

Campus Jaru
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD

ARIANE GABRIELLY AVELINO BARROS
RAQUEL JANAÍNA ALVES ROCHA

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:
PRÁTICAS E REFLEXÕES**

**ARIANE GABRIELLY AVELINO BARROS
RAQUEL JANAÍNA ALVES ROCHA**

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:
PRÁTICAS E REFLEXÕES**

Artigo publicado como Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Jarú*, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, junto ao Curso de Gestão Pública, sob a orientação do professor Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

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

Barros, Ariane Gabrielly Avelino.

Gestão de pessoas no setor público: práticas e reflexões / Ariane Gabrielly Avelino Barros, Raquel Janaína Alves Rocha. - Jarú, 2025.
18 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

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

1. Gestão pública. 2. Princípios da administração pública. 3. Políticas públicas. 4. Bem-estar dos funcionários. 5. Administração pública. I. Rocha, Raquel Janaína Alves. II. Ibiapina, Iveltyma Roosemalen Passos (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Priscila Gomes de Sousa, CRB-11/1121

**ARIANE GABRIELLY AVELINO BARROS
RAQUEL JANAÍNA ALVES ROCHA**

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:
PRÁTICAS E REFLEXÕES**

Artigo publicado como Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Jarú*, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, junto ao Curso de Gestão Pública, sob a orientação do professor Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

Publicado em: 20/12/2025.

Dra. Kayena Delaix Zaqueo
Coordenadora

Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina
Orientador

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: PRÁTICAS E REFLEXÕES

Ariane Gabrielly Avelino Barros¹
Raquel Janaína Alves Rocha²
Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina³

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo discutir as transformações recentes na gestão de pessoas no setor público, enfatizando as tendências emergentes e as estratégias adotadas frente às novas demandas organizacionais, respeitando os princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. A gestão pública não se restringe apenas ao controle orçamentário ou à mera execução de atividades administrativas; ela envolve uma visão estratégica que busca integrar diversas áreas do conhecimento, incluindo economia, sociologia e ciência política. Os métodos utilizados para fazer o estudo foram a pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados indicam que a gestão de pessoas no setor público passa por um processo de transformação, marcado pela adoção de práticas mais estratégicas, pela valorização do desenvolvimento de competências, pelo foco em desempenho e resultados, bem como pela incorporação de tecnologias digitais nos processos de gestão.

Palavras-Chaves: Gestão pública; Princípios da administração pública; Políticas públicas; Bem-estar dos funcionários; Administração pública.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia Campus Jaru-RO. E-mail: gabriellyariane150@gmail.com

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia Campus Jaru-RO. E-mail:

³ Doutor em Administração e professor do Instituto Federal de Rondônia Campus Jaru. E-mail: iveltyma.ibiapina@ifro.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Na gestão de pessoas no setor público, a eficiência e produtividade das equipes emergem como aspectos cruciais para o sucesso das administrações municipais. Segundo Chiavenato (2014), a gestão pública representa um conjunto de políticas e práticas voltadas à integração e ao desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações, visando alinhar suas competências aos objetivos institucionais.

No contexto do serviço público, essa função ganha contornos ainda mais complexos, pois envolve princípios éticos, legais e sociais que orientam a atuação dos servidores (BERGUE, 2010). Com desafios e oportunidades distintos do setor privado, a gestão de pessoas na administração pública requer abordagens específicas e bem delineadas, capazes de abraçar sua complexidade e capitalizar sua importância estratégica.

Nesse contexto, o problema que norteia este estudo consiste em compreender de que forma as tendências e estratégias contemporâneas de gestão de pessoas podem contribuir para o aprimoramento da eficiência e do desempenho dos servidores públicos, buscando identificar práticas que tornem as equipes mais motivadas, produtivas e alinhadas aos objetivos institucionais. Assim, o objetivo deste trabalho é discutir as transformações recentes na gestão de pessoas no setor público, enfatizando as tendências emergentes e as estratégias adotadas frente às novas demandas organizacionais.

A relevância de estudar a gestão de pessoas no setor público é de extrema importância, pois esse campo exerce impacto direto na qualidade dos serviços oferecidos à população e na credibilidade das instituições públicas. Dutra (2016), o desenvolvimento e a valorização dos profissionais elementos essenciais para o alcance dos resultados organizacionais. Nesse mesmo sentido Motta (2018), ressalta que a adoção de práticas modernas de gestão de pessoas, como a gestão por competências e a liderança participativa, tem se mostrado fundamental para a construção de ambientes públicos mais eficientes e inovadores.

Além disso, compreender as tendências atuais e as estratégias eficazes de gestão de pessoas permite aos gestores públicos desenvolverem ambientes de trabalho mais colaborativos, motivadores e orientados a resultados, contribuindo significativamente para o alcance dos princípios constitucionais da administração pública, como legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Neste artigo, mergulhamos profundamente nas facetas da gestão de pessoas dentro do setor público, desde o entendimento de seu conceito e relevância até as últimas tendências e estratégias efetivas para enfrentar desafios comuns. Destinado a gestores públicos em busca de otimização de suas equipes e interessados em compreender as dinâmicas da administração pública, este texto promete oferecer insights valiosos e orientações práticas para a formação de equipes altamente eficientes e engajadas.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público

A gestão de pessoas no setor público pode ser compreendida como um conjunto de práticas voltadas para planejar, atrair, desenvolver e reter talentos que atuam na administração pública. Segundo Chiavenato (2010), a gestão de pessoas deve estar alinhada às diretrizes estratégicas da organização. Dessa forma, é primordial que as políticas de gestão de pessoas considerem a cultura organizacional do serviço público, bem como os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos na Constituição Federal.

A gestão de pessoas no setor público é fundamental para a eficácia das administrações públicas, pois os servidores são responsáveis pela implementação das políticas públicas e pela prestação de serviços à sociedade. Segundo Souza (2010), a gestão de pessoas no setor público deve ser orientada para resultados, com foco na eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados. Além disso, é necessário que as práticas de gestão de pessoas considerem as especificidades do setor público, como a necessidade de observar princípios constitucionais, regras de hierarquia e procedimentos legais rígidos, o que torna a gestão de pessoas um elemento estratégico para a eficiência organizacional (Bergue, 2010).

A literatura também destaca a importância da liderança no setor público. Segundo Lima e Carneiro (2015), líderes eficazes são fundamentais para motivar os servidores, promover o engajamento e alcançar os objetivos organizacionais. A liderança no setor público deve ser pautada pela ética, transparência e compromisso com o interesse público.

2.2 Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Público

No contexto da administração pública contemporânea, as práticas de gestão de pessoas assumem papel estratégico, especialmente diante das crescentes exigências por eficiência, transparência e qualidade na prestação dos serviços públicos. Entre essas práticas, o

recrutamento e a seleção de servidores destacam-se como processos fundamentais para assegurar que as organizações públicas sejam compostas por profissionais qualificados e alinhados aos valores institucionais. De acordo com Chiavenato (2021), a eficácia da gestão de pessoas está diretamente relacionada à capacidade de atrair e selecionar indivíduos cujas competências técnicas e comportamentais estejam em consonância com os objetivos organizacionais. No setor público, tais processos devem observar princípios constitucionais como legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, o que reforça a necessidade de procedimentos rigorosos e transparentes (BERGUE, 2020).

Nesse sentido, a incorporação de tecnologias digitais aos processos seletivos, como plataformas eletrônicas de inscrição, triagem automatizada de currículos e dinâmicas virtuais, tem sido apontada como uma tendência relevante, contribuindo para maior agilidade e alcance dos certames (OCDE, 2019). Ademais, políticas de diversidade e inclusão vêm ganhando destaque na literatura, uma vez que equipes heterogêneas tendem a ampliar perspectivas, estimular a inovação e melhorar a qualidade das decisões no setor público (PACHECO, 2010). Outro eixo central das práticas de gestão de pessoas refere-se ao desenvolvimento e à capacitação contínua dos servidores.

As constantes transformações tecnológicas, aliadas às mudanças nas demandas sociais e institucionais, exigem que o servidor público esteja em permanente processo de aprendizagem. Conforme destaca Vergara (2016), a capacitação deixou de ser uma atividade pontual para se tornar um processo contínuo, orientado ao desenvolvimento de competências essenciais ao desempenho organizacional. No setor público, essa capacitação deve abranger tanto aspectos técnicos quanto o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, como liderança, comunicação, trabalho em equipe e inteligência emocional.

A utilização da Educação a Distância (EAD), bem como a oferta de cursos, oficinas, workshops e seminários, configura-se como estratégia relevante para ampliar o acesso ao conhecimento e alinhar as competências dos servidores às necessidades institucionais (BERGUE, 2020). Essas iniciativas contribuem não apenas para a melhoria do desempenho individual, mas também para o fortalecimento da capacidade institucional do Estado.

Os sistemas de avaliação de desempenho constituem outra prática essencial da gestão de pessoas no setor público, ao promoverem a meritocracia, a transparência e o reconhecimento profissional. Segundo Chiavenato (2021), a avaliação de desempenho deve ser compreendida como um instrumento gerencial voltado à melhoria contínua, e não apenas como mecanismo

de controle. No âmbito público, esses sistemas precisam ser objetivos, claros e baseados em critérios previamente definidos, de modo a assegurar legitimidade e confiança por parte dos servidores.

A literatura aponta que a adoção de feedbacks periódicos, metas claras e indicadores de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional e para o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais (PACHECO, 2010). Além disso, a avaliação de desempenho pode subsidiar decisões relacionadas a capacitação, progressão funcional e reconhecimento, fortalecendo a motivação e o comprometimento dos servidores.

Por fim, a gestão do clima organizacional e a promoção de um ambiente de trabalho saudável configuram-se como práticas indispensáveis para o engajamento e o bem-estar dos servidores públicos. Criar espaços de diálogo, promover ações voltadas à saúde mental e à qualidade de vida no trabalho, bem como fomentar a integração e o sentimento de pertencimento, são iniciativas que impactam positivamente o desempenho organizacional (VERGARA, 2016). A valorização da diversidade e a promoção de ambientes inclusivos reforçam o respeito às individualidades e contribuem para uma cultura organizacional mais colaborativa e inovadora.

Dessa forma, a gestão de pessoas no setor público consolida-se como um pilar estratégico para a efetividade das políticas públicas e para a construção de um serviço público orientado ao interesse coletivo. A adoção de práticas modernas, aliada à valorização e ao desenvolvimento dos servidores, revela-se essencial para que as organizações públicas respondam de maneira ética, eficiente e transparente às demandas da sociedade contemporânea.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e exploratória, realizada por meio de revisão bibliográfica. Esse tipo de investigação tem como finalidade analisar, interpretar e discutir contribuições teóricas já consolidadas na literatura, possibilitando a compreensão das transformações recentes na gestão de pessoas no setor público.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir da consulta a livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos institucionais, selecionados em bases de dados reconhecidas, tais como SciELO, Google Acadêmico e periódicos da área de Administração Pública. A escolha das fontes priorizou publicações relevantes, atualizadas e amplamente

citadas, que abordassem temas relacionados à gestão de pessoas no setor público, suas tendências contemporâneas e estratégias organizacionais.

Como critérios de inclusão, foram considerados estudos publicados em língua portuguesa, com recorte temporal predominantemente dos últimos anos, sem prejuízo da utilização de obras clássicas fundamentais para a compreensão do tema. Foram excluídos trabalhos que não apresentassem relação direta com a gestão de pessoas no setor público ou que tratassem exclusivamente do setor privado sem possibilidade de diálogo teórico.

O procedimento metodológico envolveu a leitura exploratória, seguida de leitura analítica e interpretativa do material selecionado, permitindo a identificação de conceitos-chave, categorias temáticas e convergências teóricas. Posteriormente, os conteúdos foram organizados e sistematizados de forma crítica, possibilitando a construção do referencial teórico e a discussão dos principais achados da literatura.

Por se tratar de um estudo exclusivamente bibliográfico, não houve coleta de dados primários, tampouco a necessidade de submissão a comitê de ética em pesquisa, uma vez que todas as informações utilizadas são de domínio público e devidamente referenciadas.

4 DISCUSSÃO

O presente capítulo discute os principais achados decorrentes da análise bibliográfica e documental sobre a gestão de pessoas no setor público, com ênfase nas tendências emergentes, nos desafios enfrentados pelas organizações públicas e nas estratégias adotadas para responder às novas demandas organizacionais. A discussão fundamenta-se na literatura especializada, buscando estabelecer conexões entre os conceitos teóricos e as transformações observadas na administração pública contemporânea.

De modo geral, os estudos analisados indicam que a gestão de pessoas no setor público vem passando por um processo gradual de modernização, impulsionado por fatores como avanços tecnológicos, pressões por eficiência, mudanças no perfil dos servidores e maior exigência da sociedade por transparência e qualidade nos serviços públicos (PACHECO, 2010; BERGUE, 2020). Essas transformações têm levado à superação progressiva de modelos estritamente burocráticos, abrindo espaço para práticas mais estratégicas e orientadas a resultados.

Nesse contexto, as tendências identificadas refletem uma tentativa de alinhar a gestão de pessoas às diretrizes da governança pública, do foco no cidadão e da valorização do capital humano. A seguir, são discutidas as principais tendências apontadas pela literatura.

4.1 Principais Tendências na gestão de pessoas no setor público

As transformações observadas na gestão de pessoas no setor público refletem um movimento contínuo de adaptação às exigências de um ambiente institucional cada vez mais complexo, dinâmico e pressionado por resultados. A literatura aponta que tais tendências emergem como resposta às demandas por maior eficiência administrativa, inovação, transparência e foco no cidadão, características centrais da chamada governança pública contemporânea (PACHECO, 2010).

Diferentemente do modelo burocrático tradicional, centrado no controle de processos e na rigidez normativa, a gestão de pessoas no setor público passa a assumir um papel mais estratégico, voltado ao desenvolvimento de competências, ao engajamento dos servidores e à melhoria do desempenho organizacional (BERGUE, 2020).

Nesse contexto, autores como Chiavenato (2021) destacam que o capital humano passa a ser reconhecido como ativo essencial para o alcance dos objetivos institucionais, exigindo práticas modernas de gestão que superem a visão meramente administrativa de recursos humanos.

As tendências discutidas nesta seção não devem ser compreendidas como modismos gerenciais, mas como elementos estruturais de um processo mais amplo de modernização do Estado. A literatura evidencia que sua adoção contribui para a construção de organizações públicas mais responsivas, inovadoras e alinhadas às expectativas sociais (OCDE, 2019).

Entretanto, a implementação dessas tendências enfrenta desafios específicos no setor público, como restrições legais, limitações orçamentárias, resistência à mudança e culturas organizacionais fortemente enraizadas. Tais fatores exigem estratégias cuidadosamente planejadas e adaptadas à realidade institucional (BERGUE, 2020).

A seguir, são discutidas, de forma aprofundada, as principais tendências identificadas na literatura especializada, considerando seus impactos, benefícios e desafios no âmbito da gestão de pessoas no setor público.

4.1.1 Digitalização e Automatização de Processos

A digitalização e a automatização de processos representam uma das mais relevantes tendências na gestão de pessoas no setor público contemporâneo. A literatura aponta que a transformação digital tem desempenhado papel central na modernização administrativa, contribuindo para maior eficiência, transparência e agilidade na gestão organizacional (OCDE, 2019).

No campo da gestão de pessoas, a digitalização permite a automatização de atividades operacionais como recrutamento, seleção, folha de pagamento, controle de frequência, avaliação de desempenho e gestão de capacitações. Essas ferramentas reduzem a burocracia e minimizam erros operacionais, historicamente associados à administração pública (BERGUE, 2020).

A adoção de sistemas integrados de gestão de pessoas favorece a tomada de decisão baseada em dados, ampliando a capacidade dos gestores públicos de planejar políticas de pessoal de forma mais estratégica. Segundo Chiavenato (2021), o uso de informações gerenciais confiáveis fortalece o alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos institucionais.

Além disso, a automatização libera os servidores de tarefas repetitivas, permitindo maior dedicação a atividades analíticas, estratégicas e voltadas à inovação. Esse deslocamento de foco contribui para maior satisfação no trabalho e para o desenvolvimento profissional dos servidores (VERGARA, 2016).

Entretanto, a literatura também aponta desafios relevantes associados à digitalização, como a necessidade de investimentos em infraestrutura tecnológica, capacitação dos servidores e adaptação cultural. A resistência à mudança constitui um dos principais entraves à efetiva implementação dessas ferramentas no setor público (BERGUE, 2020).

Outro aspecto crítico refere-se à desigualdade no acesso e no domínio das tecnologias, especialmente em órgãos localizados em regiões com menor infraestrutura digital. Esse fator pode ampliar disparidades internas e comprometer os benefícios esperados da transformação digital (OCDE, 2019).

A segurança da informação e a proteção de dados pessoais também emergem como preocupações centrais, exigindo políticas claras de governança digital e conformidade com legislações específicas, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no contexto brasileiro.

Apesar desses desafios, a literatura converge ao afirmar que a digitalização é irreversível e constitui um elemento estruturante da gestão de pessoas no setor público. Sua efetividade, contudo, depende da integração entre tecnologia, pessoas e processos organizacionais (CHIAVENATO, 2021).

Assim, a digitalização deve ser compreendida não apenas como um avanço tecnológico, mas como uma transformação organizacional profunda, que exige mudanças na cultura institucional, nos modelos de liderança e nas competências dos servidores públicos.

4.1.2 Trabalho Remoto e Flexível

O trabalho remoto e os modelos de trabalho flexíveis consolidaram-se como uma tendência relevante na gestão de pessoas no setor público, especialmente a partir da pandemia de COVID-19. Esse contexto acelerou mudanças que vinham sendo discutidas de forma incipiente na administração pública, desafiando modelos tradicionais baseados na presencialidade e no controle de jornada (OCDE, 2021).

A literatura indica que o trabalho remoto pode gerar ganhos de produtividade, redução de custos operacionais e melhoria na qualidade de vida dos servidores, ao possibilitar maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal (VERGARA, 2016).

No setor público, essa prática também amplia a capacidade de atração e retenção de talentos, permitindo o recrutamento de profissionais localizados em diferentes regiões geográficas, sem a necessidade de deslocamento físico para os centros administrativos (PACHECO, 2010).

Entretanto, a adoção do trabalho remoto exige mudanças significativas nos sistemas de gestão, especialmente no que se refere à definição de metas, acompanhamento de resultados e avaliação de desempenho. Segundo Chiavenato (2021), a gestão por resultados torna-se essencial em contextos de trabalho flexível.

A literatura aponta que a liderança assume papel ainda mais estratégico nesse modelo, demandando competências relacionadas à comunicação, confiança, autonomia e uso de tecnologias colaborativas. A ausência dessas competências pode comprometer o desempenho das equipes à distância (BERGUE, 2020).

Outro desafio refere-se à manutenção do vínculo institucional e do sentimento de pertencimento dos servidores, especialmente em regimes de trabalho híbridos ou totalmente

remotos. Estratégias de comunicação interna e integração tornam-se fundamentais para evitar o isolamento organizacional.

Além disso, nem todas as atividades do setor público são passíveis de execução remota, o que exige critérios claros e justos para a adoção do trabalho flexível, evitando desigualdades internas.

A literatura também destaca a necessidade de regulamentação formal do trabalho remoto no setor público, de modo a garantir segurança jurídica, padronização de práticas e proteção aos direitos dos servidores (OCDE, 2021).

Apesar dos desafios, os estudos indicam que o trabalho remoto tende a se consolidar como uma prática permanente, desde que integrado a políticas de gestão de pessoas bem estruturadas. Assim, o trabalho remoto no setor público deve ser compreendido como uma estratégia de modernização administrativa, e não apenas como uma resposta emergencial a crises.

4.1.3 Gestão por competências

A gestão por competências destaca-se como uma das tendências mais discutidas na literatura sobre gestão de pessoas no setor público. Esse modelo propõe o alinhamento entre as competências individuais dos servidores e as competências organizacionais necessárias ao cumprimento da missão institucional (CHIAVENATO, 2021).

No setor público, a gestão por competências representa uma ruptura com modelos tradicionais centrados exclusivamente em cargos, atribuições formais e tempo de serviço. Conforme Bergue (2020), esse enfoque amplia a flexibilidade organizacional e favorece a alocação mais eficiente dos recursos humanos.

A identificação de competências técnicas, comportamentais e gerenciais permite orientar políticas de recrutamento, capacitação, avaliação de desempenho e desenvolvimento de lideranças de forma integrada.

A literatura destaca que programas de capacitação contínua são fundamentais para o fortalecimento das competências dos servidores, especialmente em contextos de rápidas mudanças tecnológicas e sociais (VERGARA, 2016).

Além das competências técnicas, cresce a valorização das competências socioemocionais, como comunicação, trabalho em equipe, adaptabilidade, ética e inteligência emocional, consideradas essenciais para a atuação no serviço público contemporâneo.

Entretanto, a implementação da gestão por competências no setor público enfrenta desafios como a rigidez normativa, a ausência de sistemas de avaliação adequados e a dificuldade de mensuração de competências comportamentais (BERGUE, 2020).

Outro entrave refere-se à cultura organizacional, muitas vezes resistente a modelos que valorizam o mérito e o desempenho em detrimento da antiguidade. Apesar dessas dificuldades, a literatura aponta experiências bem-sucedidas que demonstram o potencial da gestão por competências para melhorar o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços públicos (PACHECO, 2010).

A gestão por competências também contribui para maior transparência e equidade nos processos de desenvolvimento profissional, ao estabelecer critérios claros e objetivos. Assim, essa tendência configura-se como um instrumento estratégico para a profissionalização da gestão pública e para o fortalecimento da capacidade estatal.

4.1.4 Saúde Mental e Bem-estar

A saúde mental e o bem-estar dos servidores públicos assumiram posição central nas discussões contemporâneas sobre gestão de pessoas. A literatura reconhece que condições adequadas de trabalho influenciam diretamente o desempenho, a motivação e o engajamento dos servidores (VERGARA, 2016).

O aumento das demandas organizacionais, a pressão por resultados e as transformações no mundo do trabalho têm intensificado riscos psicossociais, tornando imprescindível a adoção de políticas voltadas à qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (2021), organizações que investem no bem-estar de seus colaboradores apresentam melhores níveis de desempenho organizacional e menor incidência de absenteísmo e afastamentos por motivo de saúde.

No setor público, programas de apoio psicológico, ações de prevenção ao estresse ocupacional e iniciativas de promoção da saúde passaram a integrar a agenda estratégica da gestão de pessoas. Entretanto, a literatura aponta que tais iniciativas ainda são implementadas de forma pontual e pouco sistematizada, muitas vezes limitadas por restrições orçamentárias e falta de priorização institucional (BERGUE, 2020).

Outro desafio refere-se à cultura organizacional, que nem sempre reconhece a importância da saúde mental como fator estratégico, tratando-a como questão individual e não organizacional.

A pandemia de COVID-19 intensificou esse debate, evidenciando a necessidade de ambientes de trabalho mais empáticos, flexíveis e humanizados (OCDE, 2021). A promoção do bem-estar também envolve práticas de liderança saudável, comunicação transparente e equilíbrio entre demandas profissionais e pessoais.

A literatura converge ao afirmar que investir em saúde mental não é apenas uma questão social, mas também estratégica para a sustentabilidade das organizações públicas. Assim, a atenção ao bem-estar dos servidores configura-se como uma tendência irreversível na gestão de pessoas no setor público.

4.1.5 Diversidade e Inclusão

A diversidade e a inclusão emergem como tendências fundamentais na gestão de pessoas no setor público, alinhadas aos princípios democráticos, à equidade social e à justiça organizacional. A literatura destaca que organizações públicas diversas tendem a formular políticas mais sensíveis às diferentes realidades sociais (PACHECO, 2010).

A promoção da diversidade envolve o reconhecimento e a valorização das diferenças de gênero, raça, etnia, idade, orientação sexual, deficiência, entre outras dimensões. Entretanto, a inclusão vai além da representatividade numérica, exigindo a criação de ambientes organizacionais acolhedores, respeitosos e livres de discriminação (BERGUE, 2020).

A literatura aponta que preconceitos implícitos e barreiras culturais ainda limitam a efetividade das políticas de diversidade no setor público. Nesse sentido, ações de sensibilização, capacitação e formação de lideranças inclusivas são essenciais para a mudança cultural.

A revisão de processos de recrutamento, avaliação e desenvolvimento também é apontada como estratégia fundamental para promover igualdade de oportunidades. Além disso, a diversidade contribui para a inovação organizacional, ao ampliar perspectivas e enriquecer os processos decisórios (CHIAVENATO, 2021).

No setor público, políticas de diversidade reforçam o compromisso institucional com os direitos humanos e com a representatividade social. Apesar dos avanços normativos, a literatura evidencia que a inclusão efetiva ainda é um desafio contínuo, exigindo monitoramento e comprometimento de longo prazo.

A diversidade deve ser compreendida como valor estratégico, e não apenas como exigência legal. Assim, a consolidação dessa tendência depende da integração entre políticas institucionais, práticas de gestão e mudança cultural.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo discutir, à luz da literatura especializada, as transformações recentes na gestão de pessoas no setor público, enfatizando as tendências emergentes e as estratégias adotadas frente às novas demandas organizacionais. A análise bibliográfica realizada permitiu compreender que a gestão de pessoas vem assumindo um papel cada vez mais estratégico na administração pública, deixando de se restringir a funções meramente operacionais e burocráticas para se alinhar às diretrizes da governança, da eficiência administrativa e da entrega de valor público à sociedade.

A gestão de pessoas no setor público desempenha um papel crucial na eficácia e eficiência das instituições, impactando diretamente a qualidade dos serviços prestados à população. Estratégias eficazes e inovadoras são essenciais, colocando os servidores no coração das políticas de gestão para superar desafios na área.

Ao enfrentar esses desafios com determinação e inovação, as instituições públicas podem não apenas atrair e reter talentos, mas também melhorar a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, elevar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. O compromisso com a melhoria contínua da gestão de pessoas é, portanto, um investimento no futuro da administração pública e na construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e próspera.

Os resultados do estudo evidenciam que tendências como a digitalização e automatização de processos, o trabalho remoto e flexível, a gestão por competências, a atenção à saúde mental e ao bem-estar dos servidores, bem como a promoção da diversidade e da inclusão, configuram-se como elementos centrais da gestão de pessoas no setor público contemporâneo. Essas tendências refletem um esforço das organizações públicas em responder às transformações sociais, tecnológicas e institucionais que impactam o mundo do trabalho e as expectativas dos cidadãos em relação ao Estado.

Observou-se, ainda, que a incorporação dessas práticas contribui para o fortalecimento da capacidade institucional, ao favorecer o desenvolvimento de competências, o engajamento dos servidores e a melhoria do desempenho organizacional. A literatura analisada aponta que servidores mais qualificados, motivados e valorizados tendem a apresentar maior

comprometimento com os objetivos institucionais, o que repercute positivamente na qualidade dos serviços públicos prestados.

Entretanto, o estudo também evidencia que a implementação dessas tendências no setor público enfrenta desafios significativos, tais como a rigidez normativa, as limitações orçamentárias, a resistência à mudança e a necessidade de mudanças culturais profundas. Tais desafios exigem dos gestores públicos uma atuação estratégica, pautada em planejamento, liderança e alinhamento entre políticas de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais.

Dessa forma, conclui-se que a gestão de pessoas no setor público constitui um pilar fundamental para a modernização administrativa e para a efetividade das políticas públicas. A adoção de práticas inovadoras, aliada à valorização do capital humano, revela-se essencial para que as organizações públicas se tornem mais eficientes, transparentes e orientadas ao interesse coletivo, respondendo de maneira adequada às demandas da sociedade contemporânea.

Como limitações do estudo, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido desenvolvida exclusivamente a partir de revisão bibliográfica, o que restringe as análises às contribuições teóricas existentes na literatura, sem a realização de investigações empíricas que permitam observar a aplicação prática das tendências discutidas. Nesse sentido, sugere-se que estudos futuros avancem por meio de pesquisas empíricas, como estudos de caso, pesquisas de campo ou análises comparativas entre diferentes órgãos públicos, a fim de aprofundar a compreensão sobre os impactos das práticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional e na qualidade dos serviços públicos, bem como explorar novas tendências emergentes no contexto da administração pública.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Tadeu. **Gestão de pessoas em organizações públicas: conceitos, métodos e práticas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas no setor público: práticas e desafios**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: ____.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2010.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LIMA, Inácio Ferreira Dias; CARNEIRO, Ângela Paula Lima. **Gestão de pessoas na administração pública: pessoas competentes, melhores resultados**. RH Portal, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-na-administracao-pblica-pessoas-competentes-melhores-resultados/>. Acesso em: ____.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

OCDE. **Government at a Glance 2019**. Paris: OECD Publishing, 2019.

OCDE. **Public Employment and Management 2021**. Paris: OECD Publishing, 2021.

PACHECO, Regina Silvia. **Gestão pública orientada para resultados no Brasil**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

PALUDO, Ana. **Administração pública**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

SOUZA, Maria Rita de. **Gestão de pessoas no setor público**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 3, p. 1–11, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/WrsxftJSQd4j8DgP4bnMfNS/>. Acesso em: 19 dez 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.