



GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Santos, Leandro de Almeida¹

Santos, Leonardo de Almeida²

De Jesus, Eliziane Alves de Almeida³

Lopes, Keilla Petronilia Santos⁴

RESUMO: Na Administração Pública, a gestão de pessoas é um dos temas mais importantes nas relações pessoais dos servidores. Em suas diversas definições, estão associadas às funções que devem ser desempenhadas por profissionais capazes de desempenhá-las com eficácia. A necessidade deste estudo é promover mudanças na administração pública e sua relação com o papel estratégico desempenhado pela gestão de pessoas no incentivo à qualificação dos servidores públicos e, assim, ao melhor atendimento ao público. Portanto, este estudo se baseia em discutir acerca da gestão de pessoas na administração pública no Brasil. Trata-se de uma revisão integrativa, de caráter exploratório e descritivo, realizada em junho de 2025, fundamentada nas seguintes bases de dados: *Science Direct*, *Scielo*, e *Google scholar*, utilizando os descritores: “Administração pública” AND “Gestão de Recursos Humanos” AND Brasil. Foi utilizada a estratégia PEO, resultando na seguinte pergunta norteadora: Como a gestão de pessoas pode influenciar na administração pública no Brasil? De acordo com as evidências, no campo da administração pública, a GP vem adotando métodos mais modernos para aprimorar a qualificação dos funcionários, envolvendo a prestação de serviços públicos mais eficientes e qualificados. Sabe-se que as dificuldades na gestão de pessoas decorrem de ações insuficientes ou erros, o que pode levar a déficits ou dificuldades no desenvolvimento de novas estratégias de engajamento. Determinadas habilidades e atitudes só podem ser avaliadas após um contato mais aprofundado, possibilitando a identificação do potencial, das qualificações e de outros aspectos comportamentais do candidato. Diante disso, ao implementar a gestão de recursos humanos no serviço público, o sistema de gestão pública é fortalecido e a possibilidade de erros, fraudes e desperdícios é reduzida.

Palavras-Chave: Administração pública, Gestão de recursos humanos, Brasil.

Área Temática: Administração, Gestão, e áreas administrativas multidisciplinares

E-mail do autor principal: leandroleogemeos@gmail.com

¹Graduando em Administração. Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Serrinha-BA, leandroleogemeos@gmail.com

²Graduado em Direito. Bacharel em Segurança Pública e Defesa Social pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB - Academia da Polícia Militar da Bahia (APM)), Salvador-BA, lnasantos.adm@gmail.com

³Graduada em Ciências Contábeis. Faculdade Anísio Teixeira (FAT), Feira de Santana, ane.carlos2010@gmail.com

⁴Doutora em Geografia pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Graduada em Administração pela UEFS. Professora adjunta da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Serrinha-BA, keillalopes1@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, dispõe que a administração pública diz respeito: "Art. 37. A administração pública, direta e indireta, dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, observará os princípios da legalidade, da imparcialidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência [...]" (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, a gestão de recursos humanos no setor público tem um papel estratégico, pois visa traduzir os objetivos estratégicos da organização pública em iniciativas de desenvolvimento de recursos humanos. A literatura sobre gestão de recursos humanos no setor privado é extensa, entretanto as evidências sobre gestão de recursos no setor público são limitadas e de difíceis localização (FILIPPIN; GEMELLI, 2010).

“O Estado se depara com um duplo dilema: tornar-se competente para responder às crescentes demandas sociais e, ao mesmo tempo, redefinir suas relações com a sociedade” (BARONI e OLIVEIRA, 2006, p. 1). Como resultado, o departamento de Gestão de Pessoas (GP) que antes atuava de forma operacional, passou a atuar como um componente estratégico da organização e participar do desenvolvimento dos servidores públicos e da evolução do serviço público.

Na Administração Pública, a GP é um dos temas mais importantes nas relações pessoais dos servidores. Em suas diversas definições, estão associadas às funções que devem ser desempenhadas por profissionais capazes de desempenhá-las com eficácia (LIMA; CARNEIRO, 2015).

O impulso para esta pesquisa foi o interesse em contribuir para a evolução da Administração Pública e sua associação com o papel estratégico da gestão de pessoas no incentivo à qualificação dos servidores públicos, o que levaria a uma população melhor. Assim, esta pesquisa deriva de uma discussão sobre a gestão de recursos humanos na administração pública no Brasil. A necessidade deste estudo é promover mudanças na administração pública e sua relação com o papel estratégico desempenhado pela gestão de pessoas no incentivo à qualificação dos servidores públicos e, assim, ao melhor atendimento ao público. Portanto, este estudo se baseia em discutir acerca da gestão de pessoas na administração pública no Brasil.

1. MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de uma revisão integrativa, de caráter exploratório e descritivo, realizada em junho de 2025, fundamentada nas seguintes bases de dados: *Science Direct*, *SciELO*, e *Google*

scholar, utilizando os descritores: “Administração pública” AND “Gestão de Recursos Humanos” AND Brasil.

Foi utilizada a estratégia PEO, resultando na seguinte pergunta norteadora: Como a gestão de pessoas pode influenciar na administração pública no Brasil? Logo, foram selecionados critérios de inclusão, em que selecionaram produções científicas publicados em inglês, português e espanhol, sem recorte temporal. Excluíram-se: estudos que encontravam-se distante do tema proposto. Foram encontrados ao total 12.900 artigos científicos. Diante disso, responderam ao objetivo do estudo, bem como aos critérios de inclusão e exclusão, somente seis estudos. Logo, estes foram selecionados para a amostra final.

2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A GP é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização, pois por meio dela são realizados os processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e progressão na carreira. No entanto, também existem algumas particularidades no campo da administração pública. Por exemplo, os gestores não têm autonomia para selecionar e recrutar as pessoas que consideram mais específicas para a carga ou função, o que precisa ser realizado por meio de um processo seletivo aberto. No entanto, o departamento de GP é responsável pelo desenvolvimento, treinamento e retenção de funcionários. No campo da administração pública, a GP vem adotando métodos mais modernos para aprimorar a qualificação dos funcionários, envolvendo a prestação de serviços públicos mais eficientes e qualificados. (THEODOROVICZ; OLIVEIRA; AZEREDO, 2019)

O Artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988) inclui os princípios de eficiência, legalidade, imparcialidade, ética e transparência entre seus princípios. A fim de fortalecer os princípios de eficiência e qualificação dos servidores públicos, o Artigo 37, parágrafo 39, da Constituição Federal dispõe:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da Administração Pública direta, das autarquias e das fundações públicas.[...] § 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1988).

A área de GP conta com um mecanismo que promove o desenvolvimento e a mudança de paradigma dos servidores públicos. O Decreto nº 5.707/2006 (Brasil, 2006) institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na Administração Pública Federal (direta, autárquica e fundamental), regulamentando o disposto na Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990).

De acordo com o Decreto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) deve ser renovada por diversos órgãos e entidades da Administração Pública Federal (direta, autárquica e fundamental). Seu objetivo é aprimorar a eficiência e a eficácia, o que afeta diretamente os serviços públicos prestados aos cidadãos. A política visa promover o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, melhorando, assim, a qualidade dos serviços prestados.

Globalmente, as administrações públicas estão sob pressão para atender às necessidades dos cidadãos com eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência significa o uso racional de recursos; eficácia significa capacidade de alcançar resultados; efetividade significa a capacidade de fazer o que precisa ser feito, ou seja, a capacidade de atingir as metas determinadas. Para integrar esses valores ao trabalho diário da administração pública, são necessários servidores públicos, com competências técnicas, humanas e de gestão. No entanto, poucas administrações públicas federais desenvolveram uma estratégia eficaz de qualificação de seus servidores. Além disso, os servidores públicos têm mais dificuldade em desenvolver suas próprias capacidades profissionais e adaptar seus serviços às novas necessidades da sociedade civil (FILIPPIN; GEMELLI, 2010).

Sabe-se que as dificuldades na gestão de pessoas decorrem de ações insuficientes ou erros, o que pode levar a déficits ou dificuldades no desenvolvimento de novas estratégias de engajamento. Determinadas habilidades e atitudes só podem ser avaliadas após um contato mais aprofundado, possibilitando a identificação do potencial, das qualificações e de outros aspectos comportamentais do candidato (ESCOLÁPIO, 2013).

A falta de literatura dedicada à gestão de pessoas na administração pública tem dificultado o desenvolvimento de uma política coerente nessa área de administração, para alcançar uma gestão estratégica de recursos humanos alinhada aos objetivos de desenvolvimento dos municípios. Sabe-se que existe uma enorme lacuna entre os recursos disponíveis atualmente e as reais necessidades do departamento de recursos humanos; há uma necessidade urgente de integração e diálogo entre os diversos departamentos do município. A gestão de pessoas é mais difícil do que a gestão de obras e materiais, portanto, todos os departamentos são gestores de pessoas (FILIPPIN; GEMELLI, 2010).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que a gestão de recursos humanos no serviço público, em todos os níveis de governo, visa prestar serviços internos e externos e auxiliar os gestores de recursos humanos

na alocação correta de recursos em benefício dos cidadãos mediante aos produtos e serviços públicos. Ao implementar a gestão de recursos humanos no serviço público, o sistema de gestão pública é fortalecido e a possibilidade de erros, fraudes e desperdícios é reduzida. O sistema deve adotar medidas preventivas e, caso ocorram erros ou irregularidades, deverá ser implementado mecanismos ou procedimentos para evitar sua recorrência.

REFERÊNCIAS

BARONI, M.; OLIVEIRA, J. M. **Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público**. Guatemala: [s.n.], 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: [s.n.], 1988.

ESCULÁPIO, M. **A gestão de recursos humanos no serviço público**. Monografia de especialização. Universidade Federal do Paraná, 2013.

FILIPPIN, E. S.; GEMELLI, I. M. P. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE-revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010.

LIMA, I. F. D.; CARNEIRO, A. P. L. Gestão de Pessoas na Administração Pública: pessoas competentes, melhores resultados. **Rhportal**, 2015.

THEODOROVICZ, J. C.; OLIVEIRA, L. C.; AZEREDO, A. D. Gestão de pessoas na administração pública. **Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT**, v. 11, n. 3, 2019.