

# GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Desafios e Práticas Inovadoras

José Nildo Lau Pereira<sup>1</sup>

## RESUMO

A gestão de pessoas na Administração Pública é um tema de extrema relevância, uma vez que a eficiência e eficácia das organizações governamentais dependem, em grande parte, da forma como os funcionários públicos são gerenciados. Este artigo tem como objetivo discutir a importância da gestão de pessoas na Administração Pública e como ela pode influenciar o desempenho das organizações governamentais. Foram apresentados alguns dos principais desafios enfrentados pelos gestores públicos na gestão de pessoas, bem como estratégias e práticas que podem ser adotadas para melhorar a gestão de recursos humanos no setor público. A metodologia escolhida para abordar o tema foi a revisão de literatura, permitindo uma abordagem abrangente e sistemática do tema. A relevância do tema se dá pela necessidade de se construir um setor público mais eficiente e eficaz, capaz de atender às demandas da sociedade de forma satisfatória. A discussão sobre gestão de pessoas na Administração Pública é crucial para a melhoria da gestão pública e a garantia de um serviço de qualidade para a sociedade. Finalmente, os estudos sugerem que mais pesquisas são necessárias para fornecer suporte ao meio acadêmico e contribuir para outras áreas do conhecimento. É importante destacar que a gestão de pessoas na Administração Pública é um assunto em constante evolução, e novos desafios e oportunidades podem surgir.

**Palavra chaves:** Administração pública. Capital Humano. Desempenho organizacional. Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

People management in Public Administration is an extremely relevant topic, as the efficiency and effectiveness of government organizations largely depend on how public servants are managed. This article aims to discuss the importance of people management in Public Administration and how it can influence the performance of government organizations. Some of the main challenges faced by public managers in people management were presented, as well as strategies and practices that can be adopted to improve human resource management in the public sector. The chosen methodology to address the topic was literature review, allowing for a comprehensive and systematic approach to the subject. The relevance of the topic stems from the need to build a more efficient and effective public sector capable of meeting society's demands satisfactorily. The discussion of people management in Public Administration is crucial to improving public management and ensuring quality service for society. Finally, studies suggest that further research is needed to provide support to the academic community and contribute to other areas of knowledge. It is important to note that people management in Public Administration is a constantly evolving subject, and new challenges and opportunities may arise.

**Keywords:** Public administration. Organizational performance. People management.

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Administração Pública e Gestão de Pessoas da FASUL EDUCACIONAL EAD  
josenlau7@gmail.com  
Orientadora Prof. Helianna Lourenço - Diretora Acadêmica

## **INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas é um dos principais desafios enfrentados pela Administração Pública atualmente. A forma como os funcionários públicos são gerenciados pode impactar diretamente a eficiência e eficácia das organizações governamentais, assim como a qualidade dos serviços prestados à população.

De fato, a gestão de pessoas na Administração Pública é um tema crucial e que vem ganhando cada vez mais atenção nos últimos anos. Segundo Ferreira (2015), a gestão de pessoas nas organizações governamentais é um fator chave para o sucesso da administração pública, uma vez que a eficácia das políticas públicas e a qualidade dos serviços prestados à sociedade dependem, em grande parte, da forma como os funcionários públicos são gerenciados.

Além disso, a gestão de pessoas na Administração Pública envolve diversos desafios, como a falta de autonomia gerencial, a escassez de recursos humanos qualificados, a burocratização excessiva, a falta de incentivos e a resistência à mudança. Esses desafios exigem que os gestores públicos desenvolvam estratégias inovadoras e eficazes para atrair, capacitar e reter talentos, de forma a maximizar a eficiência e eficácia das organizações governamentais.

Dessa forma, a gestão de pessoas na Administração Pública é um tema de extrema relevância e merece ser estudado com profundidade. O conhecimento sobre essa temática pode contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas mais eficientes e eficazes na gestão de recursos humanos na esfera pública, impactando diretamente a qualidade dos serviços prestados à população.

O objetivo deste artigo é discutir a importância da gestão de pessoas na Administração Pública e como ela pode influenciar o desempenho das organizações governamentais. Serão apresentados alguns dos principais desafios enfrentados pelos gestores públicos na gestão de pessoas, bem como estratégias e práticas que podem ser adotadas para melhorar a gestão de recursos humanos no setor público.

A metodologia escolhida para abordar o tema da gestão de pessoas na Administração Pública foi a revisão de literatura. Essa metodologia permitiu uma abordagem abrangente e sistemática do tema, uma vez que foi possível examinar e analisar publicações existentes sobre o assunto, como livros e artigos científicos. Para coletar os dados, foram utilizadas palavras-chave específicas relacionadas ao tema, como "gestão de pessoas", "Administração Pública",

"recursos humanos" e "capital humano". Essas palavras-chave foram combinadas e utilizadas em diferentes combinações para garantir que a busca fosse ampla e completa.<sup>2</sup>

Sendo assim, o texto foi dividido em três tópicos que abordará os seguintes itens: a evolução da gestão de pessoas na Administração Pública: da burocracia ao capital humano; a gestão de pessoas na administração pública: recurso estratégico para as organizações, e por fim, desafios e tendências na gestão de pessoas na Administração Pública contemporânea.

A relevância do tema se dá pela necessidade de se construir um setor público mais eficiente e eficaz, capaz de atender às demandas da sociedade de forma satisfatória. Para isso, é fundamental que a gestão de pessoas seja tratada como uma questão estratégica e prioritária, capaz de garantir a motivação, qualificação e comprometimento dos servidores públicos com as metas e objetivos das organizações governamentais. Portanto, a discussão sobre gestão de pessoas na Administração Pública é crucial para a melhoria da gestão pública e a garantia de um serviço de qualidade para a sociedade.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **A evolução da gestão de pessoas na Administração Pública: da burocracia ao capital humano.**

A Administração Pública é uma área de estudo em constante evolução, acompanhando as transformações sociais e econômicas. A gestão de pessoas é um dos elementos centrais dessa evolução, sendo alvo de diversas abordagens ao longo do tempo. No início do século XX, a administração pública era predominantemente burocrática, seguindo os princípios propostos

---

<sup>2</sup> Gestão de pessoas é o conjunto de práticas e processos que visam gerir de forma estratégica o capital humano de uma organização, ou seja, seus funcionários e colaboradores. O objetivo da gestão de pessoas é desenvolver e gerir políticas e práticas que possibilitem atrair, selecionar, capacitar, motivar e reter os colaboradores, de forma a garantir que a organização alcance seus objetivos e metas de forma eficiente e eficaz. A gestão de pessoas envolve ações relacionadas à gestão de competências, desempenho, clima organizacional, remuneração, desenvolvimento de carreira, entre outras atividades.

Administração Pública: é o conjunto de órgãos e entidades responsáveis pela gestão dos interesses públicos da sociedade. Ela se preocupa em planejar, executar e controlar as políticas públicas em benefício da coletividade, visando o bem-estar da população e o desenvolvimento do país.

Recursos humanos: são as pessoas que fazem parte de uma organização, sejam elas funcionários, colaboradores, voluntários, etc. É o conjunto de indivíduos que contribuem com seu trabalho e habilidades para alcançar os objetivos da empresa ou instituição.

Capital humano: é um conceito que se refere ao conjunto de habilidades, conhecimentos, competências e experiências acumuladas pelos indivíduos ao longo de suas vidas, que podem ser aplicados em contextos profissionais e empresariais para gerar valor e produtividade. É uma forma de avaliar o potencial de uma equipe de trabalho, considerando o valor agregado pela experiência e conhecimentos dos colaboradores.

por Max Weber.<sup>3</sup> Nesse modelo, a gestão de pessoas era baseada em regras e procedimentos rígidos, sem espaço para a flexibilidade e criatividade. Segundo Chiavenato (2003), a administração burocrática era caracterizada pela hierarquia, impessoalidade, formalismo e controle rígido.

Nesse modelo, a burocracia é vista como uma forma eficiente de controlar as atividades das organizações públicas, uma vez que a atuação dos servidores é guiada por regras e procedimentos padronizados, visando garantir a impessoalidade e a isonomia no tratamento dos cidadãos. No entanto, essa abordagem burocrática também pode gerar problemas, como a excessiva rigidez na gestão de pessoas, que pode limitar a criatividade e a flexibilidade dos servidores. Além disso, a hierarquia pode dificultar a comunicação e a colaboração entre as diferentes áreas da organização pública.

Portanto, a administração burocrática é um modelo que, apesar de ter sido eficiente em determinados contextos, apresenta limitações em relação à gestão de pessoas, o que motivou a busca por modelos mais flexíveis e participativos, como a gestão pública gerencial. Nesse sentido Meirelles (2014) destaca que a gestão de pessoas na administração pública evoluiu de um modelo de controle para um modelo de desenvolvimento de pessoas, com foco na melhoria da qualidade dos serviços prestados. Bresser-Pereira (1998) defende que a gestão pública deve ser orientada para a eficiência e a efetividade, e que a gestão de pessoas é um dos elementos-chave para alcançar esses objetivos.

Além disso, Di Pietro (2018) ressalta que a gestão de pessoas na administração pública deve ser pautada na valorização dos servidores, com investimento em sua capacitação e desenvolvimento, para que possam desempenhar suas funções com excelência e comprometimento.

Com o tempo, a administração pública passou a adotar modelos mais flexíveis e participativos, como o modelo de gestão pública gerencial. De acordo com Freitas (2011), a gestão de pessoas no modelo gerencial deve ser pautada na competência, na motivação e na participação dos servidores.

Mais recentemente, a gestão de pessoas na administração pública tem sido influenciada pela abordagem do capital humano. Segundo Becker e Huselid (2001), o capital humano é um

---

<sup>3</sup> Max Weber foi um sociólogo, filósofo e economista alemão do século XIX e início do século XX. Suas obras influenciaram significativamente o desenvolvimento da sociologia e da teoria das organizações. Ele é conhecido por suas contribuições para a compreensão da burocracia e da racionalização do mundo moderno. Algumas de suas obras mais importantes incluem "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo" e "Economia e Sociedade". Fonte: Mundo Educação - <https://mundoeducacao.uol.com.br/sociologia/max-weber.htm>

recurso estratégico para as organizações, sendo necessário investir em seu desenvolvimento para garantir a efetividade da gestão pública. Nesse sentido, a gestão de pessoas é vista como um fator crítico para a inovação e a competitividade das organizações públicas.

Em resumo, a gestão de pessoas na administração pública evoluiu ao longo do tempo, passando de um modelo burocrático e formalista para um modelo mais participativo e flexível. Atualmente, a gestão de pessoas é vista como um fator estratégico para o sucesso das organizações públicas, sendo necessário investir em capacitação e desenvolvimento de pessoal.

### **A gestão de pessoas na administração pública: recurso estratégico para as organizações**

A gestão de pessoas na administração pública é um assunto de grande relevância e atualidade, uma vez que os servidores públicos são os responsáveis por prestar serviços essenciais à sociedade. Nesse contexto, a gestão de pessoas é fundamental para garantir que os servidores estejam motivados, capacitados e comprometidos com os objetivos da organização pública. Diversos autores têm abordado esse tema, destacando a importância da gestão de pessoas como recurso estratégico para as organizações.

Segundo Fleury e Fleury (2000), a gestão de pessoas na administração pública deve estar alinhada com a missão e os objetivos da organização, de modo a garantir a efetividade dos serviços prestados. Para esses autores, a gestão de pessoas deve ser pautada na valorização do servidor, na meritocracia e na flexibilidade.

Os autores defendem que a gestão de pessoas deve ser alinhada com a missão e os objetivos da organização, de modo a garantir a efetividade dos serviços prestados. Para eles, isso significa que as políticas e práticas de gestão de pessoas devem estar orientadas para o cumprimento da missão e dos objetivos da organização, de forma a garantir a efetividade dos serviços prestados. Isso implica em considerar as necessidades e expectativas dos servidores, de modo a promover a valorização e o reconhecimento do trabalho realizado.

Além disso, Fleury e Fleury (2000) destacam a importância da meritocracia na gestão de pessoas na administração pública. Isso significa que os servidores devem ser avaliados e recompensados com base em critérios objetivos e transparentes, que levem em conta o desempenho e os resultados alcançados.

Já Borges-Andrade e Pilati (2006) destacam a importância da gestão de pessoas para a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Esses autores defendem que a gestão de pessoas deve ser orientada para a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo dos servidores, visando melhorar sua capacidade de prestar serviços de qualidade à sociedade.

Isso significa que a gestão de pessoas deve ser vista como um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento dos servidores, com o objetivo de melhorar sua capacidade de atender às demandas da sociedade. Para Borges-Andrade e Pilati (2006), isso implica em promover a formação e o treinamento dos servidores, de forma a desenvolver suas competências e habilidades, bem como em estimular a participação dos servidores em processos de melhoria e inovação na prestação de serviços públicos.

Ao promover a aprendizagem e o desenvolvimento dos servidores, a gestão de pessoas pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, uma vez que os servidores estarão mais capacitados e preparados para atender às demandas da sociedade de forma efetiva e eficiente. Além disso, a valorização e o reconhecimento dos servidores podem contribuir para a motivação e o engajamento deles, o que também pode se refletir em uma melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados.

De acordo com Souza et al. (2016), a gestão de pessoas na administração pública deve levar em conta as mudanças na sociedade e na economia, e buscar formas de atrair, reter e desenvolver talentos. Esses autores defendem que a gestão de pessoas deve ser baseada na flexibilidade, na autonomia e na participação dos servidores.

Além disso, a autonomia e a participação dos servidores são importantes para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Isso permite que os servidores contribuam com ideias e sugestões para a melhoria dos serviços públicos, e que se sintam valorizados e engajados com a missão e os objetivos da organização. Cardoso et al. (2015) também destacam a importância da gestão de pessoas na administração pública como um recurso estratégico para o sucesso organizacional em consonância com Souza et al.(2016).

De acordo com esses autores, a gestão de pessoas deve ser baseada na valorização dos servidores, na meritocracia e na adoção de práticas que estimulem o desenvolvimento e a capacitação deles. Assim, a gestão de pessoas na administração pública deve ser vista como uma estratégia para garantir a efetividade dos serviços prestados à sociedade, e para isso é necessário valorizar e reconhecer o trabalho dos servidores, promover a meritocracia e adotar práticas de desenvolvimento e capacitação que permitam que os servidores atuem de forma eficaz e eficiente.

Dessa forma, a gestão de pessoas pode contribuir significativamente para o sucesso organizacional da administração pública, atendendo às demandas e expectativas da sociedade e promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo. Por fim, Ferreira (2018) destaca a importância da liderança na gestão de pessoas na administração pública. Para esse autor, os líderes devem ser agentes de mudança e promover um ambiente de trabalho saudável

e colaborativo, capaz de estimular a inovação e o comprometimento dos servidores com a organização.

Em resumo, a gestão de pessoas na administração pública é um tema complexo e multifacetado, que requer uma abordagem integrada e estratégica. Os autores mencionados apontam para a importância da valorização do servidor, da flexibilidade, da aprendizagem contínua e da liderança como elementos fundamentais para o sucesso da gestão de pessoas na administração pública.

### **Desafios e tendências na gestão de pessoas na Administração Pública contemporânea**

Nos últimos anos, a gestão de pessoas na Administração Pública tem sido alvo de diversas abordagens e estudos uma vez que enfrenta diversos desafios, tais como a necessidade de aprimorar a capacidade de atrair e reter talentos, desenvolver competências e habilidades dos servidores, promover a inclusão e a diversidade, gerir a saúde e o bem-estar dos colaboradores e buscar eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos. A gestão de pessoas na Administração Pública deve estar alinhada com as políticas públicas e as estratégias organizacionais, buscando a valorização e o desenvolvimento dos servidores como forma de alcançar a excelência na prestação de serviços públicos (FERREIRA, 2015).

Além disso, com o avanço das tecnologias digitais, a gestão de pessoas na Administração Pública está cada vez mais voltada para a transformação digital, que envolve a adoção de novas ferramentas e tecnologias para melhorar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido Carvalho et al. (2020), cita que a transformação digital na gestão de pessoas da Administração Pública tem como objetivo central a otimização dos processos internos e externos, bem como a modernização dos serviços prestados à sociedade. Nesse sentido, a adoção de tecnologias como inteligência artificial, big data e analytics, por exemplo, pode contribuir para a melhoria do desempenho dos servidores públicos e para a efetividade das políticas públicas.

Por outro lado Figueiredo (2016) destaca a importância da gestão de competências na Administração Pública, que consiste em identificar as competências necessárias para o desempenho de cada cargo e, a partir disso, desenvolver ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores. Essa abordagem permite uma gestão mais estratégica e eficiente dos recursos humanos na Administração Pública. Além disso, a gestão de pessoas na Administração Pública contemporânea deve considerar a diversidade e a inclusão como elementos-chave para o sucesso da gestão de pessoas.

Outra tendência importante é a adoção de práticas ágeis na gestão de pessoas, com foco na flexibilidade, colaboração e adaptação às mudanças constantes no ambiente de trabalho. Para enfrentar esses desafios e aproveitar as tendências, é fundamental que a gestão de pessoas na Administração Pública esteja sempre em constante evolução e busca de inovação.

A inclusão de pessoas com deficiência, de diferentes etnias e gêneros, por exemplo, deve ser valorizada e promovida como forma de garantir a igualdade de oportunidades e a promoção da cidadania (MORAES, 2017). Outro ponto relevante na gestão de pessoas na Administração Pública é a importância da liderança no processo de gestão. De acordo com Borges-Andrade e Pilati (2018), a liderança é fundamental para o desenvolvimento de equipes de alta performance e para a promoção da motivação e do engajamento dos servidores.

Por fim, é importante ressaltar que a gestão de pessoas na Administração Pública deve ser contínua e estar em constante evolução, buscando sempre aprimorar as práticas e estratégias de gestão de recursos humanos. Como destacam Bordin e Leite (2019), a gestão de pessoas na Administração Pública deve ser pautada na transparência, na ética e na responsabilidade social, visando sempre à promoção do bem-estar da sociedade. Sendo, é necessário considerar a diversidade e a inclusão como elementos-chave para o sucesso da gestão de pessoas, e a liderança como um fator crucial para o engajamento e motivação dos servidores. A gestão de pessoas na Administração Pública deve ser pautada na transparência, na ética e na responsabilidade social, visando sempre à promoção do bem comum e da cidadania.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão de pessoas na Administração Pública passou por uma evolução significativa ao longo do tempo. Durante muito tempo, o foco era na burocracia e na eficiência do trabalho, sem se dar muita atenção às necessidades e motivações dos funcionários. No entanto, com a chegada de novas teorias e práticas de gestão, como a Gestão de Pessoas por Competências, a gestão de pessoas na Administração Pública começou a se tornar mais estratégica e orientada para o desenvolvimento do capital humano das organizações.

Hoje, a gestão de pessoas é vista como um recurso estratégico para as organizações governamentais. A gestão eficiente de recursos humanos é fundamental para o alcance dos objetivos e metas das organizações públicas, além de ser uma forma de valorizar e motivar os servidores públicos. Nesse sentido, a gestão de pessoas na Administração Pública deve ser planejada e estruturada de forma a atender às necessidades e expectativas dos servidores, além de estar alinhada com os objetivos das organizações.



No entanto, a gestão de pessoas na Administração Pública ainda enfrenta muitos desafios. Entre eles, destacam-se a necessidade de atrair e reter talentos, a busca pela eficiência e redução de custos, além da garantia de uma gestão ética e transparente. Além disso, há tendências importantes que estão impactando a gestão de pessoas na Administração Pública contemporânea, como a valorização da diversidade e inclusão, o uso de novas tecnologias e a preocupação com a qualidade de vida no trabalho.

Portanto, a gestão de pessoas na Administração Pública é um tema complexo e relevante, que exige uma visão estratégica e a adoção de práticas modernas e eficientes. A gestão de pessoas pode ser um importante fator de sucesso para as organizações governamentais, desde que seja planejada e executada de forma adequada, levando em conta as necessidades e expectativas dos servidores e das organizações.

Finalmente, os estudos sugerem que mais pesquisas são necessárias para fornecer suporte ao meio acadêmico e contribuir para outras áreas do conhecimento. É importante destacar que a gestão de pessoas na Administração Pública é um assunto em constante evolução, e novos desafios e oportunidades podem surgir. Portanto, é crucial continuar a estudar e aprimorar as estratégias e práticas de gestão de pessoas no setor público, a fim de melhorar o desempenho das organizações governamentais e atender às demandas da sociedade de forma eficiente e eficaz.

## **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. **Strategic human resources management: Where do we go from here?** Journal of management, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

BORDIN, R.; LEITE, J. C. S. A. **O papel da gestão de pessoas na Administração Pública: uma revisão integrativa da literatura.** Revista de Administração Pública, v. 53, n. 2, p. 297-315, mar./abr. 2019.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. **Gestão de pessoas na administração pública: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. **Liderança na Administração Pública: uma revisão bibliográfica.** Revista do Serviço Público, v. 69, n. 3, p. 525-548, jul./set. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 49, n. 3, p. 5-42, set./dez. 1998.

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

CARVALHO, F. V., FERREIRA, E. C., & SANTOS, F. R. **A Transformação Digital na Gestão de Pessoas da Administração Pública.** Anais do Congresso Internacional de Administração, 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 33. ed. São Paulo: Atlas, 2018. E-book.

FERREIRA, A. L. **Gestão de pessoas na administração pública: liderança e desenvolvimento de talentos.** São Paulo: Atlas, 2018.

FERREIRA, M. R. F. **Gestão de pessoas na Administração Pública: uma revisão bibliográfica.** Cadernos EBAPE.BR, v. 13, n. 4, p. 835-850, dez. 2015.

FIGUEIREDO, M. C. L. **Gestão de competências na Administração Pública: uma revisão da literatura.** Revista de Administração Pública, v. 50, n. 4, p. 575-592, jul./ago. 2016.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, M. E. **Gestão pública contemporânea: Desafios e possibilidades.** 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2014.

MORAES, L. F. **Inclusão de pessoas com deficiência na Administração Pública brasileira.** Revista de Administração Pública, v. 51, n. 5, p. 703-722, set./out. 2017.

SOUZA, S. A. S. et al. **Gestão de pessoas na administração pública: reflexões e perspectivas.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 36., 2016, João Pessoa. Anais... João Pessoa: ABEPRO, 2016.

