

Campus Porto Velho Zona Norte
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD

VOLMAR ARAUJO ROSA
ESTER DOS SANTOS DA MOTA ROSA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS**

PORTO VELHO
2025



VOLMAR ARAUJO ROSA
ESTER DOS SANTOS DA MOTA ROSA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD, sob a orientação do(a) professor(a) doutor Aguinaldo Pereira.

PORTO VELHO
2025

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

Rosa, Volmar Araujo.

A importância da gestão de recursos humanos nas organizações públicas / Volmar Araujo Rosa, Ester dos Santos da Mota Rosa. - Porto Velho, 2024.
29 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Aguinaldo Pereira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2024.

1. Gestão de recursos humanos. 2. Setor público. 3. Eficiência institucional. 4. Transparência. I. Rosa, Ester dos Santos da Mota. II. Pereira, Aguinaldo (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.


Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946

VOLMAR ARAUJO ROSA
ESTER DOS SANTOS DA MOTA ROSA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANAS NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Artigo Científico 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 parcial para obtenção do título de Tecnólogos em Gestão Pública, sob a orientação da Professor Dr. Aguinaldo Pereira

Aprovado em: 17/09/2025 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **AGUINALDO PEREIRA**
Data: 18/09/2025 10:28:57-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. AGUINALDO PEREIRA
Orientador

Dr. ^a Angelina Maria de Oliveira Licório
Coordenadora do Curso

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS

DOI: 10.55908/RGCV18N2-005

Originals received: 08/05/2024

Acceptance for publication: 09/03/2024

Volmar Araujo Rosa

Tecnólogo em Gestão Pública

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

Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

E-mail: volmar_araujo@hotmail.com

Ester dos Santos da Mota Rosa

Tecnóloga em Gestão Pública

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

Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

E-mail: esther_santos97@hotmail.com

Aguinaldo Pereira

Doutor em Linguística

Instituição: Universidade de Brasília (UnB)

Endereço: Cacoal, Rondônia, Brasil.

E-mail: aguinaldo.pereira@ifro.edu.br

RESUMO: Este artigo aborda a importância da gestão de recursos humanos (RH) nas organizações públicas, com o objetivo de demonstrar como práticas eficazes de gestão de pessoas podem contribuir para a eficiência, a melhoria da qualidade dos serviços prestados e o fortalecimento institucional. A metodologia adotada inclui uma revisão bibliográfica e análise documental das práticas de gestão de RH em diferentes organizações públicas, o que foi realizado a partir das propostas de Simione (2019), Lopes e Barros (2022), Pirrolas e Correia (2022), Oiticica e Barbosa (2021), Lourenço (2021), Lourenço (2021), entre outros. Os resultados indicam que uma gestão de RH bem estruturada é fundamental para enfrentar os desafios contemporâneos do setor público, como a burocracia e a necessidade de transparência. Conclui-se que a adoção de práticas estratégicas de gestão de pessoas é essencial para o desenvolvimento contínuo e a adaptação às novas demandas sociais. Espera-se que este trabalho

possa auxiliar em pesquisas dessa área, bem como dar suporte para trabalhos desenvolvidos na gestão de recursos humanos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Recursos Humanos. Setor Público. Eficiência Institucional. Transparência.

ABSTRACT: This article addresses the importance of human resources (HR) management in public organizations, with the aim of demonstrating how effective people management practices can contribute to efficiency, improving the quality of services provided and strengthening institutions. The methodology adopted includes a literature review and documentary analysis of HR management practices in different public organizations, which was based on the proposals of Simione (2019), Lopes and Barros (2022), Pirrolas and Correia (2022), Oiticica and Barbosa (2021), Lourenço (2021), Lourenço (2021), among others. The results indicate that well-structured HR management is fundamental to facing the contemporary challenges of the public sector, such as bureaucracy and the need for transparency. It is concluded that the adoption of strategic people management practices is essential for continuous development and adaptation to new social demands. It is hoped that this work will help research in this area, as well as providing support for work carried out in human resources management.

KEYWORDS: Human Resource Management. Public Sector. Institutional Efficiency. Transparency.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos (RH) nas organizações públicas desempenha um papel crucial no funcionamento eficaz e eficiente dessas instituições, influenciando diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nos últimos anos, o setor público tem enfrentado desafios cada vez mais complexos, decorrentes de mudanças econômicas, sociais e tecnológicas, que demandam uma gestão de pessoas mais estratégica e alinhada às necessidades contemporâneas. Nesse cenário, a importância de uma gestão de RH bem estruturada e eficiente nas organizações públicas torna-se evidente, pois ela é fundamental para garantir que as instituições possam cumprir sua missão de maneira eficaz (Simione, 2019).

Além disso, a administração pública, por sua natureza, opera em um ambiente caracterizado por um elevado grau de formalidade e regulamentação, o que muitas vezes resulta em processos burocráticos e estruturas rígidas. Essas características podem dificultar a

implementação de práticas inovadoras de gestão de pessoas, limitando a capacidade das organizações públicas de se adaptar rapidamente às mudanças e de atrair e reter talentos qualificados (Lopes; Barros, 2022).

Outro aspecto importante a ser considerado é a diferença entre a gestão de recursos humanos no setor público e no setor privado. Enquanto as empresas privadas geralmente têm maior autonomia para tomar decisões relacionadas à gestão de pessoas, as organizações públicas precisam equilibrar suas práticas de RH com o cumprimento de leis e regulamentações específicas, além de responder a demandas sociais e políticas. Essa diferença exige uma abordagem de gestão de RH que seja ao mesmo tempo eficiente e sensível às particularidades do setor público (Pirrolas; Correia, 2022).

Nesse contexto, a evolução da gestão de recursos humanos nas organizações públicas ao longo das últimas décadas reflete uma tentativa de adaptar as melhores práticas do setor privado ao ambiente público. Essa adaptação envolve não apenas a adoção de novas ferramentas e técnicas, mas também a reinterpretação dos valores e princípios que orientam a gestão de pessoas no serviço público. Consequentemente, a gestão de RH no setor público passou a incorporar conceitos como gestão por competências, gestão de desempenho e valorização da diversidade, buscando melhorar a eficiência e a eficácia das instituições públicas (Oiticica; Barbosa, 2021).

Ademais, a gestão de recursos humanos no setor público tem um papel estratégico na promoção de uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento contínuo e a inovação. Em um ambiente onde a estabilidade no emprego é uma característica marcante, é essencial que os gestores de RH promovam uma cultura que incentive o aprendizado contínuo, a capacitação e a adaptação às novas realidades. Essa promoção contribui não apenas para o desenvolvimento individual dos servidores, mas também para a modernização e melhoria dos serviços públicos (Da Mata, 2020).

Além de influenciar a cultura organizacional, a gestão de recursos humanos no setor público está diretamente relacionada ao desempenho das instituições públicas. A capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos é um fator determinante para o sucesso das políticas públicas e para a qualidade dos serviços oferecidos à população (Lourenço, 2021).

Outro ponto a ser destacado na contextualização do tema é a crescente demanda por transparência e accountability nas práticas de gestão de pessoas no setor público. Com o aumento da vigilância social e a pressão por maior transparência nas ações governamentais, as organizações públicas são cada vez mais chamadas a justificar suas decisões de RH e a demonstrar que suas práticas são justas, equitativas e orientadas para o bem comum. Isso exige que a gestão de RH adote práticas que não apenas cumpram as normas legais, mas que também reflitam os valores éticos e de responsabilidade social (De Souza Camões, 2019).

Dentro deste contexto, o presente trabalho buscará responder como a gestão de recursos humanos nas organizações públicas pode ser otimizada para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade e fortalecer institucionalmente essas organizações?

O objetivo geral deste trabalho consiste em apresentar a importância da gestão de recursos humanos nas organizações públicas, destacando como práticas eficazes de gestão de pessoas podem contribuir para o aumento da eficiência, a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade e o fortalecimento institucional. Os objetivos específicos buscam: (i) apresentar evolução da gestão de recursos humanos nas organizações públicas; (ii) destacar o papel estratégico da gestão de recursos humanos no setor público; (iii) abordar os desafios e oportunidades na gestão de pessoas em organizações públicas; (iv) apresentar os conceitos sobre a gestão de competências e capacitação no serviço público; (v) discutir a influência da cultura organizacional na gestão de recursos humanos nas instituições públicas.

O presente trabalho é justificado pela necessidade de compreender e aprimorar a gestão de recursos humanos (RH) nas organizações públicas, um tema que se revela cada vez mais crucial em um cenário de constantes transformações e crescentes demandas por eficiência no setor público. No âmbito acadêmico, este estudo contribui para o enriquecimento da literatura sobre gestão pública, oferecendo uma análise aprofundada das práticas de RH e suas implicações para o desempenho das instituições públicas. Ao explorar a evolução das práticas de gestão de pessoas, o trabalho busca preencher lacunas existentes na pesquisa, fornecendo novos pontos sobre como as teorias de gestão podem ser aplicadas e adaptadas ao contexto específico do setor público.

Ademais, no contexto político, a escolha do tema se justifica pela relevância que a gestão de recursos humanos assume nas políticas públicas, especialmente em um momento em que a eficiência e a transparência na administração pública são amplamente debatidas. A gestão de pessoas é um pilar fundamental para a implementação eficaz de políticas públicas, e compreender como as práticas de RH podem ser otimizadas para alcançar melhores resultados é de extrema importância para gestores e formuladores de políticas. Assim, o trabalho visa fornecer subsídios para a formulação de políticas que promovam uma administração pública mais eficiente, ética e voltada para o cidadão.

Além disso, socialmente, a gestão de recursos humanos nas instituições públicas tem um impacto direto na qualidade dos serviços oferecidos à população. A eficiência e a eficácia na gestão de pessoas não apenas afetam o funcionamento interno das organizações, mas também refletem na qualidade dos serviços públicos essenciais, como saúde, educação e segurança.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de recursos humanos (RH) nas organizações públicas passou por uma transformação significativa ao longo do tempo, evoluindo de um foco predominantemente administrativo e burocrático para uma abordagem mais estratégica e voltada para resultados. Inicialmente, a função de RH nas organizações públicas era vista como meramente operacional, centrada em tarefas como contratação, pagamento de salários e cumprimento de obrigações legais, com o objetivo principal de garantir o cumprimento das normas e regulamentos vigentes. Nesse contexto, o RH era percebido apenas como um setor necessário para manter a máquina pública funcionando, sem uma preocupação clara com a gestão estratégica do capital humano (Simione, 2019).

Com o passar do tempo e a expansão das organizações públicas, tornou-se evidente a necessidade de uma gestão mais eficiente dos recursos humanos. A partir do século XX, especialmente após as duas Guerras Mundiais, começou a ocorrer uma transição gradual de um modelo de administração burocrático para um modelo de gestão mais estratégico. No entanto, essa mudança ocorreu de forma mais lenta no setor público em comparação com o setor privado.

O surgimento da teoria da administração pública gerencial, na década de 1970, impulsionou essa transformação ao propor que as organizações públicas fossem geridas com maior eficiência, eficácia e responsabilidade. Nesse cenário, a gestão de pessoas passou a ser vista como um fator crítico para o sucesso organizacional, com a introdução de práticas voltadas para o planejamento de carreira, avaliação de desempenho e programas de capacitação (Oiticica; Barbosa, 2021).

Conseqüentemente, essa nova abordagem trouxe mudanças significativas para a gestão de RH no setor público, pois ao desenvolver as competências dos servidores públicos, as organizações poderiam melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Gradualmente, começou a se delinear a visão de que o servidor público não era apenas um executor de tarefas, mas sim um agente fundamental na entrega de valor à sociedade. Nas décadas seguintes, a globalização e a disseminação de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) impulsionaram ainda mais as mudanças na gestão de RH no setor público. As organizações passaram a perceber a necessidade de se adaptar a um ambiente em constante mudança, onde a capacidade de inovar e responder rapidamente às demandas dos cidadãos tornou-se crucial, levando a uma maior ênfase na flexibilidade e na capacitação contínua dos servidores (Da Mata, 2020).

No contexto brasileiro, as reformas administrativas de 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, marcaram um ponto de inflexão na gestão de RH no setor público. Essas reformas visavam reduzir a burocracia, descentralizar as decisões e aumentar a eficiência da administração pública. Nesse contexto, a gestão de RH passou a ser vista como uma função estratégica, com foco em atrair, desenvolver e reter talentos no serviço público. Essa mudança de paradigma refletiu-se na incorporação de conceitos mais avançados de gestão, como a gestão por competências e a gestão do conhecimento. A gestão por competências busca alinhar as habilidades e competências dos servidores às necessidades estratégicas da organização, promovendo um desenvolvimento mais direcionado e eficaz. Já a gestão do conhecimento visa garantir que o conhecimento gerado dentro das organizações públicas seja devidamente compartilhado e utilizado, evitando a perda de expertise, especialmente em um contexto de alta rotatividade de servidores (Pirrolas; Correia, 2022).

Além disso, outro aspecto importante dessa evolução foi a maior ênfase na gestão do desempenho. A partir dos anos 2000, diversas organizações públicas implementaram sistemas de avaliação de desempenho com o objetivo de monitorar e melhorar o desempenho dos servidores. Embora a implementação desses sistemas tenha enfrentado desafios, eles representam um avanço em relação às práticas tradicionais, que muitas vezes negligenciavam a avaliação sistemática do desempenho dos funcionários. Paralelamente, a gestão de RH no setor público passou a se preocupar mais com o bem-estar dos servidores, incluindo temas como qualidade de vida no trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e saúde ocupacional. Isso reflete uma visão mais holística da gestão de pessoas, que reconhece a importância do bem-estar individual para o desempenho organizacional (Simione, 2019).

Nos últimos anos, a digitalização dos processos de RH tem sido uma tendência crescente no setor público, com a adoção de ferramentas como sistemas de gestão integrada, plataformas de e-learning e aplicativos de gestão de desempenho. Essas tecnologias permitem uma gestão mais eficiente e transparente, facilitando a comunicação e o desenvolvimento contínuo dos servidores. No entanto, a evolução da gestão de RH no setor público não tem sido isenta de desafios. A resistência à mudança, a rigidez das estruturas organizacionais e as limitações orçamentárias são obstáculos que dificultam a implementação de práticas mais modernas de gestão de pessoas. Além disso, o setor público enfrenta o desafio constante de equilibrar a busca por eficiência com a necessidade de cumprir seu papel social, o que pode gerar tensões entre os objetivos estratégicos e as práticas de gestão de RH (Oiticica; Barbosa, 2021).

Ademais, a evolução da gestão de RH no setor público também está intimamente ligada à questão da transparência e da prestação de contas. As organizações públicas estão sujeitas a um escrutínio maior por parte da sociedade e dos órgãos de controle, o que torna a gestão de pessoas uma área sensível. A necessidade de garantir que as práticas de RH sejam justas, equitativas e transparentes exige uma gestão ética e comprometida com os princípios do serviço público. Além disso, a promoção da diversidade e da inclusão tem ganhado espaço na agenda de gestão de RH no setor público. A criação de um ambiente de trabalho inclusivo e que valorize a diversidade é vista como uma estratégia para melhorar a inovação e a qualidade dos serviços públicos. Entretanto, a implementação dessas políticas ainda enfrenta desafios, especialmente

em contextos organizacionais mais conservadores (Lourenço, 2021).

3. O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

A gestão de recursos humanos (RH) no setor público desempenha um papel estratégico fundamental para o sucesso das organizações governamentais. Ao contrário de outras áreas, a gestão de RH no setor público não pode ser vista apenas como uma função administrativa; ela deve ser compreendida como um elemento central para a implementação de políticas públicas eficazes e para a prestação de serviços de qualidade à sociedade. Em primeiro lugar, a gestão de RH é crucial para alinhar os objetivos organizacionais com as políticas governamentais, garantindo que os servidores públicos estejam devidamente capacitados e motivados para cumprir suas funções (Theodorovicz; Oliveira; Azeredo, 2023).

Além disso, a gestão de RH no setor público precisa ir além da simples administração de pessoal e assumir uma postura proativa na identificação e desenvolvimento de talentos. A atração e retenção de profissionais qualificados é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações públicas, especialmente em um cenário de alta competitividade com o setor privado (Simione, 2019).

Nesse contexto, a gestão estratégica de RH no setor público é fundamental para promover a inovação dentro das organizações governamentais. O ambiente dinâmico e as crescentes demandas da sociedade exigem que as organizações públicas sejam ágeis e inovadoras na forma como prestam seus serviços. Assim, a gestão de RH deve facilitar a criação de uma cultura organizacional que valorize a criatividade, a experimentação e a melhoria contínua. Isso inclui o incentivo ao desenvolvimento de novas habilidades, a adoção de tecnologias emergentes e a promoção de práticas colaborativas (De Souza Camões, 2019).

Outro aspecto importante do papel estratégico da gestão de RH no setor público é a promoção do desenvolvimento contínuo dos servidores. A capacitação e o treinamento são essenciais para garantir que os servidores públicos estejam preparados para lidar com as complexidades e mudanças constantes no ambiente de trabalho (Lopes; Barros, 2022).

Ademais, a gestão de RH no setor público desempenha um papel vital na gestão do desempenho dos servidores. A avaliação de desempenho é uma ferramenta estratégica que permite às organizações públicas monitorarem e melhorar o desempenho de seus servidores, alinhando os esforços individuais aos objetivos organizacionais. Entretanto, para que essa ferramenta seja eficaz, é necessário que a gestão de RH implemente sistemas de avaliação que sejam justos, transparentes e que incentivem a melhoria contínua (Simione, 2019).

Além de gerenciar o desempenho, a gestão de RH no setor público deve atuar estrategicamente na gestão do conhecimento. O conhecimento gerado pelos servidores públicos é um recurso valioso que pode ser utilizado para melhorar os processos e serviços prestados pelas organizações governamentais. Assim, a gestão de RH deve desenvolver estratégias para capturar, compartilhar e utilizar esse conhecimento de forma eficaz, promovendo a aprendizagem organizacional e evitando a perda de expertise (Da Mata, 2020).

Outro desafio estratégico para a gestão de RH no setor público é a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e diverso. A diversidade nas organizações públicas não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia para promover a inovação e a qualidade dos serviços públicos (Theodorovicz; Oliveira; Azeredo, 2023).

Além disso, a gestão estratégica de RH no setor público deve estar alinhada com as políticas de transparência e prestação de contas. A sociedade exige cada vez mais que as organizações públicas sejam transparentes em suas ações e que prestem contas de seus resultados. Nesse contexto, a gestão de RH desempenha um papel crucial ao garantir que as práticas de gestão de pessoas sejam justas, equitativas e transparentes, contribuindo para a confiança da sociedade nas instituições públicas (De Souza Camões, 2019).

Outro aspecto relevante do papel estratégico da gestão de RH no setor público é a adaptação às mudanças no ambiente externo. As organizações públicas operam em um contexto de constante mudança, influenciado por fatores econômicos, políticos e sociais (Lopes; Barros, 2022).

Além de lidar com mudanças externas, a gestão de RH no setor público também deve enfrentar os desafios internos relacionados à motivação e ao engajamento dos servidores. A motivação dos servidores públicos é um fator crítico para o sucesso das organizações

governamentais, e a gestão de RH deve desenvolver estratégias para manter altos níveis de engajamento e satisfação no trabalho. Isso inclui o desenvolvimento de políticas de reconhecimento e recompensa, a promoção de um ambiente de trabalho saudável e o incentivo à participação dos servidores na tomada de decisões (Simione, 2019).

Ademais, a gestão de RH no setor público precisa ser estratégica na alocação de recursos humanos. A alocação eficaz dos servidores é essencial para garantir que as organizações públicas tenham as pessoas certas nas posições certas, maximizando a eficiência e a eficácia dos serviços prestados. Nesse sentido, a gestão de RH deve utilizar ferramentas e técnicas de planejamento de pessoal para garantir que as necessidades de recursos humanos sejam atendidas de maneira estratégica (Theodorovicz; Oliveira; Azeredo, 2023).

Além disso, a gestão estratégica de RH no setor público deve se concentrar na promoção da ética e da integridade. As organizações públicas são responsáveis por gerir recursos que pertencem à sociedade, e é fundamental que seus servidores atuem com integridade e compromisso com os valores éticos (Lopes; Barros, 2022).

Outro aspecto importante do papel estratégico da gestão de RH no setor público é a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A qualidade de vida no trabalho é um fator que influencia diretamente a satisfação e o desempenho dos servidores. Nesse contexto, a gestão de RH deve desenvolver políticas que ajudem os servidores a equilibrarem suas responsabilidades profissionais com suas necessidades pessoais, promovendo o bem-estar e a produtividade (Da Mata, 2020).

Ademais, a gestão de RH no setor público deve estar atenta à questão da sucessão de lideranças. As organizações públicas enfrentam o desafio da aposentadoria em massa de servidores experientes, o que pode resultar na perda de conhecimento crítico (Simione, 2019).

Outro aspecto relevante é a necessidade de a gestão de RH no setor público promover a colaboração entre diferentes áreas e níveis hierárquicos. A colaboração é essencial para a implementação eficaz de políticas públicas e para a prestação de serviços integrados e de alta qualidade. Nesse sentido, a gestão de RH deve incentivar a comunicação e a cooperação entre os servidores, criando uma cultura organizacional que valorize o trabalho em equipe e a integração entre departamentos (De Souza Camões, 2019).

Além disso, a gestão estratégica de RH no setor público deve estar alinhada com os objetivos de sustentabilidade das organizações governamentais. A sustentabilidade é um princípio fundamental para o desenvolvimento de políticas públicas que sejam responsáveis do ponto de vista social, econômico e ambiental (Da Mata, 2020).

3.1 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A gestão de pessoas em organizações públicas enfrenta uma série de desafios complexos que exigem abordagens inovadoras e estratégicas. Em primeiro lugar, um dos principais desafios é a rigidez das estruturas organizacionais e dos processos administrativos, que muitas vezes dificultam a implementação de práticas modernas de gestão de recursos humanos (RH). Essa rigidez decorre, em grande parte, de um marco legal e regulatório que, apesar de necessário para garantir transparência e equidade, pode limitar a flexibilidade necessária para adaptar as políticas de RH às demandas contemporâneas (Castro, 2019).

Além disso, o setor público frequentemente enfrenta dificuldades em atrair e reter talentos, especialmente em áreas altamente especializadas e competitivas. A remuneração, que em muitos casos não é compatível com o mercado privado, e a percepção de um ambiente de trabalho menos dinâmico, são fatores que contribuem para essa dificuldade. Conseqüentemente, as organizações públicas precisam desenvolver estratégias criativas para se tornarem empregadoras atraentes, valorizando não apenas o salário, mas também outros aspectos como estabilidade, benefícios sociais e a oportunidade de servir ao interesse público (Rodrigues *et al.*, 2019).

Outro desafio significativo é a gestão do desempenho dos servidores públicos. Avaliar o desempenho em um contexto onde a estabilidade no emprego é a norma e onde os critérios de avaliação podem ser subjetivos ou difíceis de aplicar de forma uniforme representa uma dificuldade substancial. Por outro lado, a introdução de sistemas de avaliação de desempenho pode ser vista como uma oportunidade para incentivar a excelência e a responsabilidade, desde que implementados de maneira justa e transparente (Vargas *et al.*, 2021).

Ademais, a resistência à mudança é um desafio notável nas organizações públicas. Servidores acostumados a procedimentos e práticas consolidadas podem mostrar-se relutantes em adotar novas abordagens, especialmente aquelas que exigem maior flexibilidade ou inovação. No entanto, essa resistência pode ser superada através de uma gestão de mudança eficaz, que envolva os servidores desde o início dos processos de transformação, garantindo que eles compreendam e se engajem com os objetivos das mudanças propostas (Castro, 2019).

Outro aspecto crítico é a gestão da diversidade e da inclusão. As organizações públicas têm a responsabilidade de refletir a diversidade da sociedade que servem, mas muitas vezes enfrentam dificuldades em implementar políticas que promovam a inclusão efetiva. Entretanto, essas dificuldades também abrem espaço para a implementação de políticas de RH que valorizem a diversidade, reconhecendo-a como um fator de enriquecimento da cultura organizacional e de melhoria da qualidade dos serviços públicos (Rodrigues *et al.*, 2019).

Além de enfrentar desafios internos, a gestão de pessoas em organizações públicas deve lidar com pressões externas, como mudanças políticas, crises econômicas e demandas crescentes por serviços públicos de qualidade. Essas pressões externas exigem que a gestão de RH seja ágil e adaptável, capaz de responder rapidamente às mudanças no ambiente externo. Nesse contexto, a capacidade de prever e se adaptar às mudanças representa uma oportunidade para fortalecer a resiliência organizacional (Leite; Lemos, 2021).

Outra questão relevante é a necessidade de desenvolver e manter a capacitação contínua dos servidores. Em um ambiente onde as demandas por serviços públicos estão em constante evolução, a formação e o desenvolvimento de competências se tornam essenciais (Vargas *et al.*, 2021).

Ainda nesse sentido, a gestão do conhecimento é um desafio e uma oportunidade crítica para as organizações públicas. Com a aposentadoria iminente de muitos servidores experientes, há o risco de perda significativa de conhecimento institucional. Por outro lado, essa situação pode ser uma oportunidade para a implementação de sistemas eficazes de gestão do conhecimento que garantam a retenção e a transmissão de conhecimentos essenciais, fortalecendo a continuidade e a eficiência dos serviços públicos (Castro, 2019).

A burocracia excessiva é outro desafio persistente na gestão de pessoas no setor público. Processos administrativos complexos e lentos podem atrasar a tomada de decisões e a implementação de políticas de RH. No entanto, a simplificação desses processos, através da reforma administrativa e da digitalização, pode criar oportunidades para aumentar a eficiência e a agilidade da gestão de pessoas, contribuindo para um serviço público mais responsivo (Oliveira; Pantoja, 2020).

Além disso, o envelhecimento da força de trabalho no setor público é um desafio crescente. À medida que a população de servidores envelhece, aumenta a pressão sobre os sistemas de previdência e sobre a necessidade de planejamento sucessório. Nesse cenário, a gestão de RH deve aproveitar a oportunidade para implementar políticas de gestão de carreiras e de sucessão que garantam a transferência de conhecimento e a preparação de novas lideranças (Rodrigues *et al.*, 2019).

Outro desafio importante é a motivação e o engajamento dos servidores públicos. Em um ambiente onde as recompensas financeiras podem ser limitadas e onde a estabilidade no emprego é garantida, manter altos níveis de motivação pode ser complicado. Entretanto, ao promover um ambiente de trabalho positivo, com oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, as organizações públicas podem transformar esse desafio em uma oportunidade para fortalecer o compromisso dos servidores com a missão pública (Leite; Lemos, 2021).

Ademais, a transparência e a prestação de contas são exigências cada vez maiores para as organizações públicas, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas. A necessidade de justificar decisões de RH, como contratações, promoções e demissões, pode ser vista como um desafio, mas também como uma oportunidade de fortalecer a confiança pública nas instituições. Assim, a gestão de RH deve se orientar por princípios de equidade e transparência, adotando práticas que resistam ao escrutínio público (Oliveira; Pantoja, 2020).

Outro aspecto que merece atenção é a integração das tecnologias digitais na gestão de pessoas. Embora a digitalização ofereça inúmeras vantagens, como a automação de processos e a facilitação da comunicação, também apresenta desafios em termos de implementação e adaptação dos servidores a novas ferramentas. Por outro lado, essa integração representa uma

oportunidade de modernizar a gestão de RH, tornando-a mais eficiente e alinhada com as necessidades do século XXI (Leite; Lemos, 2021).

Além de considerar os desafios operacionais, a gestão de pessoas no setor público deve enfrentar as questões éticas. A responsabilidade de gerir recursos humanos em um contexto onde os servidores são pagos com dinheiro público exige uma aderência rigorosa a princípios éticos. Contudo, essa responsabilidade também oferece a oportunidade de estabelecer padrões elevados de integridade, que possam servir de modelo para o setor privado e para outras instituições públicas (Rodrigues *et al.*, 2019).

Outro desafio relevante é o alinhamento entre as políticas de RH e as estratégias organizacionais. Muitas vezes, as políticas de gestão de pessoas no setor público são vistas como desconectadas das metas estratégicas das organizações. Entretanto, essa desconexão pode ser superada ao alinhar as práticas de RH com os objetivos estratégicos, garantindo que as decisões sobre pessoal contribuam diretamente para o cumprimento da missão pública (Castro, 2019).

Ademais, a comunicação interna é um desafio constante nas organizações públicas, onde as hierarquias e a estrutura formal podem dificultar o fluxo de informações. No entanto, ao promover uma comunicação mais aberta e eficaz, as organizações podem melhorar a coesão interna e assegurar que todos os servidores estejam alinhados com os objetivos organizacionais, transformando esse desafio em uma oportunidade de fortalecimento da cultura organizacional (Rodrigues *et al.*, 2019).

3.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

A gestão de competências no serviço público tornou-se uma estratégia essencial para alinhar os objetivos institucionais com o desenvolvimento das capacidades dos servidores. Em primeiro lugar, é fundamental entender que a gestão de competências não se limita à identificação das habilidades técnicas necessárias para o desempenho das funções, mas também inclui competências comportamentais e gerenciais que são cruciais para a eficácia e a eficiência no setor público. A identificação dessas competências deve ser o ponto de partida para qualquer

iniciativa de capacitação, pois garante que os servidores estejam preparados para enfrentar os desafios específicos de suas funções (Dos Santos Garcia; Kontz, 2019).

Além disso, a gestão de competências requer uma abordagem sistemática e contínua. Nesse sentido, é necessário que as organizações públicas implementem processos de avaliação e reavaliação periódicos das competências dos servidores, de modo a identificar lacunas de habilidades e necessidades emergentes. Essa avaliação contínua permite que as ações de capacitação sejam constantemente ajustadas e alinhadas às demandas do serviço público, garantindo que os servidores estejam sempre prontos para desempenhar suas funções de maneira eficaz (Montezano *et al.*, 2019).

Outro aspecto importante da gestão de competências no serviço público é a definição clara de perfis de competências para cada cargo ou função. Dessa forma, é possível estabelecer critérios objetivos para recrutamento, seleção, desenvolvimento e promoção de servidores, o que contribui para a profissionalização e a meritocracia no setor público. A clareza na definição de competências também facilita a identificação de necessidades de desenvolvimento e a criação de programas de capacitação mais direcionados e eficazes (Oiticica; Barbosa, 2021).

Além disso, a gestão de competências está intimamente ligada à capacitação dos servidores. Nesse contexto, a capacitação contínua torna-se um componente crucial para assegurar que os servidores públicos possam desenvolver as competências necessárias para o cumprimento de suas funções. Programas de capacitação devem ser estruturados de maneira a proporcionar tanto o desenvolvimento de habilidades técnicas quanto o aprimoramento de competências comportamentais, como liderança, trabalho em equipe e comunicação eficaz (Mendes; Tosta, 2019).

Ademais, a capacitação no serviço público deve ser vista como um investimento estratégico, e não apenas como um custo. Investir na capacitação dos servidores é fundamental para garantir que as organizações públicas possam responder de forma eficaz às demandas da sociedade e às mudanças no ambiente externo. Por isso, é essencial que os gestores públicos compreendam a importância da capacitação e que as políticas de RH priorizem a alocação de recursos para programas de desenvolvimento de competências (Rodrigues; Dos Santos Petine; Rodrigues, 2020).

Outro desafio relevante é garantir que os programas de capacitação sejam acessíveis e inclusivos, abrangendo servidores de todos os níveis hierárquicos e de todas as regiões do país. Nesse sentido, a utilização de tecnologias de ensino a distância e plataformas de e-learning pode ser uma solução eficaz para ampliar o alcance das ações de capacitação, permitindo que um número maior de servidores participe dos programas de desenvolvimento, independentemente de sua localização geográfica (Dos Santos Garcia; Kontz, 2019).

Além de promover o desenvolvimento individual, a capacitação no serviço público deve também ser orientada para o desenvolvimento organizacional. Isso significa que os programas de capacitação devem estar alinhados aos objetivos estratégicos das organizações públicas, contribuindo para a melhoria contínua dos processos e para a inovação no serviço público. Assim, a capacitação torna-se um instrumento não apenas de qualificação profissional, mas também de fortalecimento institucional (Montezano *et al.*, 2019).

Ainda nesse contexto, é importante que a capacitação seja vista como um processo contínuo e permanente, e não como uma ação isolada ou esporádica. Para tanto, as organizações públicas devem criar uma cultura de aprendizagem contínua, incentivando os servidores a buscar constantemente o aprimoramento de suas competências e oferecendo oportunidades regulares de capacitação. Essa abordagem contribui para a construção de um serviço público mais dinâmico, adaptável e resiliente (Mendes; Tosta, 2019).

Além disso, a gestão de competências e a capacitação no serviço público devem estar integradas às políticas de gestão de desempenho. Ao alinhar o desenvolvimento de competências com os processos de avaliação de desempenho, é possível garantir que os servidores sejam recompensados e incentivados por seu crescimento profissional, o que, por sua vez, contribui para a motivação e o engajamento no trabalho. Dessa forma, a capacitação deixa de ser vista como uma obrigação e passa a ser encarada como uma oportunidade de crescimento e de melhoria de carreira (Rodrigues; Dos Santos Petine; Rodrigues, 2020).

Outro aspecto fundamental é a necessidade de personalizar os programas de capacitação de acordo com as necessidades específicas de cada órgão ou setor do serviço público. Embora existam competências comuns a todos os servidores, as demandas e os desafios enfrentados por diferentes áreas podem variar significativamente. Por isso, é essencial que os programas de

capacitação sejam flexíveis e adaptáveis, permitindo que cada organização pública desenvolva as competências que são mais relevantes para o cumprimento de sua missão (Oiticica; Barbosa, 2021).

Ademais, é importante considerar a transferência de conhecimento como um objetivo central da capacitação no serviço público. Ao promover a disseminação de boas práticas e a troca de experiências entre servidores, os programas de capacitação contribuem para a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa e para o fortalecimento das redes de conhecimento dentro do serviço público. Isso é particularmente relevante em contextos de alta rotatividade de pessoal ou de aposentadoria em massa, onde a preservação do conhecimento institucional é crucial (Rodrigues; Dos Santos Petine; Rodrigues, 2020).

Outro desafio na gestão de competências e capacitação no serviço público é a medição e avaliação dos resultados dessas iniciativas. Para garantir que os programas de capacitação estejam realmente contribuindo para o desenvolvimento de competências e para a melhoria do desempenho organizacional, é necessário implementar sistemas de avaliação que monitorem os impactos dessas ações. Esses sistemas devem incluir a avaliação da aplicação das competências adquiridas no ambiente de trabalho e a análise do impacto das capacitações nos indicadores de desempenho organizacional (Montezano *et al.*, 2019).

Além disso, a capacitação no serviço público deve ser vista como uma ferramenta para promover a equidade e a inclusão. Programas de capacitação podem ser utilizados para corrigir desigualdades de oportunidades dentro das organizações públicas, garantindo que todos os servidores tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento. Dessa forma, a gestão de competências e capacitação contribui para a construção de um serviço público mais justo e equitativo (Dos Santos Garcia; Kontz, 2019).

Ademais, a capacitação deve ser alinhada com as tendências e demandas do futuro. Com a crescente digitalização e automação dos processos, os servidores públicos precisam desenvolver novas competências, especialmente em áreas como tecnologia da informação, análise de dados e gestão de inovação. Assim, a gestão de competências no serviço público deve estar atenta às mudanças no ambiente externo e antecipar as necessidades futuras,

garantindo que os servidores estejam preparados para enfrentar os desafios que ainda virão (Mendes; Tosta, 2019).

Outro aspecto relevante é a importância de envolver a liderança no processo de gestão de competências e capacitação. Os gestores públicos desempenham um papel crucial na criação de um ambiente que valorize o desenvolvimento contínuo e na promoção da cultura de aprendizagem dentro das organizações. Por isso, é fundamental que os programas de capacitação também incluam o desenvolvimento de competências gerenciais e de liderança, garantindo que os gestores sejam capazes de apoiar e incentivar o desenvolvimento de suas equipes (Oiticica; Barbosa, 2021).

Além disso, a gestão de competências e capacitação no serviço público deve considerar as especificidades de cada contexto organizacional. Cada órgão ou entidade pública possui características próprias, o que exige que as estratégias de capacitação sejam personalizadas e adaptadas às realidades locais (Rodrigues; Dos Santos Petine; Rodrigues, 2020).

3.3 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A cultura organizacional exerce uma influência profunda na gestão de recursos humanos (RH) nas instituições públicas, moldando comportamentos, atitudes e práticas dentro dessas organizações. Em primeiro lugar, é essencial compreender que a cultura organizacional nas instituições públicas é frequentemente caracterizada por valores como estabilidade, conformidade às normas e respeito às hierarquias. Esses valores, embora contribuam para a ordem e a previsibilidade, também podem criar resistências a mudanças e inovações, afetando diretamente a gestão de pessoas (Souza; Bachtold, 2020).

Além disso, a cultura organizacional nas instituições públicas tende a ser marcada por uma forte ênfase na burocracia e no cumprimento rigoroso de procedimentos e regulamentações. Esse foco em processos pode limitar a flexibilidade na gestão de RH, dificultando a implementação de práticas mais modernas e dinâmicas, como a gestão por competências ou a gestão de desempenho baseada em resultados. Por outro lado, essa ênfase

também pode garantir a equidade e a transparência, valores essenciais no serviço público (Mello, 2020).

Nesse contexto, outro aspecto importante da cultura organizacional nas instituições públicas é a centralização das decisões, o que pode impactar a agilidade e a autonomia na gestão de RH. Em muitas organizações públicas, as decisões relacionadas à gestão de pessoas, como contratações, promoções e demissões, estão concentradas em níveis hierárquicos superiores, o que pode tornar os processos mais lentos e menos responsivos às necessidades específicas dos departamentos ou unidades. No entanto, essa centralização pode ser vista como uma forma de garantir a uniformidade e a imparcialidade nas decisões de RH (Ventura; Velloso; Alves, 2020).

Além disso, a cultura organizacional nas instituições públicas influencia a forma como os servidores públicos percebem e se envolvem com as iniciativas de desenvolvimento e capacitação. Em uma cultura que valoriza a estabilidade e a permanência, pode haver uma tendência a enxergar o desenvolvimento profissional como secundário, em comparação com a segurança no emprego. Entretanto, à medida que a cultura organizacional evolui para valorizar o aprendizado contínuo, a capacitação pode ser integrada de maneira mais eficaz às estratégias de gestão de RH (Mello, 2020).

Consequentemente, além de influenciar as práticas de desenvolvimento, a cultura organizacional também afeta a motivação e o engajamento dos servidores públicos. Em ambientes onde a cultura organizacional é fortemente orientada por regras e procedimentos, os servidores podem sentir-se desmotivados ou desconectados dos objetivos mais amplos da organização, vendo suas funções como meramente operacionais. Por outro lado, em culturas que incentivam a participação e o reconhecimento, os servidores tendem a estar mais engajados e comprometidos com os resultados da organização (Souza; Bachtold, 2020).

Ademais, outro ponto relevante é como a cultura organizacional pode moldar as relações interpessoais e o clima de trabalho dentro das instituições públicas. Culturas organizacionais que valorizam a colaboração e o trabalho em equipe tendem a promover um ambiente mais harmonioso e produtivo. Entretanto, em culturas onde a competição interna ou a falta de comunicação predominam, os conflitos e a desmotivação podem ser mais frequentes, prejudicando a gestão de RH (Ventura; Velloso; Alves, 2020).

Além disso, a cultura organizacional nas instituições públicas influencia a forma como as mudanças são implementadas e recebidas. Em culturas mais tradicionais, as mudanças, especialmente aquelas relacionadas a processos e práticas de RH, podem ser vistas com desconfiança e resistência, dificultando a inovação e a adaptação. No entanto, em culturas que valorizam a inovação e a flexibilidade, a implementação de novas práticas de RH pode ser mais fácil e eficaz, com os servidores se mostrando mais receptivos às mudanças (Carvalho, 2019).

Além disso, a cultura organizacional também impacta a forma como a diversidade e a inclusão são tratadas dentro das instituições públicas. Culturas que valorizam a diversidade e a inclusão tendem a implementar políticas e práticas de RH que promovem a equidade e a representatividade. Entretanto, em culturas onde esses valores não são prioritários, a diversidade pode ser negligenciada, o que pode resultar em um ambiente de trabalho menos inclusivo e mais homogêneo (Conde, 2022).

Por conseguinte, além de influenciar diretamente as práticas de gestão de RH, a cultura organizacional nas instituições públicas também afeta a forma como a liderança é exercida. Lideranças em culturas organizacionais rígidas e hierárquicas podem adotar estilos de gestão mais autoritários, o que pode limitar a autonomia e a criatividade dos servidores. Por outro lado, em culturas que incentivam a participação e a descentralização, os líderes tendem a adotar estilos de gestão mais colaborativos e inclusivos, o que pode melhorar o desempenho e a satisfação dos servidores (Souza; Bachtold, 2020).

Outro ponto crucial é como a cultura organizacional afeta a comunicação interna nas instituições públicas. Culturas que promovem a transparência e a comunicação aberta tendem a facilitar a disseminação de informações e o alinhamento dos servidores com os objetivos da organização. No entanto, em culturas onde a comunicação é restrita ou hierárquica, pode haver lacunas de informação, o que pode gerar mal-entendidos e afetar negativamente a gestão de RH (Ventura; Velloso; Alves, 2020).

Além disso, a cultura organizacional também tem um papel importante na forma como o desempenho dos servidores é avaliado e recompensado. Em culturas onde o foco está no cumprimento de normas e na antiguidade, o desempenho pode ser avaliado de maneira pouco flexível e as recompensas podem não refletir o mérito individual. Entretanto, em culturas que

valorizam a meritocracia e os resultados, a gestão de desempenho tende a ser mais dinâmica e orientada para o reconhecimento dos servidores que se destacam (Mello, 2020).

Ademais, a cultura organizacional nas instituições públicas influencia a percepção e o manejo da ética e da integridade. Culturas que enfatizam a ética no serviço público tendem a promover práticas de RH que reforçam esses valores, como programas de treinamento em ética e políticas rigorosas de conduta. Por outro lado, em culturas onde a ética não é central, pode haver uma maior tolerância a comportamentos inadequados, o que compromete a integridade das instituições (Conde, 2022).

Outro aspecto relevante é a forma como a cultura organizacional influencia a capacidade das instituições públicas de se adaptarem às mudanças externas. Culturas que são flexíveis e abertas à inovação tendem a se adaptar mais rapidamente a novos desafios e oportunidades, ajustando suas práticas de RH de acordo com as necessidades do ambiente externo. No entanto, em culturas que são avessas à mudança, essa adaptação pode ser lenta e enfrentar resistência, dificultando a evolução das práticas de gestão de RH (Carvalho, 2019).

Além disso, a cultura organizacional também pode impactar a forma como as instituições públicas gerenciam crises. Em culturas que valorizam a resiliência e a proatividade, a gestão de crises tende a ser mais eficaz, com os servidores sendo capacitados e incentivados a tomar decisões rápidas e adequadas. Entretanto, em culturas onde a burocracia e a lentidão predominam, a gestão de crises pode ser menos eficiente, o que pode agravar as situações de emergência (Ventura; Velloso; Alves, 2020).

Nesse sentido, outro ponto a ser considerado é como a cultura organizacional influencia a inovação nas práticas de gestão de RH. Culturas que incentivam a criatividade e a experimentação tendem a adotar novas abordagens e ferramentas de RH mais rapidamente, o que pode melhorar significativamente a eficácia da gestão de pessoas. Por outro lado, em culturas onde a inovação não é uma prioridade, as práticas de RH podem permanecer estáticas e desatualizadas, o que pode prejudicar a competitividade e a eficiência das instituições públicas (Carvalho, 2019).

4 CONCLUSÃO

Em síntese, a gestão de recursos humanos nas organizações públicas desempenha um papel fundamental na melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Ao longo deste artigo, ficou evidente que práticas eficazes de gestão de pessoas não apenas contribuem para o fortalecimento institucional, mas também para o alinhamento das políticas públicas com as demandas da população. A capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos qualificados é essencial para que as organizações públicas possam cumprir sua missão de forma eficaz e responsiva.

Além disso, os desafios enfrentados na gestão de recursos humanos no setor público, como a rigidez burocrática, a centralização das decisões e a necessidade de conformidade com normas rigorosas, são aspectos que podem limitar a flexibilidade e a inovação dentro dessas instituições. No entanto, como discutido, essas barreiras podem ser superadas por meio da adoção de estratégias que promovam a cultura organizacional orientada para o desenvolvimento contínuo, a transparência e a accountability. Assim, a gestão de RH deve ser vista como um elemento estratégico para a modernização e a melhoria contínua do setor público.

Outro ponto central abordado no artigo foi a importância de alinhar a gestão de recursos humanos com as políticas públicas e os objetivos estratégicos das organizações. Ao integrar práticas de gestão de pessoas que valorizem o desempenho, a diversidade e a inclusão, as organizações públicas podem não apenas melhorar a satisfação e o engajamento dos servidores, mas também garantir que os serviços prestados sejam de alta qualidade e atendam às necessidades da sociedade de maneira mais eficaz.

Ademais, a gestão de recursos humanos nas organizações públicas deve continuar evoluindo para incorporar novas abordagens e tecnologias que permitam enfrentar os desafios emergentes no ambiente público. A digitalização dos processos de RH, por exemplo, pode aumentar a eficiência administrativa e proporcionar maior transparência, ao mesmo tempo em que facilita o desenvolvimento profissional contínuo dos servidores.

Em conclusão, a importância da gestão de recursos humanos nas organizações públicas não pode ser subestimada. Este artigo demonstrou que práticas eficazes de gestão de pessoas

são cruciais para o sucesso institucional e para a entrega de serviços públicos de qualidade. Para alcançar esses objetivos, é necessário que as organizações públicas adotem uma abordagem estratégica na gestão de RH, focada no desenvolvimento de competências, na inovação e na adaptação contínua às novas realidades sociais, políticas e tecnológicas.

Referências

CARVALHO, Renata Albuquerque de. **Cultura Organizacional em instituições de ensino superior: do foco no cidadão ao cumprimento das normas**. Universidade Federal Rural do Semi-Árido, 2019.

CASTRO, Marcus Vinicius de Miranda. **Políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas em organizações públicas: Iniciativas organizacionais de favorecimento à implementação**. Universidade de Brasília, 2019.

CONDE, Daniel Gonçalves. Direitos Humanos e a cultura organizacional das instituições policiais. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 16, n. 2, p. 104-121, 2022.

DA MATA, José Luís Martins. **O Impacto estratégico dos Recursos Humanos nos resultados de políticas públicas: o caso do setor público da educação na região autónoma da Madeira, no nível secundário**. Universidade de Lisboa (Portugal), 2020. Tese de Doutorado.

DE SOUZA CAMÕES, Marizaura Reis. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, p. 9, 2019.

DOS SANTOS GARCIA, Suellen Martins; KONTZ, Leonardo Betemps. Gestão por competências no setor público municipal de Caçador-SC. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 12, p. 7, 2019.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha. **Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades**. Universidade do Estado de Santa Catarina, 2021.

LOPES, Luciana Tolêdo; BARROS, Fernando Passos Cupertino de. Gestão de recursos humanos do SUS na pandemia: fragilidades nas iniciativas do Ministério da Saúde. **Saúde em Debate**, v. 46, p. 277-289, 2022.

LOURENÇO, Helena Maria Saraiva Pimentel. **A Gestão de Recursos Humanos no Turismo: o caso da hotelaria na cidade de Lisboa**. Universidade de Lisboa (Portugal), 2021. Tese de Doutorado.

MELLO, Luciana Machado Silveira. **A Influência da Cultura Organizacional na Gestão dos Contratos Administrativos**. Universidade do Minho (Portugal), 2020. Dissertação de Mestrado.

MENDES, Mônica Scóz; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação. REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 25, p. 83-115, 2019.

MONTEZANO, Lana *et al.* **Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo de Gestão**. Org, v. 17, n. 2, p. 184-201, 2019.

OITICICA, Thatiana Pedroso Pereira Monteiro; BARBOSA, Milka Alves Correia. Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 2, p. 147-160, 2021.

OLIVEIRA, Mirian Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, p. 9538, 2020.

PIRROLAS, Olga Alexandra Chinita; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Churning de recursos humanos: setor privado versus setor público. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 21, n. 3, p. 163-182, 2022.

RODRIGUES, Ana Cristina de Albuquerque Lima; DOS SANTOS PETINE, Elines Tatianes Pereira; RODRIGUES, Fabio Gonçalves. Capacitação estratégica com readequação orçamentária para melhoria do serviço público em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 230-256, 2020.

RODRIGUES, Rita Lauane Alves *et al.* **A Gestão de pessoas no serviço público: um estudo sobre servidores do Distrito Federal (DF)**. Universidade Federal de Minas Gerais, 2019.

SIMIONE, Albino Alves. Gestão Estratégica de Recursos Humanos: já se pode falar dela na Administração Pública em Moçambique? **Revista Foco**, v. 12, n. 3, p. 138-160, 2019.

SOUZA, Iziel Martins; BACHTOLD, Ciro. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, v. 5, n. 4, 2020.

THEODOROVICZ, James Carlo; DE OLIVEIRA, Letícia Calsavara; AZEREDO, Abel Dionizio. Gestão de pessoas na administração pública. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 11, n. 3, 2023.

VARGAS, Tiago Corrêa *et al.* Gestão de pessoas por competência no setor público. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 2, p. 804-813, 2021.

VENTURA, Palloma Fernandes Estanislau Vaz; VELLOSO, Isabela Silva Cancio; ALVES, Marília. **Influência da cultura organizacional na gestão da qualidade de um hospital universitário**. Rev. Rene, Fortaleza, 2020.