessoas na administração pública: revisão bibliográfica sobre conceitos modernos da administração privada utilizados na administração pública. In: AHRENS, R. B. (org.). **Práticas modernas na gestão de pessoas**. Ponta Grossa: AYA, 2022. Cap. 3. Disponível: <https://ayaeditora.com.br/wp-content/uploads/Livros/L189C3.pdf>. Acesso: 17 out. 2025.

COSTA, V. R. **Política de gestão de pessoas na administração pública municipal e o caso de Niterói**. 2022. Monografia (Especialização) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional, Rio de Janeiro, 2022. Disponível: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/19239/1/VRCosta.pdf>. Acesso: 25 out. 2024.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228271446_Characteristics_of_Innovation_and_Innovation_Adoption_in_Public_Organizations_Assessing_the_Role_of_Managers. Acesso em: 24 out. 2024.

FERNANDEZ, S.; WISE, L. An exploration of why public organizations 'ingest' innovations. **Public Administration**, v. 88, n. 4, p. 979-998, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/229598911_An_Exploration_Of_Why_Public_Organizations_'Ingest'_Innovations. Acesso: 24 out. 2024.

FIGUEIREDO, E.; PAIS, L.; MONTEIRO, S.; MÓNICO, L. Human resource management impact on knowledge management: evidence from the Portuguese banking sector. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 26, n. 4, p. 497-528, 2016. Disponível em: www.researchgate.net/publication/303310576_Human_resource_management_impact_on_knowledge_management_Evidence_from_the_Portuguese_banking_sector. Acesso: 24 out. 2024.

GAMBAROTTO, F.; CAMMOZZO, A. Dreams of silence: employee voice and innovation in a public sector community of practice. **Innovation**, v. 12, n. 2, p. 166-179, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/215669613_Dreams_of_silence_Employee_voice_and_innovation_in_a_public_sector_community_of_practice. Acesso: 24 out. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, A. S. Problemas e desafios nos recursos humanos na administração pública: uma análise crítica. **Revista Tópicos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 12, p. 01-15, ago. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.13324576. Disponível: <https://revistatopicos.com.br/artigos/problemas-e-desafios-no-recursos-humanos-na-administracao-publica-uma-analise-critica>. Acesso: 17 out. 2025.

GOMEZ, J. Escriturário Banco do Brasil – cultura organizacional. **Plataforma SlideShare**, ago. 2015. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/escriturrio-banco-do-brasil-cultura-organizacional/52057074>. Acesso: 25 out. 2025.

LEAL, G. E. F.; LIMA FILHO, J. S. F.; ARAÚJO, E. F.; PAULO, N. L. Gestão de recursos humanos no setor público. *Gestão de Recursos Humanos no Setor Público / Human Resources Management in the Public Sector*. **Revista de psicologia**, [S. l.], v. 16, n. 61, p. 282–295, 2022. DOI: 10.14295/online.v16i61.3500. Disponível em: <https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/3500>. Acesso: 17 out. 2025.

MACHADO, E. F. Estratégias e desafios na gestão de pessoas no serviço público federal: uma revisão bibliográfica. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, Edição 248, v. 12, p. 02-32. 2024. DOI: 10.35265/2236-6717-248-13012. <https://semanaacademica.org.br/tese/estrategias-e-desafios-na-gestao-de-pessoas-no-servico-publico-federal-uma-revisao>. Acesso: 17 out. 2025.

MARCOLINO, L. S. da S. Administração pública contemporânea: desafios e perspectivas para uma gestão eficiente. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 1-10, maio/jun. 2024. DOI: 10.34140/bjbv6n3-028. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/72687>. Acesso: 17 out. 2025.

MATOSO, J. O.; CORAIOLA, D. M.; ROGLIO, K. D. D. Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no governo estadual de Mato Grosso. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 95, maio/ago. 2016. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2638/1941. Acesso: 17 out. 2025.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de pessoas no setor público**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016. Disponível: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/719659/2/Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%20no%20setor%20publico.pdf>. Acesso: 24 out. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **The innovation imperative in the public sector: setting an agenda for action**. Paris: OECD Publishing, 2015. Disponível: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/08/the-innovation-imperative-in-the-public-sector_g1g56a28/9789264236561-en.pdf. Acesso: 24 out. 2024.

PEREIRA, J. N. L. **Gestão de pessoas na administração pública: desafios e práticas inovadoras**. 2019. Monografia (Curso de Administração Pública e Gestão de Pessoas) - Faculdade Fasul Educacional, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.fasuleducacional.edu.br/tcc-repositorio>. Acesso: 24 out. 2024.

SOUZA, E. R. L. **Gestão de pessoas no setor público**. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de São João Del-Rei, São João Del-Rei, 2018. Disponível: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/178/TCC%20%20Ela%20Regina%20Lopes%20Souza%20%28P%C3%B3s%20Banca%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 24 out. 2024.