



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



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

Campus Ji-Paraná
Coordenação do Curso de Tecnologia em Gestão Pública

IRIS RODRIGUES DA SILVA
JESSICA KATERINY DA SILVA ALMEIDA
CAROLINE ROLIM PERIM

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS**

JI-PARANÁ
2026

**IRIS RODRIGUES DA SILVA
JESSICA KATERINY DA SILVA ALMEIDA
CAROLINE ROLIM PERIM**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS**

Capítulo de livro entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Ji-Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, junto ao Curso Tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação do professor Mestre Francisco Wenderson Pereira de Souza.

JI-PARANÁ
2026

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Perim, Caroline Rolin.

Gestão de pessoas na administração pública: Desafios e perspectivas contemporâneas. / Caroline Rolin Perim, Iris Rodrigues da Silva, Jessica kateriny da Silva Almeida. - Ji-Paraná, 2026.
12 f.

Orientador(a): Prof. Francisco Wenderson Pereira de Souza.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Ji-Paraná, 2026.

1. Gestão de pessoas. 2. Administração pública. 3. Setor público. 4. Políticas públicas.. 5. Eficiência. I. Silva, Iris Rodrigues da. II. Souza, Francisco Wenderson Pereira de (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Cleuza Diogo Antunes, CRB-11/864

**IRIS RODRIGUES DA SILVA
JESSICA KATERINY DA SILVA ALMEIDA
CAROLINE ROLIM PERIM**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS**

Capítulo de livro entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Ji-Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, junto ao Curso Tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação do professor Mestre Francisco Wenderson Pereira de Souza.

Membro da Banca (examinador Externo)
João Ricardo Lima Brito

Membro da Banca (Examinador Interno)
Ilma Rodrigues de Souza Fausto

Orientador
Francisco Wenderson Pereira de Souza

Data da Aprovação: 11/03/2026

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

RESUMO

A gestão de pessoas na administração pública ocupa papel estratégico na busca por eficiência, qualidade e transparência na prestação de serviços públicos. Este estudo tem como objetivo analisar os principais desafios e perspectivas da gestão de pessoas no setor público brasileiro, com base em pesquisa bibliográfica realizada em bases científicas reconhecidas. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória, fundamentada em livros e artigos científicos. Os resultados indicam que a profissionalização da gestão pública depende da valorização do servidor, da gestão por competências, da avaliação de desempenho e da liderança estratégica. Conclui-se que a modernização administrativa está diretamente relacionada ao fortalecimento das políticas de desenvolvimento humano no setor público.

Palavras-chave: gestão de pessoas. administração pública. setor público. eficiência. políticas públicas.

ABSTRACT

People management in public administration plays a strategic role in the pursuit of efficiency, quality, and transparency in the provision of public services. This study aims to analyze the main challenges and perspectives of people management in the Brazilian public sector, based on a bibliographic review conducted in recognized scientific databases. The research is characterized as qualitative and exploratory, supported by books and scientific articles. The results indicate that the professionalization of public management depends on the appreciation of public servants, competency-based management, performance evaluation, and strategic leadership. It is concluded that administrative modernization is directly related to the strengthening of human development policies in the public sector.

Keywords: people management; public administration; public sector; efficiency; public policies.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea enfrenta desafios relacionados à eficiência, eficácia e qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel fundamental, pois os servidores públicos são responsáveis pela implementação das políticas públicas. A modernização do Estado exige novas práticas gerenciais que superem o modelo burocrático tradicional e priorizem resultados. A administração pública contemporânea enfrenta desafios relacionados à eficiência, eficácia e qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel fundamental, pois os servidores públicos são responsáveis pela implementação das políticas públicas. A modernização do Estado exige novas práticas gerenciais que superem o modelo burocrático tradicional e priorizem resultados. A administração pública contemporânea enfrenta desafios relacionados à eficiência, eficácia e qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel fundamental, pois os servidores públicos são responsáveis pela implementação das políticas públicas. A modernização do Estado exige novas práticas gerenciais que superem o modelo burocrático tradicional e priorizem resultados.

Nesse cenário, a gestão de pessoas no setor público passa a ser entendida não apenas como uma função administrativa, mas como um elemento estratégico para o alcance dos objetivos institucionais. A valorização dos servidores, o investimento em capacitação e o desenvolvimento de competências tornam-se aspectos essenciais para melhorar a qualidade da gestão pública e fortalecer a capacidade do Estado de responder às demandas da sociedade (CHIAVENATO, 2014).

Além disso, a adoção de práticas modernas de gestão no setor público está diretamente relacionada à busca por maior transparência, eficiência e foco em resultados. A implementação de modelos de gestão orientados por desempenho e planejamento estratégico contribui para a melhoria dos serviços públicos e para o fortalecimento da relação entre governo e sociedade, promovendo uma

administração mais participativa e voltada ao interesse coletivo (BRESSER-PEREIRA, 1998).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas pode ser compreendida como o conjunto de políticas e práticas voltadas ao desenvolvimento e valorização do capital humano nas organizações. Segundo Chiavenato (2014), as pessoas representam o principal ativo organizacional. No setor público, Bergue (2019) destaca que a gestão estratégica de pessoas deve estar alinhada ao planejamento governamental e à geração de valor público. A reforma gerencial defendida por Bresser-Pereira (1998) reforçou a necessidade de uma administração orientada por resultados e desempenho.

Além disso, a gestão de pessoas no setor público envolve desafios específicos relacionados à estabilidade funcional, às normas legais e às estruturas administrativas mais rígidas. Nesse contexto, torna-se necessário desenvolver mecanismos que estimulem o comprometimento dos servidores com os objetivos institucionais, promovendo maior eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos (BERGUE, 2019).

Outro aspecto relevante refere-se ao desenvolvimento de competências e à capacitação contínua dos servidores. A formação profissional e o investimento em qualificação são elementos fundamentais para garantir que os profissionais estejam preparados para lidar com as transformações sociais, tecnológicas e organizacionais presentes na administração pública contemporânea (CHIAVENATO, 2014).

Além disso, a adoção de práticas modernas de gestão contribui para fortalecer a cultura organizacional baseada em resultados e responsabilidade social. Dessa forma, a gestão de pessoas passa a assumir um papel estratégico na construção de organizações públicas mais eficientes, transparentes e orientadas para o atendimento das necessidades da sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1998).

2.1 Gestão por Competências

A gestão por competências surge como ferramenta estratégica que busca alinhar habilidades individuais aos objetivos institucionais. No setor público, essa prática contribui para maior eficiência administrativa e qualidade na prestação de serviços.

Esse modelo de gestão baseia-se na identificação, desenvolvimento e aplicação de competências necessárias para o desempenho das funções organizacionais. Dessa forma, as instituições passam a valorizar não apenas os conhecimentos técnicos dos servidores, mas também habilidades comportamentais e atitudes profissionais que contribuem para o alcance dos resultados institucionais (DUTRA, 2016).

A gestão por competências também favorece a melhoria dos processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. Ao definir claramente quais competências são necessárias para cada função, as organizações conseguem planejar melhor suas estratégias de capacitação e desenvolvimento profissional (FLEURY; FLEURY, 2004).

No contexto da administração pública, a implementação desse modelo contribui para o fortalecimento da gestão estratégica, pois permite alinhar o desempenho individual dos servidores às metas e objetivos institucionais. Dessa forma, a gestão por competências torna-se um importante instrumento para modernizar a gestão pública e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população (BERGUE, 2019).

2.2 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é instrumento essencial para monitorar resultados e promover melhorias contínuas. No entanto, sua implementação ainda enfrenta resistência cultural e limitações estruturais na administração pública. A avaliação de desempenho é instrumento essencial para monitorar resultados e promover melhorias contínuas. No entanto, sua implementação ainda enfrenta resistência cultural e limitações estruturais na administração pública. A avaliação de desempenho é instrumento essencial para monitorar resultados e promover melhorias contínuas. No entanto, sua implementação ainda enfrenta resistência cultural e limitações estruturais na administração pública.

A avaliação de desempenho é instrumento essencial para monitorar resultados e promover melhorias contínuas. No entanto, sua implementação ainda enfrenta resistência cultural e limitações estruturais na administração pública.

A avaliação de desempenho permite identificar pontos fortes e fragilidades no desempenho dos servidores, possibilitando o desenvolvimento de estratégias de capacitação e aperfeiçoamento profissional. Além disso, contribui para a construção de uma cultura organizacional voltada para resultados e melhoria contínua dos serviços públicos (CHIAVENATO, 2014).

Outro aspecto importante da avaliação de desempenho refere-se à transparência e à meritocracia na gestão pública. Quando aplicada de forma adequada, essa ferramenta permite reconhecer o desempenho dos servidores, estimular o comprometimento institucional e promover maior equidade nos processos de gestão de pessoas (DUTRA, 2016).

Entretanto, sua aplicação ainda enfrenta desafios relacionados à cultura organizacional, à falta de indicadores claros e à ausência de sistemas de acompanhamento eficientes. Para superar essas dificuldades, é necessário desenvolver metodologias adequadas à realidade da administração pública e promover maior participação dos servidores nos processos avaliativos (BERGUE, 2019).

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa. Foram utilizados livros e artigos científicos indexados em bases como Google Acadêmico e SciELO. A seleção priorizou publicações relevantes sobre gestão estratégica no setor público.

A pesquisa bibliográfica consiste na análise de materiais já publicados, como livros, artigos científicos e documentos institucionais, permitindo ao pesquisador compreender diferentes abordagens teóricas sobre determinado tema. Esse tipo de pesquisa é amplamente utilizado em estudos acadêmicos, pois possibilita a construção de um referencial teórico consistente (GIL, 2019).

A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma análise mais aprofundada das contribuições teóricas relacionadas à gestão de pessoas no setor público. Esse método busca compreender fenômenos sociais a partir da interpretação de conceitos, ideias e experiências presentes na literatura especializada (MINAYO, 2014).

Por meio dessa metodologia, foi possível identificar diferentes perspectivas teóricas sobre a gestão estratégica de pessoas na administração pública, permitindo discutir suas contribuições para a modernização do Estado e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura demonstra que a valorização do servidor público é fator determinante para a eficiência administrativa. A capacitação contínua, aliada à liderança estratégica, fortalece a governança e promove melhorias na qualidade dos serviços prestados à população. Os estudos analisados apontam que organizações públicas que investem no desenvolvimento profissional de seus servidores apresentam melhores resultados institucionais. A capacitação e o aprimoramento das competências profissionais contribuem para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade das decisões administrativas e fortalecer a capacidade de inovação nas instituições públicas (BERGUE, 2019).

Outro fator relevante refere-se ao papel da liderança na promoção de uma gestão pública mais eficiente. Líderes que incentivam a participação, o diálogo e o desenvolvimento profissional tendem a criar ambientes organizacionais mais colaborativos e comprometidos com os objetivos institucionais (CHIAVENATO, 2014).

Além disso, a adoção de práticas modernas de gestão, como planejamento estratégico, avaliação de desempenho e gestão por competências, contribui para fortalecer a governança pública e aumentar a transparência na administração. Essas práticas auxiliam na construção de instituições mais eficientes e alinhadas às necessidades da sociedade.

Nesse contexto, a literatura também destaca que a gestão estratégica de pessoas possibilita maior integração entre os objetivos institucionais e o desempenho dos servidores públicos. Quando há alinhamento entre planejamento organizacional, capacitação profissional e gestão por resultados, as instituições públicas tendem a apresentar maior eficiência administrativa e melhor capacidade de resposta às demandas sociais (DUTRA, 2016).

Adicionalmente, observa-se que a modernização da administração pública depende da incorporação de práticas gerenciais que valorizem o capital humano e promovam ambientes organizacionais mais participativos e inovadores. O fortalecimento da cultura organizacional voltada para resultados, aliado à valorização do servidor e à melhoria dos processos de gestão, contribui para a construção de uma administração pública mais eficiente, transparente e orientada ao interesse coletivo (BRESSER-PEREIRA, 1998).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a gestão de pessoas na administração pública é elemento estratégico para a modernização do Estado. A adoção de práticas gerenciais inovadoras, como gestão por competências e avaliação de desempenho, contribui para maior eficiência, transparência e qualidade no atendimento às demandas sociais.

A literatura analisada evidencia que o desenvolvimento de políticas de valorização dos servidores públicos é essencial para fortalecer a capacidade institucional das organizações governamentais. Investimentos em capacitação, planejamento estratégico e inovação na gestão contribuem para a melhoria dos serviços prestados à sociedade (BERGUE, 2019).

Além disso, a implementação de modelos de gestão orientados por resultados possibilita maior eficiência administrativa e maior controle sobre o desempenho das instituições públicas. Esse processo favorece a construção de uma administração pública mais moderna, transparente e comprometida com o interesse coletivo (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Por fim, destaca-se a importância de ampliar estudos e pesquisas sobre gestão de pessoas no setor público, a fim de aprofundar o conhecimento sobre práticas gerenciais capazes de promover melhorias na eficiência administrativa e na qualidade dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.

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

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

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. especial, p. 183–196, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.**
34. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.