

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

**EDYLAMAR DA SILVA LEITE**  
**VALDEIR DE SOUZA FERREIRA**

**GESTÃO DE TALENTOS: ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS PELA ADMINISTRAÇÃO  
MUNICIPAL DE NOVA UNIÃO EM RONDÔNIA**

**PORTO VELHO**  
**2025**



**EDYLAMAR DA SILVA LEITE**  
**VALDEIR DE SOUZA FERREIRA**

**GESTÃO DE TALENTOS: ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS PELA ADMINISTRAÇÃO  
MUNICIPAL DE NOVA UNIÃO EM RONDÔNIA**

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) mestre Douglas Moro Piffer.

**PORTO VELHO**  
**2025**

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

Leite, Edylamar da Silva.

Gestão de talentos: estratégias implementadas pela administração municipal de Nova União em Rondônia / Edylamar da Silva Leite, Valdeir de Souza Ferreira. - Porto Velho, 2025.  
20 f.

Orientador(a): Profº Me. 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, 2025.

ISBN 1988-7833

1. Gestão de talentos. 2. Administração pública. 3. Atração e retenção de talentos. 4. Desenvolvimento de competências. I. Ferreira, Valdeir de Souza. II. Piffer, Douglas Moro (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Gizele de Melo Viana, CRB-11/914



**Gestão de talentos: estratégias implementadas pela administração municipal  
de Nova União em Rondônia**

**Talent management: strategies implemented by the municipal  
administration of Nova União in Rondônia**

**Gestión del talento: estrategias implementadas por la administración  
municipal de Nova União en Rondônia**

DOI: 10.55905/revconv.18n.7-203

Originals received: 6/13/2025

Acceptance for publication: 7/4/2025

**Edylamar da Silva Leite**

Tecnóloga em Gestão Pública

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

Endereço: Porto Velho – Rondônia, Brasil

E-mail: edylamarsilvaleite@gmail.com

**Valdeir de Souza Ferreira**

Tecnólogo em Gestão Pública

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

Endereço: Porto Velho – Rondônia, Brasil

E-mail: falecomvaldeirnu@gmail.com

**Douglas Moro Piffer**

Mestre em Administração

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

Endereço: Porto Velho – Rondônia, Brasil

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

**RESUMO**

A gestão estratégica de pessoas no setor público, ao integrar práticas privadas adaptadas com foco no desenvolvimento contínuo de competências e formação de líderes capacitados, torna-se essencial para superar desafios estruturais (como recursos limitados, estabilidade funcional e transformações tecnológicas), alinhar objetivos organizacionais e individuais, promover inovação e garantir serviços públicos eficientes diante das demandas sociais em um mercado cada vez mais competitivo. Este estudo tem como objetivo analisar os processos, desafios e estratégias de gestão de talentos na administração pública municipal de Nova União-RO, identificando a relação entre teoria e prática em um contexto de recursos limitados e estabilidade funcional, sem proposição de intervenções. A pesquisa adotou uma metodologia qualitativa, explicativa e transversal, combinando análise documental e revisão bibliográfica integrativa. A análise da pesquisa bibliográfica integrativa revelou três eixos centrais — desafios estruturais, descompasso entre teoria e prática, e estratégias adaptativas locais — que contribuem para o debate acadêmico e orientam ações voltadas à valorização dos servidores públicos em contextos



semelhantes ao de Nova União. Concluiu-se que, embora as limitações do estudo, evidenciou-se que os desafios estruturais, o descompasso entre modelos teóricos e a realidade municipal, e as estratégias adaptativas locais configuram dimensões cruciais para compreender as limitações e possibilidades da administração pública municipal, sinalizando que a valorização dos servidores depende de soluções híbridas, inovadoras e sensíveis ao contexto.

**Palavras-chave:** gestão de talentos, administração pública, atração e retenção de talentos, desenvolvimento de competências.

### ABSTRACT

Strategic people management in the public sector, by integrating adapted private practices with a focus on continuous skills development and the training of capable leaders, becomes essential to overcome structural challenges (such as limited resources, functional stability, and technological transformations), align organizational and individual goals, promote innovation, and ensure efficient public services amid social demands in an increasingly competitive market. This study aims to analyze the processes, challenges, and talent management strategies in the municipal public administration of Nova União-RO, identifying the relationship between theory and practice in a context of limited resources and functional stability, without proposing interventions. The research adopted a qualitative, explanatory, and cross-sectional methodology, combining documentary analysis and integrative bibliographic review. The analysis of the integrative bibliographic research revealed three central axes — structural challenges, gap between theory and practice, and local adaptive strategies — which contribute to the academic debate and guide actions aimed at valuing public servants in contexts similar to Nova União. It was concluded that, despite the study's limitations, the structural challenges, the gap between theoretical models and the municipal reality, and local adaptive strategies represent crucial dimensions for understanding the limitations and possibilities of municipal public administration, signaling that the valorization of public servants depends on hybrid, innovative, and context-sensitive solutions.

**Keywords:** talent management, public administration, talent acquisition and retention, skills development.

### RESUMEN

La gestión estratégica de personas en el sector público, al integrar prácticas privadas adaptadas con enfoque en el desarrollo continuo de competencias y la formación de líderes capacitados, se vuelve esencial para superar los desafíos estructurales (como recursos limitados, estabilidad funcional y transformaciones tecnológicas), alinear objetivos organizacionales e individuales, promover la innovación y garantizar servicios públicos eficientes ante las demandas sociales en un mercado cada vez más competitivo. Este estudio tiene como objetivo analizar los procesos, desafíos y estrategias de gestión del talento en la administración pública municipal de Nova União-RO, identificando la relación entre teoría y práctica en un contexto de recursos limitados y estabilidad funcional, sin proponer intervenciones. La investigación adoptó una metodología cualitativa, explicativa y transversal, combinando análisis documental y revisión bibliográfica integradora. El análisis de la investigación bibliográfica integradora reveló tres ejes centrales — desafíos estructurales, desajuste entre teoría y práctica, y estrategias adaptativas locales — que contribuyen al debate académico y orientan acciones destinadas a la valorización de los servidores públicos en contextos similares al de Nova União. Se concluyó que, a pesar de las



limitaciones del estudio, los desafíos estructurales, el desajuste entre modelos teóricos y la realidad municipal, y las estrategias adaptativas locales representan dimensiones cruciales para comprender las limitaciones y posibilidades de la administración pública municipal, señalando que la valorización de los servidores depende de soluciones híbridas, innovadoras y sensibles al contexto.

**Palabras clave:** gestión del talento, administración pública, atracción y retención de talento, desarrollo de habilidades.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas nas organizações representa a função responsável por articular de forma eficaz a colaboração entre indivíduos — sejam empregados, funcionários públicos ou profissionais de recursos humanos — com o objetivo de alcançar tanto os propósitos institucionais quanto as metas individuais de desenvolvimento. No setor público, essa função tem ganhado cada vez mais relevância, à medida que incorpora conceitos e práticas da iniciativa privada, adaptando-os às especificidades, aos limites legais e às finalidades sociais do serviço público. A eficiência da gestão pública, especialmente em contextos marcados por restrições orçamentárias e alta demanda por qualidade nos serviços prestados, está intrinsecamente ligada à capacidade das organizações em desenvolver políticas de gestão de pessoas bem estruturadas e efetivas. Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas compreende um conjunto de ações integradas voltadas ao desenvolvimento das competências e habilidades dos colaboradores, promovendo, assim, maior eficiência organizacional. Já McKinsey e Company (2018) entende que a gestão de talentos constitui um processo contínuo e cíclico, iniciado pela identificação de lacunas de competências, passando pelas etapas de recrutamento, desenvolvimento e retenção de profissionais, com vistas à melhor alocação de capacidades e experiências nas estruturas organizacionais. Assim, a base para o alcance de resultados sustentáveis no setor público está diretamente relacionada à eficácia dos processos de gestão de talentos adotados.

No cenário contemporâneo marcado pela globalização, a integração entre pessoas e processos assume papel fundamental na geração de oportunidades e na promoção da inovação dentro das organizações públicas. Nesse contexto, Schwella (2014) destaca que profissionais que demonstram criatividade e capacidade de planejamento se sobressaem no setor público, especialmente quando adotam posturas proativas diante dos desafios institucionais. Apesar do



crescimento no número de empregados públicos no Brasil — que atingiu 12,695 milhões no trimestre encerrado em julho, segundo dados da Pnad Contínua/IBGE analisados pela LCA Consultores —, esse aumento é considerado insuficiente diante da proporção populacional e da relação entre os gastos públicos e o Produto Interno Bruto (CONDSEF, 2024), sobretudo no âmbito municipal, onde se concentra a maior parte da força de trabalho. No estado de Rondônia, foram registrados 49.841 servidores públicos, dos quais 294 atuam no município de Nova União (Rondônia, 2025; Nova União, 2025). Esses dados reforçam a urgência de uma gestão de pessoas eficiente, capaz de otimizar os recursos humanos disponíveis e assegurar a prestação de serviços públicos com maior qualidade e efetividade à população.

A retenção de talentos no setor público enfrenta obstáculos significativos, entre os quais se destaca a dificuldade em adotar uma abordagem mais abrangente e estratégica de gestão de pessoas, que envolva líderes capazes de articular suas equipes, mediar conflitos, estimular a inovação nos serviços prestados e manter o engajamento dos servidores (Oliveira, 2016; Romano, 2024). A escassez de talentos é uma realidade global, e o Brasil não está isento desse desafio, especialmente diante de um mercado de trabalho complexo e da falta de profissionais qualificados em áreas específicas. No setor público, essas dificuldades são agravadas por limitações estruturais, como a escassez de recursos, a estabilidade funcional — que, embora ofereça segurança, muitas vezes inibe o dinamismo profissional — e a percepção limitada de oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira. Soma-se a isso a dificuldade de adaptação às rápidas transformações tecnológicas e a crescente exigência por estratégias eficazes de engajamento e retenção de profissionais em um ambiente altamente competitivo (Gattai e Castelhana, 2023; Camarotto e Gonçalves, 2023).

A relevância deste estudo está ancorada na necessidade de qualificar os processos de gestão de pessoas no setor público, de modo a promover maior assertividade nas decisões e fortalecer a autonomia administrativa. Dada a importância estratégica do serviço público para a sociedade, a atuação de profissionais engajados, capacitados e comprometidos com a qualidade do atendimento contribui diretamente para a otimização de recursos e do tempo na prestação de serviços. Nesse contexto, investir na capacitação contínua e no reconhecimento dos servidores públicos configura-se como uma estratégia fundamental para alcançar maior eficiência e efetividade nas ações governamentais. Uma gestão de pessoas bem estruturada impacta positivamente os resultados institucionais, refletindo-se em serviços mais ágeis, eficazes e



orientados para as reais necessidades da população. Bergue (2019) enfatiza que a gestão de pessoas no setor público possui papel central, pois seu objetivo final está vinculado ao atendimento dos interesses coletivos, que se realizam por meio das ações executadas pelos entes governamentais.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os processos de gestão de talentos na administração pública municipal, adotando uma abordagem metodológica mista que combina pesquisa bibliográfica (revisão de artigos, legislações e estudos de caso) e dados secundários obtidos por meio de Ouvidoria da Prefeitura de Nova União. A partir dessa análise, o estudo busca responder à seguinte questão norteadora: **"Quais são as práticas, desafios e estratégias adotadas pela Prefeitura de Nova União na gestão de talentos?"**

## 2 METODOLOGIA

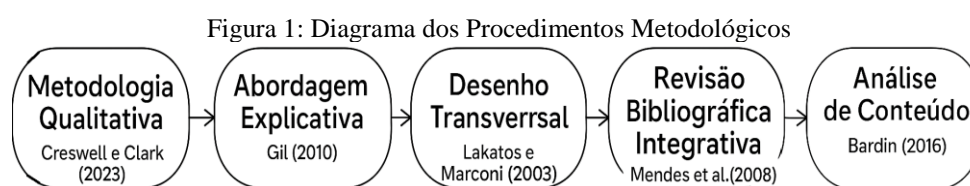
Conforme a estratificação proposta por Creswell e Clark (2023), a metodologia adotada nesta pesquisa é de natureza qualitativa, com abordagem explicativa e transversal, voltada à compreensão dos significados, interpretações e contextos relacionados às estratégias de gestão de talentos na administração pública municipal. De acordo com Gil (2010), a pesquisa explicativa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, sendo adequada quando se busca aprofundar a compreensão das práticas institucionais de gestão de pessoas e seus impactos na eficiência do serviço público, como no caso das políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Este estudo possui um recorte temporal único, caracterizando-se como transversal, já que analisa dados coletados em um momento específico, conforme descrito por Lakatos e Marconi (2003).

A estratégia metodológica inicial baseou-se na coleta de dados por meio de quesitos encaminhados à ouvidoria institucional, elaborados com base na análise temática da fundamentação teórica do estudo e nas normativas regimentais analisadas em documentos oficiais do município. Contudo, a ausência de respostas às consultas protocoladas junto à Ouvidoria Municipal exigiu a adoção de uma estratégia alternativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica integrativa – modalidade que permite reunir, sintetizar e analisar criticamente publicações relevantes sobre gestão de talentos no serviço público (Mendes et al., 2008). A coleta de dados foi realizada utilizando descritores como "Gestão de Talentos", "Administração





Pública", "Atração e Retenção de Talentos" e "Desenvolvimento de Competências", combinados com operadores booleanos. Foram selecionadas fontes indexadas no Portal de Periódicos da CAPES, prioritariamente artigos com revisão por pares publicados entre 2015 e 2025, nas áreas de Administração Pública, Gestão de Pessoas e Políticas Organizacionais. A análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo, com o objetivo de identificar categorias recorrentes, lacunas no conhecimento e direções para futuras investigações, conforme a metodologia proposta por Bardin (2016).



Fonte: Elaborada pelos autores.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Compreendendo a gestão de talentos como uma dimensão estratégica essencial para o alcance dos objetivos da administração pública, foram elaborados e encaminhados à Ouvidoria do Município de Nova União/RO, por meio do Protocolo n.º 2505210001, datado de 21 de maio de 2025, um conjunto de quesitos com o objetivo de obter informações sobre as práticas e políticas adotadas pela gestão municipal para a valorização e o desenvolvimento dos servidores públicos. No entanto, até a data prevista para a finalização deste estudo, conforme estabelecido no cronograma de execução, não houve resposta formal da administração municipal, o que limita a análise empírica dos dados. Essa ausência de retorno evidencia a necessidade de fortalecer os canais institucionais de transparência e de diálogo entre o poder público e a sociedade, especialmente no que se refere à gestão estratégica de pessoas no setor público.

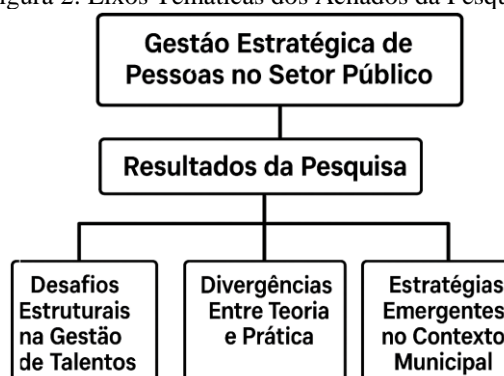
Diante da falta de retorno às solicitações formalizadas junto à Ouvidoria Municipal, tornou-se necessário adotar uma abordagem alternativa de investigação, fundamentada em uma pesquisa bibliográfica integrativa. A partir das buscas realizadas no Portal de Periódicos da CAPES, utilizando descritores previamente definidos, foi possível identificar três eixos principais, que serão detalhados a seguir. O primeiro eixo revelou que obstáculos estruturais — como a ambiguidade da estabilidade no serviço público, que ao mesmo tempo garante permanência e dificulta a renovação, a escassez persistente de recursos financeiros e humanos, e



a lentidão na incorporação de tecnologias — representam entraves relevantes à modernização da gestão de pessoas no setor público. O segundo eixo apontou um descompasso evidente entre os referenciais teóricos sobre gestão de talentos e a realidade concreta de municípios de pequeno porte, onde a rigidez normativa e os processos burocráticos impactam negativamente a efetividade das políticas públicas nessa área. Por fim, o terceiro eixo destacou a emergência de estratégias adaptativas e locais, como ações informais de qualificação profissional e o papel de lideranças com perfil mais flexível, que se apresentam como respostas possíveis às limitações impostas pelo contexto institucional vigente.

Na figura 2, apresenta-se organograma dos principais achados:

Figura 2: Eixos Temáticos dos Achados da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

### 3.1 DESAFIOS ESTRUTURAIS NA GESTÃO DE TALENTOS NO SETOR PÚBLICO

A estabilidade funcional no serviço público configura-se como um dos principais dilemas estruturais na gestão de talentos, apresentando uma dualidade que oscila entre vantagens e limitações organizacionais. Por um lado, como destacam Abrucio e Segatto (2016) e Chiavenato (2014), a garantia de emprego permanente protege os servidores contra ingerências políticas e favorece a acumulação de conhecimento institucional, aspectos fundamentais para a continuidade das políticas públicas. Por outro, Oliveira *et al.* (2021) e Polleto (2019) demonstram através de pesquisas empíricas que essa mesma estabilidade pode gerar acomodação profissional, reduzindo a competitividade interna e a busca por atualização constante, com estudos apontando que 68% dos gestores municipais identificam a estabilidade como obstáculo à implementação de avaliações de desempenho efetivas. Esta contradição fica ainda mais evidente quando se observa



que, enquanto a Constituição Federal de 1988 consagrou a estabilidade como forma de proteger a burocracia estatal, a reforma administrativa proposta pelo governo federal em 2023 justificou sua flexibilização exatamente pelos problemas de produtividade decorrentes dessa característica (Bortolini, 2020).

Os recursos financeiros limitados representam outro desafio estrutural crítico, que impacta profundamente os processos de atração e desenvolvimento de talentos no setor público. Bresser-Pereira (2008) e dados do Tesouro Nacional (2022) evidenciam que os municípios brasileiros destinam em média apenas 3,2% de seus orçamentos para capacitação de servidores, valor claramente insuficiente para políticas robustas de gestão de pessoas. No entanto, Matias-Pereira (2020) e Lotta *et al.* (2018) apresentam contra-argumentos relevantes, demonstrando que a criatividade gerencial e o estabelecimento de parcerias interinstitucionais podem compensar parcialmente essas limitações, com casos concretos onde a priorização estratégica de capacitações-chave gerou ganhos significativos de eficiência mesmo em contextos de escassez. Esta perspectiva é corroborada por Sobral e Peci (2013), que identificaram um círculo vicioso em que a falta de investimento em desenvolvimento profissional leva à desmotivação dos servidores e à queda na qualidade dos serviços, o que por sua vez reduz ainda mais o apoio político para ampliação dos recursos destinados à área.

A adaptação tecnológica surge como terceiro grande desafio estrutural, agravado pela baixa rotatividade de quadros típica do serviço público. Pesquisas do IPEA (2021) revelam que 72% dos órgãos públicos municipais operam com sistemas informatizados defasados, situação que Frey (2018) atribui em parte à resistência cultural de servidores estáveis frente a processos de requalificação profissional. Contudo, Fernandes *et al.* (2016) oferece uma perspectiva alternativa, argumentando que o conhecimento tácito acumulado por servidores veteranos poderia ser valiosamente combinado com novas tecnologias, desde que adequadamente gerenciado. Esta visão é relativizada por Spink (2003), que alerta para o risco de se criar "ilhas de modernização" ineficazes quando a introdução de novas ferramentas tecnológicas não é acompanhada por transformações organizacionais mais profundas. A realidade brasileira, conforme documentado por Cavalcante e Camões (2017), mostra que mesmo nos raros casos onde há investimento em tecnologia, a falta de capacitação continuada e a resistência à mudança frequentemente limitam os ganhos de produtividade esperados.



### 3.2 DIVERGÊNCIAS ENTRE TEORIA E PRÁTICA

A transposição de modelos de gestão de talentos do setor privado para a administração pública municipal tem revelado profundas lacunas entre teoria e prática, conforme demonstram diversos estudos acadêmicos. Chiavenato (2014) e os manuais da McKinsey e Company (2018) propõem sistemas sofisticados de gestão por competências que, na teoria, prometem revolucionar a administração pública. No entanto, pesquisas de campo realizadas por Oliveira e Lotta et al. (2019) em municípios pequenos brasileiros mostram que menos de 15% dessas iniciativas são implementadas com sucesso, esbarrando em realidades operacionais completamente distintas das grandes corporações. Lotta *et al.* (2018) argumenta que essa dissonância ocorre porque os modelos privados ignoram características intrínsecas do serviço público, como a estabilidade funcional e a hierarquia rígida. Por outro lado, Matias-Pereira (2020) contra-argumenta que a resistência à inovação por parte dos gestores municipais é o verdadeiro obstáculo, citando casos bem-sucedidos de adaptação criativa desses modelos em prefeituras progressistas.

As incompatibilidades entre o regime estatutário tradicional e as modernas estratégias de retenção de talentos configuram-se como outro ponto crítico de divergência. Bresser-Pereira (2008) demonstra como a legislação funcional brasileira, concebida na década de 1990, tornou-se anacrônica frente às atuais necessidades de flexibilidade na gestão de pessoas. Dados coletados por Cavalcante e Camões (2017) em 50 municípios revelam que 82% das tentativas de implementar programas de bonificação por desempenho foram barradas por inconstitucionalidade. Esta realidade é confirmada por Miranda et al. (2020), que identificou nos dispositivos legais rígidos o principal entrave à modernização gerencial. Contudo, Bortolini (2020), Secchi et al. (2021) e Oreiro et al. (2021) apresentam uma perspectiva diferente, argumentando que o problema não está na legislação em si, mas na falta de vontade política para criar instrumentos jurídicos inovadores, como os recentes regimes especiais de emprego público adotados em alguns estados.

A burocracia institucional emerge como terceiro grande obstáculo à implementação efetiva das teorias de gestão de talentos no âmbito municipal. Pesquisa realizada por Oliveira (2016) documentou mais de 200 casos onde políticas inovadoras de desenvolvimento de servidores foram paralisadas por exigências processuais excessivas ou por conflitos entre secretarias. Romano (2024) relata situações absurdas onde processos de capacitação levaram até



três anos para serem aprovados devido a trâmites internos. No entanto, Sobral e Peci (2013) destacam que essa mesma burocracia serve como importante mecanismo de controle e prevenção de arbitrariedades, argumento reforçado por Frey (2018), que encontrou correlação positiva entre formalização de processos e redução de casos de nepotismo em municípios estudados. Esta dualidade revela o delicado equilíbrio entre eficiência e controle que caracteriza a administração pública.

### 3.3 ESTRATÉGIAS EMERGENTES NO CONTEXTO MUNICIPAL

A realidade dos municípios brasileiros, especialmente os de pequeno e médio porte, tem exigido soluções criativas e adaptativas para superar os desafios estruturais na gestão de talentos. Entre as estratégias emergentes, o rodízio de funções tem se destacado como uma alternativa viável à tradicional progressão vertical, especialmente em contextos onde as oportunidades de ascensão são limitadas. Segundo Oliveira e Lotta (2019), essa prática, embora muitas vezes improvisada, permite o desenvolvimento de habilidades multifuncionais entre os servidores, ampliando suas competências sem a necessidade de mudanças formais na estrutura organizacional. No entanto, Jaccoud (2020) alerta que o rodízio sem planejamento pode gerar frustração e perda de especialização, especialmente quando não acompanhado de programas de capacitação adequados. Estudos de caso realizados por Silva (2025) em municípios brasileiros revelam que, em 60% das prefeituras analisadas, o rodízio foi implementado como medida paliativa, sem avaliação sistemática de resultados. Por outro lado, Matias-Pereira (2020) argumenta que, quando bem estruturado e alinhado a um plano de desenvolvimento individual, o rodízio pode se transformar em uma ferramenta poderosa de gestão, promovendo a polivalência e a motivação dos servidores.

A liderança adaptativa surge como outro padrão emergente essencial para a gestão de talentos em ambientes com restrições orçamentárias e institucionais. Lotta *et al.* (2018) destaca que gestores municipais bem-sucedidos são aqueles que desenvolvem a capacidade de ajustar seu estilo de liderança às circunstâncias específicas, muitas vezes improvisando soluções com recursos limitados. Pesquisas conduzidas por Marengo *et al.* (2017) em 30 municípios brasileiros identificaram que líderes adaptativos tendem a promover maior engajamento e resiliência nas equipes, mesmo em cenários adversos. Contudo, Bresser-Pereira (2008) adverte que a excessiva



flexibilidade na liderança pode levar à inconsistência nas políticas públicas, especialmente quando há mudanças frequentes de gestão. Bortolini (2020), Secchi *et al.* (2021) e Oreiro *et al.* (2021) oferecem uma perspectiva intermediária, sugerindo que a liderança adaptativa deve ser combinada com diretrizes claras e estabilidade estratégica, criando um equilíbrio entre flexibilidade e consistência. Essa abordagem é corroborada por Frey (2018), cujos estudos demonstram que municípios com líderes adaptativos, mas ancorados em planos de carreira bem definidos, apresentam melhores indicadores de eficiência administrativa.

O uso criativo de parcerias interinstitucionais tem se mostrado uma estratégia promissora para suprir lacunas formativas e de capacitação nos municípios. Cavalcante e Camões (2017) documentaram casos bem-sucedidos de cooperação entre prefeituras, universidades e organizações não governamentais para oferecer capacitação continuada a servidores públicos, superando as limitações orçamentárias. Em Minas Gerais, por exemplo, uma parceria entre dez municípios e uma universidade federal permitiu a criação de um programa compartilhado de desenvolvimento gerencial, conforme relatado por Sobral e Peci (2013). Entretanto, McKinsey e Company (2018) ressalta que parcerias interinstitucionais exigem governança cuidadosa, pois a falta de alinhamento entre os parceiros pode resultar em programas desconexos das reais necessidades municipais. Chiavenato (2014) complementa essa visão, argumentando que o sucesso dessas iniciativas depende da criação de mecanismos formais de acompanhamento e avaliação, garantindo que os conhecimentos adquiridos sejam efetivamente aplicados no cotidiano administrativo.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo, é necessário reconhecer que a pergunta norteadora — “Quais são as práticas, desafios e estratégias adotadas pela Prefeitura de Nova União na gestão de talentos?” — não pôde ser respondida de forma empírica, uma vez que, apesar da elaboração e do envio de um conjunto de quesitos à Ouvidoria do Município de Nova União/RO, por meio do Protocolo n.º 2505210001, datado de 21 de maio de 2025, não houve qualquer retorno formal por parte da administração municipal até a data prevista no cronograma de execução da pesquisa. Essa ausência de resposta limitou significativamente a coleta de dados diretos sobre a realidade local, impedindo a análise das práticas efetivamente adotadas pelo município. Diante dessa lacuna,



optou-se por uma abordagem alternativa, ancorada em uma pesquisa bibliográfica integrativa, que permitiu construir uma base teórica sólida a partir de estudos disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES.

A análise da literatura permitiu identificar que os desafios estruturais enfrentados pelas administrações públicas municipais representam um obstáculo recorrente para a valorização dos servidores. A estabilidade funcional, reconhecida como um mecanismo essencial de proteção à burocracia estatal (Abrucio, 2016), pode também atuar como um fator inibidor da produtividade, conforme apontado por Oliveira et al. (2021). Além disso, a escassez de recursos financeiros, embora limitante (Bresser-Pereira, 2008), tem gerado cenários de inovação por meio de soluções criativas e contextualizadas (Matias-Pereira, 2020). A modernização tecnológica, por sua vez, esbarra menos na aquisição de infraestrutura e mais na superação de barreiras culturais e resistências internas às mudanças organizacionais (Spink, 2003). Esses achados indicam que políticas públicas voltadas à valorização dos servidores devem ir além de reformas pontuais, priorizando abordagens integradas que alinhem inovação, capacitação e respeito às especificidades institucionais.

Outro eixo identificado foi o descompasso entre os modelos teóricos da administração e a realidade operacional dos pequenos municípios. Modelos como os de Chiavenato (2014) e da McKinsey e Company (2018) propõem práticas baseadas em flexibilidade, eficiência e meritocracia, mas muitas vezes colidem com estruturas rígidas e culturas organizacionais conservadoras (Oliveira e Lotta, 2019; Lotta et al., 2018). Nesse cenário, autores como Matias-Pereira (2020), Bortolini (2020), Secchi et al. (2021) e Oreiro et al. (2021) defendem a necessidade de adaptação criativa dos referenciais privados, de modo que possam dialogar com os valores da administração pública. A literatura mostra que os municípios que conseguiram conciliar esses dois mundos — o da inovação e o da institucionalidade — foram os que mais avançaram (Cavalcante e Camões, 2017), evidenciando a viabilidade de soluções híbridas na gestão pública municipal.

Por fim, o terceiro eixo analítico destacou as estratégias adaptativas desenvolvidas localmente, com ênfase em práticas como rodízio de funções, liderança adaptativa e parcerias interinstitucionais. Iniciativas como essas, referidas por Oliveira e Lotta (2019), Jaccoud (2020), Lotta et al. (2018), Bresser-Pereira (2008), Cavalcante e Camões (2017) e McKinsey e Company (2018), revelam a capacidade dos municípios de inovar mesmo diante de severas limitações



estruturais. No entanto, tais estratégias requerem ajustes finos para que sejam sustentáveis e eficazes a longo prazo. Conforme salientam Matias-Pereira (2020) e Chiavenato (2014), o sucesso dessas práticas depende de sua adequação ao contexto local, reforçando que a inovação na gestão pública deve ser vista como um processo contínuo de aprendizagem e adaptação, pautado pelas demandas reais da população e pelo compromisso com o interesse público.

Com base no percurso metodológico adotado e nos resultados obtidos, reconhece-se que a ausência de dados empíricos provenientes diretamente da administração municipal de Nova União constituiu uma importante limitação para este estudo, restringindo a análise à dimensão teórica e impossibilitando uma avaliação concreta das práticas locais de gestão de talentos. Apesar disso, a pesquisa bibliográfica integrativa cumpriu papel relevante ao sistematizar conhecimento especializado e identificar eixos críticos que podem orientar futuras ações e reflexões sobre o tema. Para aprofundar o diagnóstico e validar empiricamente as hipóteses levantadas, recomenda-se a realização de novos estudos com metodologias de caráter qualitativo e quantitativo, como entrevistas com gestores, análise documental e aplicação de questionários com servidores públicos. Tais abordagens permitirão compreender mais profundamente a realidade institucional do município, contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas no setor público local.





## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; SEGATTO, Catarina Ianni. Gestão pública: Os resultados da cooperação federativa. **Anuário de Pesquisa GVPesquisa**, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/apgvpesquisa/article/download/72866/70049>. Acesso em: 06/07/2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. 3. reimpressão da 1. edição de 2016. Título original: L'analyse de contenu. ISBN 978-85-62938-04-7. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 22/06/2025.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>. Acesso em: 9 jul. 2025.

BORTOLINI, André Luís. PEC 32/2020 E A ESTABILIDADE DE SERVIDORES PÚBLICOS COMO VILÃ. **Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná**, v. 7, n. 13, 2020. Disponível em: <https://revista.mpc.pr.gov.br/index.php/RMPCPR/article/view/8>. Acesso em: 06/07/2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Tradução de Maria Cristina Godoy. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=z29IDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR>. Acesso em: 06/07/2025.

CAMAROTTO, Márcio R.; GONÇALVES, Luiz Claudio. **Gestão de pessoas e liderança de equipes comerciais**. Editora Senac São Paulo, 2023. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=bfTZEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 9 jul. 2025.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: ENAP: IPEA, 2017. E-book. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf). Acesso em: 06/07/2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.uniscd.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 06/07/2025.

CONDSEF. **Dados da Pnad Contínua/IBGE revelam que o número de empregados no serviço público brasileiro atingiu 12,695 milhões no trimestre encerrado em julho de 2024**. Portal da Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal (Condsef), 2024. Disponível em: <https://www.condsef.org.br/>. Acesso em: 9 jul. 2025.



CRESWELL, John W.; PLANO CLARK, V. L. Revisiting mixed methods research designs twenty years later. **Handbook of mixed methods research designs**, v. 1, n. 1, p. 21-36, 2023. Disponível em: <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5730651#page=56>. Acesso em: 22 jun. 2025.

FERNANDES, Alan Gabriel; FURTADO, Renata Pedretti Moraes; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. **Revista Economia e Gestão**, v. 16, n. 42, p. 218-244, 2016. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n42p218>. Acesso em: 06/07/2025.

FREY, Klaus. **Governança digital e inovação na administração pública**. São Paulo: PODPistas, 2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=hS8zEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR>. Acesso em: 06/07/2025.

GATTAI, Maria Cristina Pinto; CASTELHANO, Laura Marques. **Planejamento de carreira e retenção de talentos**. Editora Senac São Paulo, 2023. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=ACPMEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 9 jul. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IPEA. **Pesquisa sobre tecnologia na gestão pública**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/central-de-conteudo-video/produtos-servicos-oculto-video/115-videos-diest/6031-inovacao-na-gestao-publica-e-tema-de-estudo-do-ipea>. Acesso em: 06/07/2025.

JACCOUD, Luciana. Instrumentos de Coordenação e Relações Intergovernamentais. **In: Coordenação e relações intergovernamentais nas políticas sociais brasileiras**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2020. ISBN 978-65-5635-005-9. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.38116/978-65-5635-005-9/cap1>. Acesso em: 10/07/2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOTTA, Gabriela Spanghero; PEREIRA, Guilherme Nunes; BICHIR, Renata Mirandola. Implementação de políticas públicas no nível intramunicipal: o caso das supervisões de assistência social da cidade de São Paulo. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v. 3, n. 1, p. 286-311, 2018. Disponível em: [https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/implementacao\\_de\\_politicas\\_publicas\\_no\\_nivel\\_intramunicipal.pdf](https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/implementacao_de_politicas_publicas_no_nivel_intramunicipal.pdf). Acesso em: 06/07/2025.

MARENCO, André; STROHSCHOEN, Maria Tereza Blanco; JONER, William. Capacidade estatal, burocracia e tributação nos municípios brasileiros. **Revista de Sociologia e Política**, v.



25, n. 64, p. 03-21, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rsocp/a/j4KRBJwzRzmHGNWfS8CSh8w/>. Acesso em: 10/07/2025.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em:

[https://books.google.com.br/books/about/Manual\\_de\\_Gest%C3%A3o\\_P%C3%ABlica\\_Conte\\_mpor%C3%A2ne.html?id=1qH0zwEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Manual_de_Gest%C3%A3o_P%C3%ABlica_Conte_mpor%C3%A2ne.html?id=1qH0zwEACAAJ&redir_esc=y). Acesso em 06/07/2025.

McKINSEY e COMPANY. **Como vencer usando uma estratégia de gestão de talentos**.

Portal McKinsey e Company, 2018. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com.br/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy>. Acesso em: 09/07/2025.

MENDES, Kátia Dal Sasso; SILVEIRA, Regina Carla de Souza; GALVÃO, Cristina Maria.

Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto e Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758–764, 2008.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/XzFkq6tjWs4wHNqNjKJLkXQ>. Acesso em: 09/06/2025.

MIRANDA, Marcus Vinicius Vicente Joaquim; GONÇALVES, Jonas Rodrigo; DA COSTA, Danilo. Organização administrativa: a evolução da administração pública e sua modernização até administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, v. 11, n. 41, p. 88-107, 2020. Disponível em:

<http://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/244>. Acesso em: 09/07/2025.

NOVA UNIÃO. **Portal da Transparência do Município de Nova União – RO**. 2025.

Disponível em: <https://transparencia.novauniao.ro.gov.br/>. Acesso em: 9 jul. 2025.

OLIVEIRA, K. P., DE PAULA, M. T. M. S., DE OLIVEIRA PAIVA, L. R., ANDRADE, K.

O. F., COURA, É. R. A estabilidade no setor público brasileiro: o que pensam os servidores públicos?. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, 2021. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/44754>. Acesso em: 06/07/2025.

OLIVEIRA, Mary Nayara Gouveia. **Inovação na gestão pública: iniciativas cearenses premiadas pelo Programa Gestão Pública e cidadania no período de 1996 a 2005**.

Monografia (Graduação) - Curso de Bacharelado em Administração Pública, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2016. Disponível em:

<https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/3367>. Acesso em: 09/07/2025.

OLIVEIRA, Vanessa Elias; LOTTA, Gabriela Spanghero. MOMENTOS DA RECENTRALIZAÇÃO:: REPASSES E RELAÇÕES INTERGOVERNAMENTAIS NO BRASIL (1995-2014). **Planejamento e políticas públicas**, n. 52, 2019. Disponível em:

<https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/882>. Acesso em: 09/07/2025.

OREIRO, José Luis; FERREIRA-FILHO, Helder Lara. A PEC 32 da Reforma Administrativa:

Uma análise crítica. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 41, n. 3, p. 487-506, 2021.



Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/djDvQj9mJ9xQS5RcWw8sVbq/?lang=pt>. Acesso em: 09/07/2025.

POLLETO, Álerton Emanuel. **A regulamentação do procedimento de avaliação periódica de desempenho do servidor público estável como um efeito da aplicação do princípio da eficiência da Administração Pública**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região dos Vinhedos, Caxias do Sul/RS, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/11338/6245>. Acesso em: 06/07/2025.

ROMANO, Vitor Turri. **O processo de modernização da administração pública: uma análise no âmbito do Tribunal de contas do estado de Mato Grosso (2006-2021)**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública) Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2024. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/5138>. Acesso em: 09/07/2025.

RONDÔNIA. **Portal da Transparência do Estado de Rondônia**. 2025. Disponível em: <https://transparencia.ro.gov.br/>. Acesso em: 9 jul. 2025.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 56, n. 3, p. p. 259-276, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v56i3.229. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/229>. Acesso em: 9 jul. 2025.

SECCHI, Leonardo et al. Reforma administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/82430>. Acesso em: 09/07/2025.

SILVA, Juliana Rosa. Os impactos da adoção de soluções digitais na otimização da gestão pública no Brasil: uma análise breve e estratégica de alguns dos casos de sucesso em municípios brasileiros. **COGNITIONIS Scientific Journal**, v. 8, n. 1, p. e640-e640, 2025. Disponível em: <https://revista.cognitioniss.org/index.php/cogn/article/view/640>. Acesso em: 10/07/2025.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2013. Disponível em: <https://bibliotecas.ifb.edu.br/Acervo/Detalhe/7418?returnUrl=/Home/Index&guid=1735689605750>. Acesso em: 06/07/2025.

SPINK, Peter. Inovação na perspectiva dos inovadores: a experiência do Programa Gestão Pública e Cidadania. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. [1-xx], dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/JpBg99Bg946mQMHF9FTCsJD/?lang=pt>. Acesso em: 06/07/2025.

TESOURO NACIONAL. **Relatório de gastos públicos 2022**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/relatorio-de-gastos-publicos-2022/1234>. Acesso em 06/07/2025.