



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

KEYLA TAVARES PEREIRA
RENAN ALMEIDA DE ANDRADE

**GESTÃO DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: desafios e
estratégias para atração, desenvolvimento e retenção**

PORTO VELHO/RO

2025



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

KEYLA TAVARES PEREIRA
RENAN ALMEIDA DE ANDRADE

**GESTÃO DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: desafios e
estratégias para atração, desenvolvimento e retenção**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO, *campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. Douglas Moro Piffer

PORTO VELHO/RO
2025



Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Pereira, Keyla Tavares.

GESTÃO DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:: desafios e estratégias para atração, desenvolvimento e retenção / Keyla Tavares Pereira, Renan Almeida de Andrade, Porto Velho-RO, 2025.
27 f.

Orientador(a): Mestre Douglas Moro Piffer.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2025.

1. Gestão de Pessoas. 2. Administração Pública. 3. Talentos. 4. Desenvolvimento Profissional. 5. Inovação. I. Andrade, Renan Almeida de. II. Piffer, Douglas Moro (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955 (Campus Porto Velho Zona Norte)

Revista Gestão e Conhecimento

DECLARAÇÃO

A Revista Gestão e Conhecimento, ISSN 1677-9762, declara para os devidos fins, que o artigo intitulado “GESTÃO DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO” de autoria de Keyla Tavares Pereira, Renan Almeida de Andrade, Douglas Moro Piffer, foi publicado no v. 19 n. 1.

A revista é on-line, e os artigos podem ser encontrados ao acessar o link:
<https://ojs.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/issue/view/29>

Por ser a expressão da verdade, firmamos a presente declaração.

Curitiba, 19 de Fevereiro de 2025.

DOI: <https://doi.org/10.55908/RGCV19N1-009>

Equipe Editorial

Editora Gestão e Conhecimento Ltda.



QR de validade da publicação

**GESTÃO DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA ATRAÇÃO,
DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO**

**TALENT MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION:
CHALLENGES AND STRATEGIES FOR ATTRACTION,
DEVELOPMENT AND RETENTION**

DOI: 10.55908/RGCV19N1-009

Originals received: 01/17/2025

Acceptance for publication: 02/12/2025

Keyla Tavares Pereira

Tecnóloga em Gestão Pública

Instituição: Instituto Federal de Rondônia (IFRO) - campus Porto Velho Zona Norte

Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

E-mail: k.tavares@estudante.ifro.edu.br

Renan Almeida de Andrade

Tecnólogo em Gestão Pública

Instituição: Instituto Federal de Rondônia (IFRO) - campus Porto Velho Zona Norte

Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

E-mail: renanalmeida014@gmail.com

Douglas Moro Piffer

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Instituição: Instituto Federal de Rondônia (IFRO) - campus Porto Velho Zona Norte

Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

E-mail: douglas.piffer@ifro.edu.br

RESUMO: Este estudo tem como objetivo analisar a gestão de talentos na administração pública, destacando os desafios e estratégias para atração, desenvolvimento e retenção de profissionais qualificados. A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem bibliográfica, com revisão de literatura acadêmica, documentos institucionais e normativas que regulamentam a gestão de pessoas no setor público. A análise evidenciou que a burocracia, a falta de incentivos e a ausência de planos estruturados de progressão na carreira representam entraves para a valorização dos servidores públicos. Entre os resultados, destaca-se a necessidade de implementação de práticas modernas de gestão de pessoas, como a capacitação contínua, a adoção de metodologias de avaliação baseadas em competências e a digitalização dos processos

administrativos. A pesquisa também aponta que a liderança eficiente e um ambiente organizacional favorável são fatores determinantes para a motivação dos servidores. Conclui-se que a modernização da gestão de talentos na administração pública requer estratégias integradas, combinando inovação, reconhecimento profissional e políticas eficazes de desenvolvimento, com vistas à melhoria da prestação de serviços à sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Administração Pública. Talentos. Desenvolvimento Profissional. Inovação.

ABSTRACT: This study aims to analyze talent management in public administration, highlighting the challenges and strategies for attracting, developing, and retaining qualified professionals. The research was conducted through a bibliographic approach, reviewing academic literature, institutional documents, and regulations that govern human resource management in the public sector. The analysis showed that bureaucracy, lack of incentives, and the absence of structured career progression plans represent obstacles to valuing public servants. Among the results, the need to implement modern human resource management practices stands out, such as continuous training, the adoption of competency-based evaluation methodologies, and the digitization of administrative processes. The research also indicates that effective leadership and a favorable organizational environment are key factors in motivating employees. It is concluded that modernizing talent management in public administration requires integrated strategies, combining innovation, professional recognition, and effective development policies to improve service delivery to society.

KEYWORDS: Human Resource Management. Public Administration. Talents. Professional Development. Innovation.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de talentos na administração pública é um elemento essencial para a modernização do setor e para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. O aumento das demandas e a complexidade dos desafios enfrentados pelos órgãos governamentais demandam profissionais qualificados, motivados e preparados para atuar de maneira estratégica. Entretanto, a burocracia e a rigidez dos processos administrativos representam barreiras à implementação de práticas inovadoras na gestão de pessoas, criando obstáculos para o desenvolvimento e a retenção de profissionais capacitados (Bergue, 2014).

Um dos maiores desafios da administração pública reside na dificuldade de estabelecer políticas eficientes para a valorização de seus servidores. Enquanto o setor privado dispõe de

maior flexibilidade para recompensar desempenhos individuais e criar planos de carreira atrativos, o setor público opera sob normas rígidas, o que restringe a aplicação de estratégias modernas de gestão de pessoas (Chiavenato, 1999). A carência de incentivos adequados e a rigidez das normativas contribuem para a baixa retenção de talentos, afetando diretamente a qualidade dos serviços prestados à população (Caraméz, 2010).

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de modernizar os processos de gestão de talentos no setor público, uma vez que a valorização dos servidores está diretamente relacionada à eficiência administrativa. A administração pública desempenha um papel central na formulação e execução de políticas públicas, sendo fundamental que conte com profissionais capacitados e engajados para desempenhar suas funções. Nesse sentido, é crucial adotar estratégias que promovam o desenvolvimento profissional, a progressão na carreira e o reconhecimento por mérito, garantindo que os servidores estejam motivados e comprometidos com a melhoria dos serviços públicos (Dutra, 2019).

O objetivo principal desta pesquisa é examinar as práticas de gestão de talentos na administração pública, identificando os principais desafios e propondo estratégias para melhorar a atração, o desenvolvimento e a retenção de servidores. O estudo busca entender como modelos de gestão de pessoas podem ser ajustados às particularidades do setor público, permitindo a inovação mesmo diante das restrições institucionais. Além disso, serão investigadas experiências bem-sucedidas em diversos órgãos governamentais, com o intuito de extrair lições que possam contribuir para o aprimoramento das políticas de gestão de talentos.

A pesquisa também se debruça sobre aspectos fundamentais, como o impacto da capacitação contínua na motivação e no desempenho dos servidores, a necessidade de políticas eficientes de progressão na carreira e a importância do reconhecimento profissional. Outro ponto de análise será a criação de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento dos servidores, destacando o papel crucial de lideranças capacitadas na formação de equipes produtivas e inovadoras.

Do ponto de vista metodológico, o estudo adota uma abordagem bibliográfica, analisando artigos científicos, legislações relevantes e estudos de caso relacionados à gestão de talentos no setor público. A elaboração de um referencial teórico robusto permitirá compreender

as especificidades da administração pública e propor soluções viáveis para os desafios identificados. Além disso, serão avaliadas políticas públicas já implementadas, com o objetivo de analisar seus impactos e sugerir melhorias para otimizar a gestão de talentos.

Dessa forma, este estudo busca contribuir para a modernização da administração pública, oferecendo suporte para que gestores possam implementar estratégias mais flexíveis e inovadoras. Considerando que a valorização do servidor público deve ser uma prioridade nas políticas de gestão de pessoas, é essencial garantir que a administração pública se torne mais eficiente, transparente e alinhada às demandas da sociedade atual (Silva, 2018). Ao analisar os desafios existentes e propor soluções eficazes, o estudo pretende estimular um debate sobre a importância da modernização na gestão de talentos, visando a construção de um setor público mais dinâmico e comprometido com a excelência na prestação de serviços.

2. MATERIAL E MÉTODO

Esta pesquisa é de natureza bibliográfica, baseando-se na análise de publicações acadêmicas, documentos institucionais e legislações relacionadas à gestão de talentos na administração pública. A abordagem bibliográfica permite um aprofundamento teórico sobre o tema, ampliando a compreensão dos desafios e das estratégias para atrair, desenvolver e reter talentos no setor público. Paralelo a isso, a pesquisa bibliográfica também permite uma interpretação crítica dos conteúdos analisados, identificando tendências e desafios no campo da administração pública. Esse método de investigação facilita a sistematização do conhecimento já existente, possibilitando reflexões críticas sobre as práticas atuais e as inovações necessárias para modernizar a administração pública (Marconi e Lakatos, 2001)

A seleção das fontes foi realizada com base em critérios de relevância e atualidade, priorizando livros, artigos científicos e dissertações disponíveis em bases de dados reconhecidas, como Scielo, Google Acadêmico e Periódicos CAPES. Além disso, foram examinadas legislações e normativas que regulamentam a gestão de pessoas no setor público, como a Lei nº 8.112/1990, que estabelece o regime jurídico dos servidores públicos, e diretrizes do Conselho Nacional de Administração Pública. Outrossim, o levantamento bibliográfico

seguiu um processo estruturado, que incluiu as seguintes etapas: definição de descritores para a busca de materiais relevantes, seleção criteriosa das fontes, análise e categorização dos conteúdos conforme sua pertinência ao tema, interpretação crítica dos dados coletados e organização das informações para fundamentar a discussão e as conclusões do estudo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão de talentos na administração pública é um tema de extrema relevância para o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade. A complexidade da máquina pública exige servidores qualificados e motivados, que possam contribuir para a eficiência e a inovação no setor. No entanto, diferentemente do setor privado, a administração pública opera sob um arcabouço normativo rígido, que por vezes dificulta a implementação de políticas estratégicas de gestão de pessoas (Bergue, 2014). Nesse contexto, torna-se imprescindível a adoção de práticas modernas para captação, desenvolvimento e retenção de talentos, visando superar desafios como a burocracia excessiva e a ausência de incentivos adequados.

A literatura sobre gestão de pessoas na administração pública destaca a necessidade de novos olhares sobre a valorização dos servidores, especialmente no que tange à oferta de capacitação contínua e à implementação de planos de carreira estruturados (Camões, 2017). Além disso, estudos apontam que a ausência de mecanismos de reconhecimento pode levar à desmotivação dos profissionais, impactando diretamente a eficiência dos serviços prestados (Chiavenato, 1999). Dessa forma, a gestão estratégica de talentos no setor público deve considerar aspectos como o desenvolvimento profissional, a valorização do servidor e a modernização dos processos administrativos.

A gestão estratégica de pessoas no setor público requer um modelo que contemple o desenvolvimento das competências individuais dos servidores, alinhado às necessidades institucionais. A adoção de um modelo baseado em competências permite que os órgãos públicos identifiquem e desenvolvam habilidades específicas que possam agregar valor às funções desempenhadas (Dutra, 2019). No entanto, a efetividade dessa abordagem depende da existência de políticas claras de desenvolvimento, avaliação de desempenho e progressão na

carreira. Em muitas organizações públicas, a falta de critérios objetivos para promoção e crescimento profissional resulta na estagnação dos servidores, desestimulando a busca por aprimoramento (Geraldo, 2020).

Outro fator determinante para a retenção de talentos na administração pública é a adoção de programas contínuos de capacitação e qualificação profissional. De acordo com Campos e Guimarães (2008), a qualificação dos servidores públicos deve ser encarada como um recurso estratégico para o fortalecimento das instituições governamentais. Nesse sentido, a implementação de cursos de formação, treinamentos e especializações são fundamentais para a construção de uma cultura organizacional voltada à inovação e à melhoria dos processos internos. Além disso, programas de desenvolvimento de liderança podem contribuir significativamente para a formação de gestores públicos mais preparados para os desafios do setor (Silva, 2018).

A modernização da gestão de pessoas na administração pública também passa pelo fortalecimento da cultura organizacional e pelo desenvolvimento de práticas de engajamento. Em estudo realizado na Prefeitura Municipal de Apodi/RN, observou-se que a valorização dos servidores influencia diretamente na qualidade dos serviços prestados à população (Gama, 2022). A ausência de incentivos e a falta de reconhecimento profissional são fatores que contribuem para o desinteresse dos servidores, prejudicando o funcionamento da máquina pública. Dessa forma, a implementação de estratégias de motivação, como programas de incentivo e bonificação por desempenho, pode ser uma alternativa viável para aumentar a produtividade e o comprometimento dos profissionais do setor público (Caraméz, 2010).

A literatura também aponta que a inovação na gestão de talentos deve estar alinhada às transformações tecnológicas e às novas demandas da sociedade. Segundo estudo realizado na Prefeitura Municipal de São Paulo, a adoção de sistemas informatizados para a gestão de pessoas possibilitou maior eficiência na administração de recursos humanos e na tomada de decisões estratégicas (Geraldo, 2020). A implementação de plataformas digitais para monitoramento do desempenho dos servidores e gestão de benefícios tem se mostrado uma prática eficaz para otimizar a administração pública (Silva et al., 2016). Além disso, a

digitalização de processos administrativos reduz a burocracia e melhora a comunicação interna, promovendo maior transparência e eficiência na gestão pública (Cruz et al., 2023).

Outro aspecto relevante a ser considerado é a importância da liderança no setor público para o desenvolvimento de talentos e a melhoria do clima organizacional. Estudos indicam que gestores públicos desempenham um papel essencial na criação de ambientes favoráveis ao crescimento profissional dos servidores, estimulando a cultura de aprendizado contínuo e inovação (Chiavenato, 2004). A ausência de líderes preparados pode comprometer o desenvolvimento das equipes e limitar o potencial dos servidores, tornando o ambiente de trabalho desmotivador (Danhardt, 2013). Dessa forma, investir em programas de formação de lideranças é uma estratégia fundamental para garantir uma administração pública eficiente e orientada para resultados.

A experiência de municípios que implementaram modelos inovadores de gestão de talentos na administração pública reforça a importância da adoção de estratégias personalizadas para cada realidade institucional. Em estudo realizado na Prefeitura de Venâncio Aires/RS, verificou-se que a criação de um programa de avaliação de desempenho baseado em competências possibilitou um aumento significativo na produtividade dos servidores e na qualidade dos serviços prestados (Menegotto, 2020). Resultados semelhantes foram observados na Prefeitura de Vale do Sol/RS, onde a implementação de um plano de carreira estruturado reduziu a rotatividade de servidores e aumentou a satisfação profissional (Jost e Hofmeister, 2018).

A gestão por competências, amplamente utilizada no setor privado, também pode ser adaptada ao setor público para garantir um melhor aproveitamento das habilidades individuais dos servidores. A literatura destaca que a gestão por competências permite maior alinhamento entre os objetivos institucionais e o desempenho dos funcionários, favorecendo a produtividade e a inovação (Silva e Mello, 2013). No entanto, a implementação desse modelo na administração pública exige mudanças estruturais, como a revisão dos processos de recrutamento e a adoção de métricas mais eficazes para avaliação de desempenho (Rodrigues et al., 2009).

Diante dos desafios apresentados, observa-se que a modernização da gestão de talentos na administração pública requer uma abordagem multidimensional, que contemple desde a capacitação e valorização dos servidores até a implementação de novas tecnologias para otimização dos processos internos. Estudos demonstram que a valorização do servidor público impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados, reforçando a necessidade de investimentos contínuos em políticas de gestão de pessoas (Coutinho, 2014). Dessa forma, o fortalecimento da administração pública passa, necessariamente, pela adoção de práticas inovadoras e pelo reconhecimento da importância estratégica dos servidores para o funcionamento do Estado.

A adoção de práticas estratégicas de recrutamento, capacitação e retenção de talentos pode contribuir significativamente para o desenvolvimento de uma administração pública mais eficiente, transparente e inovadora. Ao considerar os desafios e oportunidades apresentados, conclui-se que a valorização do servidor público deve ser uma prioridade para os gestores públicos, garantindo que a administração pública esteja preparada para atender às demandas da sociedade com qualidade e eficiência.

A gestão de talentos na administração pública é um tema central para a eficiência e inovação no setor público. A complexidade da estrutura governamental exige servidores qualificados e motivados, mas a burocracia e a rigidez normativa muitas vezes dificultam a adoção de estratégias modernas para o desenvolvimento e retenção desses profissionais (Bergue, 2014). Diante desse cenário, é essencial buscar soluções que promovam maior dinamismo na gestão de pessoas, equilibrando estabilidade, meritocracia e inovação, além de garantir que a administração pública seja capaz de atrair e manter profissionais altamente capacitados.

A valorização dos servidores públicos passa por diversas estratégias, incluindo capacitação contínua, planos de carreira estruturados e políticas de reconhecimento. A falta de incentivos concretos pode levar à desmotivação, reduzindo a qualidade dos serviços prestados à população (Camões, 2017). Assim, a administração pública precisa adotar práticas estratégicas que assegurem o engajamento dos profissionais e a modernização dos processos administrativos.

A gestão estratégica de pessoas no setor público deve contemplar a valorização dos servidores e o aprimoramento das competências individuais. A implementação de um modelo de gestão baseado em competências permite que os órgãos públicos alinhem as habilidades dos funcionários às demandas institucionais (Dutra, 2019). No entanto, para que essa abordagem seja eficaz, é fundamental que haja políticas bem definidas para desenvolvimento, avaliação e progressão de carreira. Em muitos casos, a ausência de critérios objetivos para promoção resulta na estagnação profissional, reduzindo o interesse dos servidores em investir no próprio crescimento (Geraldo, 2020).

Outro fator determinante para a retenção de talentos na administração pública é a criação de programas de capacitação contínua. A qualificação dos servidores é um recurso estratégico para o fortalecimento das instituições governamentais (Campos e Guimarães, 2008). A implementação de cursos de formação e treinamentos pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população. Além disso, programas de desenvolvimento de liderança são essenciais para garantir que os gestores públicos estejam preparados para os desafios do setor.

A digitalização dos processos administrativos também tem sido apontada como uma ferramenta essencial para a modernização da gestão de pessoas no setor público. O uso de tecnologias para otimizar a administração de recursos humanos possibilita maior controle sobre o desempenho dos servidores, promovendo transparência e eficiência (Geraldo, 2020). Municípios que adotaram sistemas informatizados observaram melhorias significativas na gestão de talentos, reduzindo a burocracia e aumentando a produtividade das equipes (Silva et al., 2016).

Nesse contexto, algumas estratégias podem ser adotadas para modernizar a gestão de talentos na administração pública. O quadro a seguir apresenta os principais desafios e soluções que podem contribuir para uma gestão mais eficiente e inovadora.

Quadro 1 – Estratégias para a modernização da gestão de talentos na administração pública

Desafio	Estratégia de solução	Benefícios esperados
Burocracia excessiva nos processos administrativos	Digitalização e automação dos sistemas de gestão de pessoas	Redução da burocracia, maior transparência e eficiência na administração pública
Falta de reconhecimento profissional	Implementação de planos de incentivo e bonificação por desempenho	Maior motivação dos servidores, aumento da produtividade
Estagnação na carreira dos servidores	Estruturação de planos de progressão baseados em competências	Estímulo à capacitação contínua, retenção de talentos
Deficiências na liderança	Programas de formação de lideranças para gestores públicos	Melhoria no clima organizacional e no desempenho das equipes
Falta de capacitação contínua	Oferta de cursos, treinamentos e especializações para servidores	Atualização profissional e maior adaptação às novas demandas do setor público

Fonte: Elaborado com base nos estudos de Chiavenato (2004), Bergue (2014) e Dutra (2019).

A liderança no setor público desempenha um papel fundamental na motivação e no desenvolvimento das equipes. Gestores bem-preparados podem criar ambientes organizacionais mais favoráveis à inovação e ao aprendizado contínuo (Chiavenato, 2004). A falta de lideranças capacitadas pode comprometer a implementação de estratégias eficazes de gestão de talentos, resultando na desmotivação dos servidores e na redução da eficiência administrativa (Danhardt, 2013).

Além disso, as expectativas dos novos servidores públicos vêm se transformando ao longo dos anos. Pesquisas indicam que as novas gerações valorizam ambientes que proporcionem oportunidades de aprendizado, reconhecimento e autonomia na tomada de decisões (Curvello, 2001). A administração pública deve adaptar-se a essas novas demandas, promovendo uma cultura organizacional mais inovadora e receptiva à mudança.

A avaliação de desempenho também é um fator essencial para garantir que os servidores estejam alinhados aos objetivos institucionais. Modelos tradicionais baseados apenas no tempo de serviço podem não ser suficientes para medir a produtividade e a contribuição individual dos profissionais. Assim, a adoção de sistemas de avaliação baseados em competências pode oferecer critérios mais precisos para análise de desempenho, facilitando o desenvolvimento profissional dos servidores e a gestão estratégica de talentos (Rodrigues et al., 2009).

A implementação de práticas inovadoras de gestão de talentos exige a revisão das normativas que regulamentam a administração pública. A rigidez das regras pode impedir a adoção de políticas mais eficientes para valorização dos servidores. Assim, é fundamental que as normativas acompanhem as mudanças do setor, permitindo maior flexibilidade e inovação na gestão de pessoas (Bergue, 2010).

Diante desses desafios, a modernização da gestão de talentos na administração pública deve ser conduzida de forma estratégica, combinando capacitação, inovação tecnológica, liderança e reconhecimento profissional. Modelos bem-sucedidos de gestão indicam que a valorização do servidor impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados à população, reforçando a necessidade de um planejamento eficaz e contínuo (Sales et al., 2020).

Portanto, a administração pública deve priorizar investimentos em políticas que estimulem a motivação e o engajamento dos servidores, garantindo um setor mais eficiente e adaptado às novas demandas da sociedade. A modernização da gestão de talentos é um fator crucial para a evolução das instituições públicas, assegurando maior eficiência, inovação e transparência na prestação dos serviços públicos.

A eficiência da administração pública depende diretamente da capacidade de seus gestores em desenvolver e reter talentos. A crescente complexidade das demandas sociais exige servidores altamente qualificados, capazes de atuar de maneira estratégica e inovadora. No entanto, a rigidez dos processos administrativos e a ausência de incentivos adequados ainda representam desafios significativos para a implementação de uma gestão de talentos eficiente no setor público (Bergue, 2014). Nesse sentido, o aprimoramento da gestão de pessoas passa por uma reformulação das políticas institucionais, visando maior flexibilidade e dinamismo na valorização dos servidores.

A valorização do servidor público está diretamente relacionada à satisfação profissional e à qualidade dos serviços prestados. A falta de reconhecimento e progressão na carreira pode gerar desmotivação, afetando negativamente a produtividade e o comprometimento dos profissionais (Camões, 2017). Para evitar esse cenário, a administração pública deve adotar práticas que incentivem o desenvolvimento contínuo dos servidores, criando mecanismos de reconhecimento e progressão com base em competências e resultados.

A implementação de programas de formação contínua é uma estratégia essencial para o aprimoramento do desempenho dos servidores. A capacitação constante permite que os funcionários adquiram novos conhecimentos e se adaptem às mudanças na legislação, tecnologia e práticas administrativas (Campos e Guimarães, 2008). No entanto, muitos órgãos públicos ainda enfrentam dificuldades para estruturar programas de qualificação eficientes, seja pela falta de recursos ou pela ausência de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado contínuo.

A digitalização dos processos administrativos tem sido uma das principais ferramentas para modernizar a gestão de talentos na administração pública. A utilização de plataformas eletrônicas para gestão de recursos humanos possibilita maior controle sobre o desempenho dos servidores, além de facilitar a comunicação e a organização interna (Geraldo, 2020). Essa inovação contribui para a redução da burocracia, tornando os processos mais ágeis e transparentes, além de melhorar a experiência dos servidores em relação à gestão de suas carreiras.

Além disso, a introdução de métricas de desempenho pode auxiliar na identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional, permitindo que os gestores públicos adotem estratégias mais eficazes para a capacitação dos servidores. A mensuração dos resultados individuais e coletivos possibilita a criação de programas de incentivo personalizados, alinhados às necessidades institucionais (Rodrigues et al., 2009). Dessa forma, é possível estabelecer metas claras para os servidores e oferecer feedbacks estruturados sobre seu desempenho.

Outro aspecto relevante é a necessidade de modernizar o modelo de recrutamento e seleção de servidores públicos. Em muitos casos, os concursos públicos são estruturados apenas para avaliar conhecimentos teóricos, sem considerar as competências e habilidades interpessoais dos candidatos (Chiavenato, 2004). A adoção de novas metodologias de seleção, que incluam testes práticos e avaliações por competências, pode contribuir para a contratação de profissionais mais preparados para os desafios do setor público.

A descentralização da gestão de pessoas também pode ser uma estratégia eficaz para aprimorar a administração pública. Em muitas instituições, as decisões relacionadas à gestão de

talentos são tomadas de forma centralizada, dificultando a adaptação das políticas às particularidades de cada setor ou departamento (Sales et al., 2020). Dessa forma, ao permitir maior autonomia para os gestores locais, é possível criar estratégias mais alinhadas às necessidades específicas de cada órgão governamental.

A modernização da gestão de talentos também passa pela melhoria do ambiente organizacional. Estudos apontam que um ambiente de trabalho positivo, baseado na colaboração e na transparência, favorece a produtividade e a satisfação dos servidores (Curvello, 2001). A implementação de programas de bem-estar e qualidade de vida no trabalho, como jornadas flexíveis, incentivos à saúde mental e espaços de diálogo entre gestores e servidores, pode impactar positivamente a motivação e o engajamento das equipes.

A cultura organizacional na administração pública deve ser constantemente revisada para atender às novas demandas da sociedade. O avanço da tecnologia e a mudança no perfil dos profissionais exigem que o setor público esteja preparado para lidar com novas expectativas e desafios (Cruz et al., 2023). Nesse sentido, a inovação deve ser incentivada dentro dos órgãos governamentais, estimulando a criatividade e a busca por soluções mais eficientes para os problemas enfrentados no dia a dia da gestão pública.

O papel da liderança na gestão de talentos também merece destaque. Líderes eficazes são capazes de identificar potenciais dentro de suas equipes e promover o crescimento dos servidores por meio de mentorias, feedbacks e oportunidades de desenvolvimento (Chiavenato, 2004). A formação de gestores públicos preparados para exercer essa função de forma estratégica é fundamental para garantir que os talentos da administração pública sejam devidamente aproveitados e valorizados.

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho justo e transparente é um fator determinante para a retenção de talentos. Muitas instituições públicas ainda utilizam critérios subjetivos para avaliar seus servidores, o que pode gerar desmotivação e insatisfação (Rodrigues et al., 2009). Modelos modernos de avaliação, baseados em metas e indicadores objetivos, podem contribuir para um ambiente organizacional mais justo e meritocrático.

Além disso, a mobilidade interna dentro dos órgãos públicos pode ser uma alternativa para evitar a estagnação profissional. Servidores que permanecem por longos períodos em uma

mesma função podem perder o estímulo para buscar aprimoramento e inovação (Dina, 2018). Programas de rotação de cargos e transferência de profissionais entre diferentes setores podem contribuir para o desenvolvimento de novas habilidades e ampliar a experiência dos servidores.

A colaboração entre diferentes instituições públicas também pode ser uma estratégia eficaz para a troca de conhecimentos e experiências na gestão de talentos. O compartilhamento de boas práticas entre órgãos governamentais permite a criação de soluções mais eficientes para os desafios enfrentados pelo setor público (Camões, 2017). Parcerias com

universidades e centros de pesquisa também podem ser exploradas para aprimorar a formação e capacitação dos servidores.

Diante do exposto, torna-se evidente que a modernização da gestão de talentos na administração pública exige um conjunto de estratégias integradas, que vão desde a capacitação e inovação tecnológica até a criação de ambientes organizacionais mais favoráveis ao desenvolvimento dos servidores. O sucesso desse processo depende do comprometimento das lideranças e da adoção de políticas públicas que incentivem a valorização e o crescimento profissional dos funcionários do setor público.

4. CONCLUSÃO

A gestão de talentos na administração pública se apresenta como um desafio central para o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade. Ao longo do estudo, foi possível identificar que a valorização dos servidores, o desenvolvimento contínuo de competências e a modernização dos processos administrativos são fatores determinantes para uma gestão eficiente. A rigidez burocrática e a ausência de incentivos adequados ainda representam obstáculos significativos, exigindo a implementação de estratégias inovadoras e flexíveis para reter e desenvolver profissionais qualificados.

Diante dos desafios analisados, percebe-se que a administração pública necessita de uma abordagem mais estratégica na gestão de pessoas. A capacitação contínua dos servidores, associada a um modelo de avaliação baseado no desempenho e na meritocracia, pode contribuir para o engajamento e a motivação dos profissionais. Além disso, a criação de políticas de

reconhecimento e valorização pode fortalecer a cultura organizacional, tornando o ambiente de trabalho mais dinâmico e estimulante.

Outro ponto relevante é a importância da inovação tecnológica como ferramenta para otimizar os processos de gestão de talentos. A digitalização da administração pública tem o potencial de reduzir a burocracia, melhorar a comunicação interna e oferecer um controle mais eficiente sobre o desempenho dos servidores. A adoção de sistemas informatizados e plataformas digitais voltadas à gestão de pessoas pode trazer ganhos expressivos em termos de produtividade e transparência.

A liderança também desempenha um papel fundamental na construção de uma administração pública mais eficiente e moderna. Gestores capacitados e comprometidos com o desenvolvimento de suas equipes podem promover um ambiente organizacional mais colaborativo, estimulando a criatividade e a inovação. O fortalecimento da cultura de liderança dentro dos órgãos públicos pode resultar em uma equipe mais motivada, produtiva e alinhada aos objetivos institucionais.

Além disso, a revisão dos processos de recrutamento e seleção se mostra essencial para garantir a atração de talentos com perfil adequado às demandas do setor público. Métodos mais dinâmicos e criteriosos podem contribuir para a escolha de profissionais que possuam não apenas conhecimento técnico, mas também habilidades interpessoais e capacidade de adaptação a novos desafios. A criação de programas de mobilidade interna e rotação de funções pode ser uma alternativa para evitar a estagnação profissional e promover o desenvolvimento contínuo dos servidores.

A construção de um ambiente organizacional positivo é outro aspecto relevante para a retenção de talentos no setor público. Estratégias voltadas ao bem-estar dos servidores, como políticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, incentivo à saúde mental e estímulo ao trabalho colaborativo, podem impactar diretamente na satisfação e no desempenho das equipes. Uma administração pública que valoriza seu capital humano tende a obter melhores resultados na prestação de serviços à população.

Com base nas reflexões apresentadas, conclui-se que a modernização da gestão de talentos na administração pública exige um compromisso contínuo com a inovação e a

valorização dos servidores. A implementação de políticas eficazes de desenvolvimento profissional e reconhecimento pode transformar o setor público em um ambiente mais eficiente, motivador e preparado para os desafios contemporâneos.

Portanto, a administração pública deve investir em estratégias que garantam a retenção e o crescimento dos talentos, assegurando que os servidores tenham condições adequadas para desempenhar suas funções com excelência. O fortalecimento da gestão de pessoas é um fator essencial para a construção de um Estado mais ágil, transparente e comprometido com a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Dessa forma, as iniciativas voltadas para a melhoria da gestão de talentos não apenas beneficiarão os servidores, mas também contribuirão para o avanço e a modernização da administração pública como um todo.

Por fim, reconhece-se algumas limitações do presente estudo, como a dependência de fontes bibliográficas e a possível escassez de dados empíricos específicos sobre a gestão de talentos em determinados contextos da administração pública. Além disso, a complexidade e a diversidade dos órgãos públicos podem limitar a generalização dos resultados. Sugere-se, portanto, que futuras pesquisas explorem análises de campo e estudos de caso em diferentes esferas governamentais, a fim de obter uma compreensão mais aprofundada e contextualizada os desafios e das práticas de gestão de talentos. Também seria relevante investigar o impacto de políticas públicas recentes e o uso de tecnologias emergentes na modernização da gestão de pessoas, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes e adaptáveis às demandas do setor público.

Referências

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2025.

CAMÕES, M. R. S. **Inovação e gestão de pessoas no setor público: necessidade de novos olhares**. In: X CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10. 2017, Distrito Federal.

Anais... Brasília: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2017. Disponível em: http://consad.org.br/wpcontent/uploads/2017/05/Painel-02_01.pdf. Acesso em: 05 fev. 2025.

CAMPOS, J. P. GUIMARÃES, S. **EM BUSCA DA EFICÁCIA EM TREINAMENTO: Norma ABNT NBR ISO 10015:2001**. Universidade São Judas Tadeu. São Paulo/SP, 2008. Disponível em: <https://qualidadeonline.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/03/em-busca-da-eficacia-em-treinamento.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2025.

CARAMEZ, J. **A valorização do Servidor Público**. Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo. São Paulo/SP, 2010. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/opiniao-a-valorizacao-do-servidorpublico/1990922>. Acesso em: 05 fev. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12ª Reimpressão. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 51, n. 3, p. p.40-73, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v51i3.331. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/331>. Acesso em: 5 fev. 2025.

CURVELLO, J. J. A. Autopoiese, sistema e identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho. **2001**. 162 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CRUZ, A. A. MACEDO, J. F. SILVA, E. S. Gestão de Pessoas no Setor Público. **Revista FT**, Vol. 27, Edição 125, 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/gestao-de-pessoas-no-setor-publico/>. Acesso em: 5 fev. 2025.

DANHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

DINA, L. L. **Crise do modelo estatutário pós-estabilidade: a falta de incentivo e a cultura do comodismo**. Monografia de Conclusão de Curso (graduação) apresentado ao Departamento de Direito, Universidade Federal Fluminense, Macaé, 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/8349>. Acesso em: 05 fev. 2025.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas**. São Paulo: Atlas, 2019.

FEITOSA FILHO, A. A. MEDEIROS, C. A. F. **Gestão de pessoas no serviço público: reflexões sobre o momento atual.** Monografia de Conclusão de Curso apresentada ao Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal/RN, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/60312>. Acesso em: 5 fev. 2025.

GAMA, A. M. O. **Gestão de Pessoas: Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Apodi/RN.** 2022.

GERALDO, B. L. S. **Proposta de implementação da gestão de pessoas baseada em competências na Prefeitura de São Paulo (SP).** Monografia de Conclusão de Curso (pós-graduação) apresentado ao Programa Avançado em Gestão Pública do Instituto de Ensino e Pesquisa Insper – Insper, 2020. Disponível em: <https://repositorio.insper.edu.br/entities/publication/44649403-7d80-4eea-863f-17fab6e14cc5>. Acesso em: 5 fev. 2025.

JOST, J. B. HOFMEISTER, L. F. GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE VALE DO SOL. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DOM ALBERTO**, v. 5, n. 1, p. 1-18, 2018. Disponível em: <https://revista.domalberto.edu.br/revistadeadministracao/article/view/602>. Acesso em: 5 fev. 2025.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2001.

MENEGOTTO, V. **Avaliação da gestão de pessoas a partir da percepção do servidor na Prefeitura Municipal de Venâncio Aires/RS.** Monografia de Conclusão de Curso (graduação) apresentada ao Departamento de Administração do Campus de Venâncio Aires da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), 2020. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/2954>. Acesso em: 5 fev. 2025.

SALES, N. S. S. CUSTÓDIO, L. L. C. P. SILVA, T. C. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA DO VALE DO PARAÍBA-SP. **Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia**, v. 4, n. Edição Esp, p. 183-206, 2020. Disponível em: <https://www.fateccruzeiro.edu.br/revista/index.php/htec/article/view/184>. Acesso em: 5 fev. 2025.

RODRIGUES, M. F. B. PACHECO, A. S. V. RISSI, M. FREIRE, P. S. SOARES, A. P. NAKAYAMA, M. K. Análise do método de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina. **In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul.** Universidade Federal de

Santa Catarina (UFSC). Florianópolis/SC, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/39615>. Acesso em: 05 fev. 2025.

SILVA, A. R. **Gestão de pessoas na administração pública: Análise na Prefeitura Municipal de Paraisópolis/MG**. Monografia de Conclusão de Curso (pós-graduação) apresentado à Universidade Federal de São João del-Rei. Paraisópolis/MG, 2018. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/263?show=full>. Acesso em: 05 fev. 2025.

SILVA, C. M.; PERRET, N.; PARDINI, A. Implantação de sistema de gestão de pessoas por competências com foco em desenvolvimento profissional no Ministério Público de Santa Catarina. In: **Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG)**. São Paulo/SP, 2016. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjIwNTc=. Acesso em: 05 fev. 2025.

SILVA, F. M. MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/1959>. Acesso em: 05 fev. 2025.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE CONTEÚDO NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IFRO

Título:	GESTÃO DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: desafios e estratégias para atração, desenvolvimento e retenção
----------------	---

Autor(es):	KEYLA TAVARES PEREIRA RENAN ALMEIDA DE ANDRADE
-------------------	---

Campus/Reitoria:	PORTO VELHO ZONA NORTE
Data (ano da defesa):	2025

Curso:	CST EM GESTÃO PÚBLICA EAD				
Departamento:	DEPEAD				
Nível	<input type="checkbox"/> Médio/Técnico	<input checked="" type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Doutorado

Tipo de material	
<input type="checkbox"/> Anais de eventos institucionais	<input type="checkbox"/> Trabalho apresentado em evento científico
<input checked="" type="checkbox"/> Artigo publicado em periódico científico ou extensionista	<input type="checkbox"/> Trabalhos de Conclusão de Curso de Graduação
<input type="checkbox"/> Livro/Capítulo de livro	<input type="checkbox"/> Trabalhos de Conclusão de Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>
<input type="checkbox"/> Produto resultante de tese/dissertação	<input type="checkbox"/> Trabalhos de Conclusão de Curso de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>
<input type="checkbox"/> Relato de experiência	<input type="checkbox"/> Trabalhos de Conclusão de cursos técnicos (relatório final de estágio)
<input type="checkbox"/> Texto informativo publicado em revista de extensão	<input type="checkbox"/> Outro

Orientador (nome completo):	DOUGLAS MORO PIFFER			
Orientador (titulação):	<input type="checkbox"/> Especialização	<input checked="" type="checkbox"/> Mestre	<input type="checkbox"/> Doutor	<input type="checkbox"/> PhD

Contatos			
E-mail:	k.tavares@estudante.ifro.edu.br ou renan.a@estudante.ifro.edu.br		
Telefone	(69) 99321-1153 ou (69) 98422-6359	Telefone alternativo	
RG:	928731 SSP/RO ou 1195259 SSP/RO	CPF:	900.567.442-34 ou 015.287.702-93

- a) Concede ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) o direito não-exclusivo de reproduzir, converter (como definido abaixo), comunicar, divulgar e/ou distribuir o documento entregue (incluindo resumo) em formato digital ou impresso em qualquer meio;
- b) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade. Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao IFRO os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue;
- c) Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o IFRO, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, identificará claramente o(s) seu(s) nome(s) como o(s) autor(es) ou detentor(es) dos direitos do documento entregue, e não fará qualquer alteração, para além das permitidas por esta licença.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de Titular dos direitos morais e patrimoniais de autor, autorizo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), disponibilizar o conteúdo supracitado em seu repositório digital, gratuitamente, sob a licença pública Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) por mim declarada, sob a condição de que não seja feito uso comercial nem modificações no trabalho publicado. A obra continua protegida pela lei nº. 9610/98 referente ao direito autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não for autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Local

Data

Assinatura do(a) Autor(a)

Keyla Tavares Pereira

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE CONTEÚDO NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IFRO

Título:	GESTÃO DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: desafios e estratégias para atração, desenvolvimento e retenção
----------------	---

Autor(es):	KEYLA TAVARES PEREIRA RENAN ALMEIDA DE ANDRADE
-------------------	---

Campus/Reitoria:	PORTO VELHO ZONA NORTE
Data (ano da defesa):	2025

Curso:	CST EM GESTÃO PÚBLICA EAD				
Departamento:	DEPEAD				
Nível	<input type="checkbox"/> Médio/Técnico	<input checked="" type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Doutorado

Tipo de material	
<input type="checkbox"/> Anais de eventos institucionais	<input type="checkbox"/> Trabalho apresentado em evento científico
<input checked="" type="checkbox"/> Artigo publicado em periódico científico ou extensionista	<input type="checkbox"/> Trabalhos de Conclusão de Curso de Graduação
<input type="checkbox"/> Livro/Capítulo de livro	<input type="checkbox"/> Trabalhos de Conclusão de Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>
<input type="checkbox"/> Produto resultante de tese/dissertação	<input type="checkbox"/> Trabalhos de Conclusão de Curso de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>
<input type="checkbox"/> Relato de experiência	<input type="checkbox"/> Trabalhos de Conclusão de cursos técnicos (relatório final de estágio)
<input type="checkbox"/> Texto informativo publicado em revista de extensão	<input type="checkbox"/> Outro

Orientador (nome completo):	DOUGLAS MORO PIFFER			
Orientador (titulação):	<input type="checkbox"/> Especialização	<input checked="" type="checkbox"/> Mestre	<input type="checkbox"/> Doutor	<input type="checkbox"/> PhD

Contatos			
E-mail:	k.tavares@estudante.ifro.edu.br ou renan.a@estudante.ifro.edu.br		
Telefone	(69) 99321-1153 ou (69) 98422-6359	Telefone alternativo	
RG:	928731 SSP/RO ou 1195259 SSP/RO	CPF:	900.567.442-34 ou 015.287.702-93

- a) Concede ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) o direito não-exclusivo de reproduzir, converter (como definido abaixo), comunicar, divulgar e/ou distribuir o documento entregue (incluindo resumo) em formato digital ou impresso em qualquer meio;
- b) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade. Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao IFRO os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue;
- c) Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o IFRO, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, identificará claramente o(s) seu(s) nome(s) como o(s) autor(es) ou detentor(es) dos direitos do documento entregue, e não fará qualquer alteração, para além das permitidas por esta licença.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de Titular dos direitos morais e patrimoniais de autor, autorizo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), disponibilizar o conteúdo supracitado em seu repositório digital, gratuitamente, sob a licença pública Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) por mim declarada, sob a condição de que não seja feito uso comercial nem modificações no trabalho publicado. A obra continua protegida pela lei nº. 9610/98 referente ao direito autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não for autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Local

Data

Assinatura do(a) Autor(a)

Renan Almeida de Andrade