

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MATHEUS BICUDO TETILA

**REPENSANDO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A MELHORIA
DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**DOURADOS/MS
2024**

MATHEUS BICUDO TETILA

**REPENSANDO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A MELHORIA
DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Graduação apresentado, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados.
Orientador Profa. Dr^a Jane Corrêa Alves Mendonça

Banca Examinadora:

Prof. Dr.. Narciso Bastos Gomes

Prof. Dr.. Eduardo Luis Casarotto

DOURADOS/MS
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

T347r Tetila, Matheus Bicudo
REPENSANDO AS PRATICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA AS MELHORIAS
DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA [recurso eletrônico] /
Matheus Bicudo Tetila. -- 2024.
Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Jane Corrêa Alves Mendonça.
TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados,
2024.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Gestão pública. 2. Liderança. 3. Inovação. 4. Capacitação. 5. Eficiência. I.
Mendonça, Jane Corrêa Alves. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 OBJETIVOS	6
1.1.1 Objetivo Geral	6
1.1.2 Objetivos Específicos	6
1.2 JUSTIFICATIVA	7
2 REVISÃO TEÓRICA.....	8
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	8
2.2 MANIFESTAÇÃO DA PROCRASTINAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E ESTRATÉGIAS PARA REDUÇÃO	9
2.3 DIFERENÇAS ENTRE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO E NO SETOR PRIVADO.....	15
2.4 O PAPEL DA TECNOLOGIA NA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	20
2.5 IMPACTO DA TECNOLOGIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO	24
2.6 LEGISLAÇÃO E NORMATIVAS RELACIONADAS	26
3 METODOLOGIA.....	28
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	28
3.2 INSTRUMENTOS E FORMAS DE COLETA DE DADOS	28
3.3 ANÁLISE DE DADOS	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	32
4.1 DESAFIOS IDENTIFICADOS NA GESTÃO DE PESSOAS	32
4.2 O PAPEL DA LIDERANÇA NO CONTEXTO MUNICIPAL	33
4.3 A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA GESTÃO PÚBLICA.....	35
4.4 DISCUSSÃO GERAL E RECOMENDAÇÕES	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

RESUMO

Este estudo visa analisar as práticas de gestão de pessoas na administração pública, com foco nas barreiras enfrentadas e estratégias para superá-las. A pesquisa baseia-se em revisão bibliográfica, analisando dados de artigos científicos disponíveis em bases como SciELO, Scopus e CAPES, coletados entre agosto e outubro de 2023. Foi utilizado um recorte de dez anos (2013-2023), priorizando o nível municipal devido à sua proximidade com o cidadão e desafios específicos, como escassez de recursos e rigidez burocrática. Os dados foram tratados por meio de análise crítica e comparativa, utilizando tabelas para apresentar conceitos e instrumentos. Os resultados apontam desafios como burocracia excessiva, ausência de capacitação contínua e resistência à inovação tecnológica. Estratégias propostas incluem automação de processos, programas regulares de treinamento e maior uso de tecnologias digitais. A liderança foi destacada como elemento essencial na transformação organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e motivador. Conclui-se que a modernização da gestão pública exige esforços integrados que aliem inovação tecnológica, capacitação dos servidores e práticas de liderança eficazes, garantindo maior eficiência e qualidade nos serviços prestados à sociedade. As recomendações visam fortalecer a capacidade institucional e promover mudanças significativas na administração pública.

Palavras-chave: Gestão pública; liderança; inovação; capacitação; eficiência.

ABSTRACT

This study aims to analyze human resource management practices in public administration, focusing on the barriers faced and strategies to overcome them. The research relied on a literature review, analyzing data from scientific articles available in databases such as SciELO, Scopus, and CAPES, collected between August and October 2023. A ten-year timeframe (2013-2023) was used, prioritizing the municipal level due to its proximity to citizens and specific challenges such as resource scarcity and bureaucratic rigidity. Data were processed through critical and comparative analysis, utilizing tables to present concepts and tools. The findings highlighted challenges such as excessive bureaucracy, a lack of continuous training, and resistance to technological innovation. Proposed strategies include process automation, regular training programs, and increased use of digital technologies. Leadership was identified as a critical factor in organizational transformation, fostering a more efficient and motivating work environment. The study concludes that modernizing public management requires integrated efforts combining technological innovation, employee training, and effective leadership practices, ensuring greater efficiency and quality in services provided to society. The recommendations aim to strengthen institutional capacity and promote significant changes in public administration.

Keywords: Public management; leadership; innovation; training; efficiency.

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública, em sua essência, fundamenta-se na aplicação de princípios administrativos e estratégicos que orientam a alocação eficiente de recursos para atingir metas organizacionais e sociais previamente estabelecidas. Esse conceito é sustentado por teóricos como Chiavenato (2010), que destaca a necessidade de planejamento estratégico, e por legislações como o Art. 37 da Constituição Federal de 1988, que define os princípios da administração pública, incluindo eficiência, legalidade e transparência. Diante dos desafios contemporâneos enfrentados pelos servidores públicos, como a crescente complexidade das demandas sociais e a limitação de recursos, é indispensável aprimorar processos administrativos por meio da modernização tecnológica, do fortalecimento institucional e da capacitação contínua, conforme apontado por Oliveira (2021). Esses esforços são essenciais para garantir a entrega eficaz de serviços públicos de qualidade, promovendo um impacto direto no bem-estar coletivo e na satisfação dos cidadãos.

A administração pública é a principal ferramenta para alcançar os objetivos nacionais, sendo composta por agências e entidades responsáveis por esta tarefa. Ela não apenas atende aos interesses coletivos, mas também oferece serviços assistenciais à população, em conformidade com normas legislativas que buscam suprir as demandas dos cidadãos. Para Filippin e Gemelli (2011), o gerenciamento público vai além de dirigir atividades governamentais; ele também se preocupa com o bem-estar social.

A gestão pública contemporânea, centrada no cidadão, tem se consolidado como uma diretriz fundamental. Esse modelo coloca o cidadão no centro das decisões, atendendo às crescentes expectativas da sociedade por maior transparência e eficiência nos serviços públicos. Reformas administrativas voltadas para a participação popular e o aprimoramento das práticas de gestão têm sido amplamente discutidas. Peci et al. (2021) destacam que "a administração pública contemporânea tem adotado mecanismos voltados à transparência e à participação popular, promovendo melhorias contínuas nas práticas administrativas". Essas transformações são cruciais para atender às demandas atuais e fomentar um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

Outro ponto relevante é a gestão de pessoas, uma área diretamente ligada à cultura organizacional e às estruturas institucionais. Segundo Araújo (2021), a gestão

de pessoas é influenciada por variáveis como paradigmas organizacionais, divisões internas, automação e diretrizes estratégicas. Essa área, além de ser estratégica, desempenha um papel humanizador nas organizações, promovendo o engajamento, a capacitação e o desenvolvimento do capital humano. Para Soviensi e Stigar (2008), o planejamento estratégico organizacional é indispensável para que os gestores tenham objetivos claros e direcionem suas ações para o futuro.

No setor público, a liderança é um elemento chave para melhorar a eficiência e produtividade. Gestores públicos devem estabelecer metas claras, motivar suas equipes e investir no desenvolvimento de talentos, sempre promovendo uma cultura de inovação e melhoria contínua. Chiavenato (2010) enfatiza que o capital humano é o recurso mais valioso de uma organização, sendo fundamental para alcançar os objetivos institucionais.

Este estudo busca compreender como a gestão de pessoas e a liderança influenciam diretamente a eficiência dos serviços públicos, identificando barreiras e propondo estratégias para superá-las. A análise desses aspectos, com foco em variáveis como desenvolvimento de pessoal, práticas de seleção de talentos e centralização de responsabilidades, fornecerá insights sobre as dinâmicas da administração pública e empresarial.

Este estudo se justifica pela necessidade de investigar como as práticas de gestão pública podem ser aprimoradas para enfrentar desafios recorrentes, como burocracia excessiva, limitações tecnológicas e falta de autonomia decisória por parte dos servidores. A questão norteadora que guia este trabalho é: **Quais estratégias podem ser implementadas para superar as barreiras da gestão de pessoas na administração pública, visando aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados?** De acordo com Oliveira (2015), a capacitação contínua é essencial para que os servidores lidem com as demandas crescentes e complexas de uma gestão mais responsiva. Nesse cenário, o estudo propõe identificar soluções por meio de investimentos em capacitação, modernização de processos administrativos e adoção de modelos de gestão participativa, buscando promover transformações que impactem positivamente o atendimento à sociedade.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar detalhadamente as práticas e metodologias de gestão de recursos humanos em uma unidade específica da administração pública, identificando os desafios enfrentados e propondo estratégias que visem aprimorar a eficiência das atividades e a qualidade dos serviços prestados à população.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar dados provenientes de publicações acadêmicas, indicadores organizacionais, relatórios institucionais, alterações legislativas e pesquisas de clima organizacional, com o propósito de mapear mudanças e evoluções nas práticas de recursos humanos na administração pública entre 2013 e 2023, avaliando seu impacto na eficiência dos serviços prestados e na gestão dos servidores públicos.
- Investigar a procrastinação no serviço público e propor estratégias de liderança para mitigá-la.
- Comparar resultados obtidos entre 2013 e 2023, traçando um panorama evolutivo e identificando tendências na gestão de pessoas.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema justifica-se pela importância estratégica da liderança na administração pública, especialmente frente aos desafios complexos enfrentados pelos servidores no desempenho de suas funções. A eficiência da gestão pública é diretamente influenciada pela qualidade da liderança e pela capacidade de gestores e servidores de se adaptarem às demandas do setor.

Oliveira et al. (2010) ressaltam que a capacitação contínua de líderes públicos é essencial para implementar mudanças que melhorem a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Além disso, a modernização da gestão pública, com foco em gestão de pessoas e inovação tecnológica, tem sido apontada como um pilar para o fortalecimento institucional (Araújo, 2021).

Considerando o contexto de reformas administrativas e a crescente demanda por transparência e eficiência, este estudo busca não apenas identificar desafios, mas também propor soluções práticas para aprimorar a liderança e a gestão de pessoas na administração pública. Ao analisar a evolução das práticas de gestão ao longo dos últimos anos, espera-se contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas mais

eficazes e alinhadas às necessidades da sociedade.

Portanto, esta pesquisa se justifica por sua contribuição teórica e prática, promovendo o fortalecimento das capacidades institucionais e a melhoria contínua dos serviços públicos.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de pessoas na administração pública enfrenta inúmeros desafios decorrentes da rigidez burocrática, que frequentemente impede a adoção de abordagens inovadoras e adaptáveis. Como destaca Silva (2021, p. 45), "a rigidez das estruturas burocráticas é um dos maiores obstáculos para a implementação de práticas inovadoras na gestão pública".

Nesse cenário, a capacitação e o desenvolvimento dos servidores se tornam essenciais, pois, segundo Oliveira (2022, p. 72), "o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos é fundamental para garantir a eficiência e a qualidade do serviço prestado". No entanto, gestores públicos lidam com restrições orçamentárias que dificultam investimentos necessários, já que, como aponta Santos (2023, p. 102), "as restrições orçamentárias são uma realidade constante, tornando desafiador investir em programas de capacitação". Além disso, gestores precisam equilibrar essas limitações com as demandas de serviço, um ponto ressaltado por Costa (2021, p. 88), ao afirmar que "equilibrar a qualidade do serviço com a limitação de recursos agrava a pressão sobre a gestão de pessoas".

Estabelecer sistemas de avaliação de desempenho que sejam transparentes e justos é uma estratégia essencial para incentivar a meritocracia na administração pública. No entanto, a ausência de critérios claros e objetivos muitas vezes complica essa tarefa, tornando o processo suscetível a interpretações subjetivas. Além disso, a manutenção da motivação e do engajamento dos servidores representa um desafio constante, principalmente em ambientes de trabalho marcados por complexidade e demandas crescentes.

De acordo com dados recentes, a promoção de diversidade e inclusão no setor público também é de vital importância para garantir que a administração reflita a sociedade a que serve, exigindo esforços contínuos e deliberados para superar preconceitos e assegurar a equidade de oportunidades (IPEA, 2023).

Para enfrentar esses desafios, diversas estratégias podem ser adotadas. Investir na capacitação de líderes é crucial para promover uma cultura organizacional que valorize o desempenho, a inovação e o engajamento dos servidores (Dutra, 2009). Promover uma gestão mais flexível e ágil, capaz de se adaptar rapidamente às

mudanças, pode aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos.

Os líderes possuem um papel fundamental na procrastinação. O líder deve identificar as causas subjacentes da procrastinação, implementar estratégias eficazes para combatê-la e criar um ambiente de trabalho que promova a produtividade. Definindo metas claras, proporcionando feedback e reconhecimento, fomentando a autodisciplina, apoiando o desenvolvimento pessoal e profissional, incentivando a colaboração e servindo como um exemplo de comportamento produtivo e motivador. Como destacado por Goede (2024), "se você não prioriza suas responsabilidades, pode facilmente acabar procrastinando nas áreas em que poderia ter sucesso".

Manter canais de comunicação abertos e transparentes entre a administração e os servidores é essencial para construir confiança e alinhar os objetivos organizacionais. Reconhecer e recompensar o desempenho excepcional dos servidores pode criar uma cultura de excelência, aumentando a motivação e o comprometimento. Além disso, a implementação de políticas que promovam diversidade e inclusão é fundamental para a construção de uma força de trabalho mais representativa e resiliente. Como apontam os estudos, "a gestão efetiva de pessoas é um fator crucial para o sucesso organizacional" (Mello et al., 2020).

2.2 MANIFESTAÇÃO DA PROCRASTINAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E ESTRATÉGIAS PARA REDUÇÃO

A procrastinação no serviço público é um fenômeno amplamente documentado na literatura, sendo descrito como um comportamento de adiamento voluntário de tarefas, com impactos negativos na produtividade dos servidores e na imagem da administração pública (Costa, 2019). Fatores como a rigidez burocrática, a ausência de capacitação contínua, limitações orçamentárias e a resistência à inovação tecnológica são apontados como os principais desencadeadores desse problema (Santos, 2021; Oliveira et al., 2020). Além disso, estudos recentes destacam o papel da liderança na mitigação da procrastinação. Segundo Filippin e Gemelli (2011), líderes que promovem práticas como coaching e mentoring contribuem para criar ambientes de trabalho mais motivadores, o que reduz comportamentos procrastinadores. A combinação dessas práticas com mudanças estruturais, como a simplificação de processos e o uso de tecnologias digitais, pode potencialmente melhorar tanto a eficiência do serviço público quanto a qualidade do atendimento à

sociedade (Peci et al., 2022).

A estrutura burocrática é uma característica fundamental do setor público, e muitos a associam à garantia de legalidade e transparência nos processos administrativos. No entanto, a rigidez das normas e processos burocráticos também pode ser um fator que contribui para o adiamento de tarefas. Segundo Costa (2019), a burocracia no setor público, com seus processos excessivamente formais e muitas vezes morosos, cria um ambiente propenso ao desânimo e à procrastinação. Costa (2019), destaca que a falta de autonomia dos servidores e a dificuldade em modificar processos estabelecidos contribuem para que as tarefas sejam vistas como desnecessárias ou excessivamente complexas, resultando em adiamentos. A conformidade com as normas torna-se, então, uma prioridade que prejudica a capacidade de adaptação e a inovação, o que acaba criando um ciclo de procrastinação.

Em muitos casos, os servidores públicos sentem-se impotentes diante da rigidez burocrática, especialmente quando carecem de autonomia para decisões ou não possuem uma visão clara de como otimizar processos. Essa percepção é reforçada por autores como Costa (2019), que destaca que a rigidez estrutural do setor público inibe iniciativas de mudança e inovação. A cultura organizacional, muitas vezes voltada à conformidade em detrimento da inovação, contribui para esse quadro, criando um ambiente pouco favorável à criatividade e proatividade (Filippin & Gemelli, 2011). Quando as tarefas não apresentam urgência ou impacto imediato, a procrastinação pode surgir como uma forma de resistência passiva ao sistema estabelecido (Santos, 2021).

Entre os principais fatores que fomentam esse comportamento, a literatura aponta a carência de capacitação contínua, especialmente para lideranças municipais. Segundo Oliveira et al. (2020), a limitação de recursos destinados à formação de servidores compromete o desenvolvimento de competências críticas, particularmente em funções de liderança, impactando a gestão de equipes e a execução de projetos. Esses déficits, combinados com a falta de suporte técnico, frequentemente resultam em atrasos na implementação de políticas públicas e na redução da produtividade organizacional (Peci et al., 2022).

A falta de capacitação no serviço público cria um ambiente propenso à estagnação, onde os servidores se sentem incapazes de lidar com desafios mais avançados, o que gera a procrastinação. Santos (2021) aponta que a ausência de

investimentos em formação cria um cenário em que os servidores não se sentem preparados para desempenhar tarefas mais complexas, o que aumenta a tendência de procrastinar. Além disso, a falta de uma formação sólida pode gerar sentimento de impotência, desmotivação e baixa autoestima, o que impacta diretamente a produtividade e a eficácia do trabalho dos servidores. A procrastinação, nesse sentido, se torna uma resposta natural diante de desafios que os servidores não se sentem aptos a enfrentar.

Embora a falta de capacitação afete todos os níveis do serviço público, o impacto é ainda mais significativo nas lideranças municipais. Líderes mal preparados enfrentam dificuldades não apenas em gerenciar suas equipes, mas também em implementar mudanças, inovar e adaptar processos às constantes transformações que caracterizam a administração pública. A capacitação dessas lideranças é essencial para garantir que estejam aptas a tomar decisões estratégicas, lidar com crises, motivar suas equipes e implementar políticas públicas eficazes (Filippin & Gemelli, 2011). Para mitigar esse problema, é crucial que os gestores públicos invistam em programas de formação contínua, que atendam às necessidades dos líderes municipais e os preparem para os desafios do serviço público moderno. A formação desses líderes não só melhora a gestão interna, mas também fortalece a capacidade de inovação e adaptação das administrações municipais diante das demandas sociais e políticas atuais. Os programas de capacitação voltados para as lideranças municipais devem ser planejados de maneira estratégica e contínua, atendendo às necessidades de gestores em um cenário cada vez mais dinâmico e complexo.

A formação deve abranger competências essenciais, como gestão estratégica, capacidade de tomada de decisão em tempos de crise, administração de equipes, comunicação eficaz e, acima de tudo, inovação. Santos (2021) salienta que é necessário não só o domínio de técnicas de gestão, mas também a habilidade para adaptar os processos administrativos à evolução tecnológica e às novas demandas da sociedade. Para tanto, cursos, workshops, conferências e programas de mentoring são métodos eficazes para dotar os gestores de novos conhecimentos, habilidades e abordagens inovadoras, fundamentais para uma liderança eficiente.

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) é um exemplo de instituição que tem implementado com sucesso programas de capacitação de líderes públicos. O Programa de Formação de Gestores Públicos da ENAP visa aprimorar as

competências de gestores e servidores públicos, abordando áreas como gestão de pessoas, gestão de projetos e liderança estratégica. Durante o curso, os participantes são desafiados a aplicar os conceitos aprendidos em estudos de caso, simulando situações reais de administração pública. Estudos de caso, como o realizado com gestores do município de Belo Horizonte, demonstram que a capacitação resultou em uma maior capacidade dos líderes para gerenciar equipes e implementar mudanças tecnológicas, o que levou a um aumento na produtividade e à redução significativa dos prazos de atendimento ao público (Oliveira et al., 2020).

Além dos cursos tradicionais, programas de mentoring e coaching têm se mostrado particularmente eficazes na formação de líderes. O coaching, por exemplo, permite que os gestores desenvolvam competências interpessoais essenciais para a gestão de equipes, como empatia, comunicação assertiva e resolução de conflitos. A prática do mentoring, por sua vez, oferece uma abordagem mais personalizada, onde líderes mais experientes orientam e apoiam os gestores menos experientes, proporcionando uma troca de conhecimentos e experiências. Um exemplo bem-sucedido dessa prática pode ser observado no município de Campinas, onde um programa de mentoring foi implementado para capacitar líderes municipais. O resultado foi um aumento na satisfação dos servidores, na melhoria do clima organizacional e uma redução nas taxas de procrastinação e absenteísmo nas equipes (Filippin & Gemelli, 2011).

Para garantir a eficácia desses programas de capacitação, é fundamental estabelecer métricas claras para avaliar o impacto da formação. A avaliação das competências adquiridas pelos líderes antes e após os programas de capacitação é uma das formas de medir seu sucesso. Testes de conhecimento, estudos de caso e feedback 360 graus são ferramentas eficazes para essa avaliação (Santos, 2021). Além disso, a procrastinação pode ser mensurada através de indicadores de produtividade e cumprimento de prazos. A comparação das taxas de procrastinação antes e depois dos programas de capacitação pode revelar mudanças significativas no comportamento dos líderes e servidores (Oliveira et al., 2020). A satisfação dos servidores sob a liderança capacitada também deve ser monitorada, utilizando pesquisas de clima organizacional e entrevistas para medir a percepção dos servidores sobre a eficácia da liderança e o impacto da capacitação no ambiente de trabalho (Filippin & Gemelli, 2011).

Outro indicador importante é a taxa de implementação de inovações. A

capacitação deve estimular a inovação e a implementação de novas tecnologias e processos no serviço público. Avaliar quantas inovações foram introduzidas após o treinamento pode fornecer uma medida da eficácia dos programas de capacitação na promoção de mudanças positivas (Peci et al., 2022). Além disso, a melhoria no desempenho organizacional, evidenciada por dados de produtividade, eficiência e qualidade dos serviços prestados, também é um indicador relevante da eficácia da formação das lideranças municipais (Costa, 2019).

Programas de capacitação bem-sucedidos podem ser observados em diversas administrações municipais. No município de São Paulo, o Programa Líderes do Futuro, voltado para a formação de jovens líderes no setor público, demonstra resultados significativos, como a redução de atrasos em projetos e a melhoria na eficiência no uso de recursos públicos. Os líderes treinados apresentaram maior habilidade para negociar com fornecedores, coordenar equipes e cumprir prazos. Em Minas Gerais, a Escola de Governo tem oferecido programas de capacitação para lideranças municipais, com foco em gestão pública, inovação e governança. A avaliação desses programas evidenciou sua contribuição para a modernização do serviço público, com um aumento na utilização de tecnologias de gestão e a redução das taxas de procrastinação entre os líderes municipais (Peci et al., 2022).

Em síntese, a capacitação contínua das lideranças municipais é essencial para combater a procrastinação no serviço público e melhorar a eficiência da administração pública. Programas de formação estruturados, como cursos de coaching, mentoring e gestão estratégica, são fundamentais para dotar os gestores de competências técnicas e interpessoais que os tornem mais aptos a lidar com os desafios do serviço público. A avaliação sistemática da eficácia desses programas, por meio de métricas claras e objetivas, permite não apenas medir o impacto da capacitação, mas também adaptar os métodos de formação às necessidades dos gestores públicos. Exemplos de sucesso, como os implementados pela ENAP, Prefeitura de São Paulo e Escola de Governo de Minas Gerais, demonstram que a formação contínua das lideranças não só combate a procrastinação, mas também impulsiona a inovação e a melhoria do serviço público, resultando em benefícios diretos para a sociedade.

Além disso, a falta de programas de treinamento contínuo pode impactar diretamente a autoestima dos servidores, fazendo com que se sintam desvalorizados e sem perspectiva de crescimento dentro da organização. Isso se reflete em uma diminuição do empenho no trabalho, favorecendo o comportamento procrastinador.

De acordo com Santos (2021), servidores desmotivados têm mais dificuldade em iniciar ou concluir tarefas, especialmente aquelas que exigem esforço adicional ou aprendizado de novas tecnologias.

Outro fator crítico para a procrastinação no serviço público são as limitações orçamentárias. A escassez de recursos financeiros impede que as administrações públicas invistam na modernização de seus processos ou na aquisição de novas tecnologias que poderiam melhorar a produtividade. Oliveira et al. (2017) explicam que, sem investimentos em ferramentas que agilizem a gestão pública, como sistemas de gestão integrada ou plataformas digitais, os servidores ficam sobrecarregados com processos manuais e ineficientes, o que leva ao adiamento de tarefas que envolvem a implementação de inovações. A falta de tecnologias adequadas pode também criar um ambiente de trabalho frustrante, pois os servidores se veem incapazes de realizar suas atividades com a eficiência desejada, o que os leva a adiar ou procrastinar.

Além disso, a resistência à mudança é um fator amplamente documentado que impede a inovação no serviço público. Peci et al. (2022) argumentam que, dentro de muitas organizações públicas, há um medo generalizado de novas tecnologias, que são vistas como ameaças ao status quo e à rotina estabelecida. Essa resistência à mudança pode ser atribuída à falta de conhecimento, à percepção de que a nova tecnologia aumentaria a carga de trabalho ou até mesmo à simples aversão ao desconhecido. O adiamento de tarefas relacionadas à adoção de novas tecnologias é, portanto, uma reação à pressão por mudanças, que muitas vezes é percebida como um desafio difícil de ser superado sem o devido suporte.

A liderança emerge como um fator crucial na prevenção da procrastinação no serviço público. Estratégias de liderança eficazes podem transformar a cultura organizacional e motivar os servidores a enfrentarem os desafios de forma mais proativa. Filippin e Gemelli (2011) afirmam que líderes capazes de oferecer reconhecimento, estabelecer metas claras e criar um ambiente de feedback contínuo têm um impacto significativo no comportamento dos servidores. Quando os líderes se dedicam a promover um ambiente motivador e colaborativo, com foco no bem-estar dos servidores, a procrastinação tende a ser reduzida, pois os servidores se sentem mais valorizados e motivados para realizar suas tarefas.

Uma das estratégias mais eficazes nesse sentido é o *coaching*. O coaching no serviço público pode ser utilizado como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional, ajudando os servidores a enfrentarem suas dificuldades e a melhorarem

suas habilidades. Além disso, o coaching contribui para o desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento, em que o servidor é estimulado a encarar desafios como oportunidades de aprendizado. Isso pode reduzir a procrastinação, pois os servidores passam a ver as tarefas como parte de seu desenvolvimento pessoal, o que aumenta a disposição para realizá-las.

Além do *coaching*, o *mentoring* também se mostra uma prática eficaz. O mentoring oferece uma abordagem mais personalizada e orientada ao desenvolvimento de carreira, permitindo que os servidores recebam apoio contínuo de líderes experientes. De acordo com estudiosos da gestão pública, programas de mentoring são eficazes para melhorar o desempenho organizacional, especialmente em contextos onde há uma grande resistência à mudança ou dificuldades de adaptação às novas tecnologias. Líderes que atuam como mentores podem ajudar os servidores a superar a procrastinação, oferecendo orientação e apoio contínuos, o que resulta em uma maior aceitação das mudanças e uma melhor performance.

Estudos de caso demonstram que programas de coaching e mentoring podem gerar benefícios substanciais. Na Prefeitura de São Paulo, um programa de mentoring focado na capacitação dos servidores gerou aumento significativo na produtividade e satisfação com o trabalho, além de reduzir a procrastinação associada à falta de motivação. De forma semelhante, no Reino Unido, a implementação de práticas de coaching em agências governamentais contribuiu para a redução da procrastinação e melhorou os resultados de implementação de políticas públicas, com um aumento substancial na adoção de novas tecnologias.

A procrastinação no serviço público é um fenômeno complexo que resulta da interação de fatores organizacionais, psicológicos e estruturais. A rigidez burocrática, a falta de capacitação, as limitações orçamentárias e a resistência à mudança são elementos que favorecem esse comportamento, prejudicando a produtividade dos servidores e a qualidade dos serviços públicos. Entretanto, a liderança desempenha um papel fundamental na mitigação da procrastinação. Estratégias de liderança focadas no bem-estar dos servidores, como coaching e mentoring, podem criar um ambiente motivador, onde os servidores se sintam valorizados e mais dispostos a superar os desafios. Ao adotar uma abordagem mais flexível, inovadora e focada no desenvolvimento contínuo, as administrações públicas podem reduzir significativamente a procrastinação e, assim, melhorar a eficiência e a qualidade do atendimento à sociedade. A implementação de tais práticas contribui para uma gestão

pública mais eficaz, comprometida com a transformação e inovação, o que é essencial para atender às crescentes demandas da sociedade moderna.

2.3 DIFERENÇAS ENTRE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO E NO SETOR PRIVADO

A gestão de pessoas no setor público e no setor privado revela diversas diferenças que refletem as características e objetivos específicos de cada área. Conforme destacam Correia e Bilhim (2018), essas distinções manifestam-se em várias dimensões, como recrutamento, seleção, desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho e cultura organizacional. No setor público, as práticas de gestão frequentemente se concentram em aspectos como estabilidade e conformidade, enquanto no setor privado há uma maior ênfase em eficiência e resultados, buscando a flexibilidade e a inovação como diferenciais competitivos.

No setor público, o recrutamento geralmente ocorre por meio de concursos públicos, que visam garantir a transparência e a igualdade de oportunidades (Brasil, 1988). Esses processos são rigorosos e muitas vezes longos, com foco em provas objetivas e, às vezes, em avaliações psicológicas e entrevistas. Em contrapartida, no setor privado, o recrutamento é mais flexível e ágil. As empresas podem adotar diversas estratégias para otimizar o recrutamento e a seleção de talentos. O uso de plataformas de emprego, headhunters, indicações internas e redes sociais se destaca entre essas opções. O processo de seleção geralmente inclui entrevistas, dinâmicas de grupo, testes de aptidão e análise de currículos. De acordo com Blumen e Cepellos (2023), a combinação de tecnologias emergentes e práticas tradicionais é fundamental para aprimorar a eficácia na seleção de candidatos, permitindo às organizações não apenas identificar habilidades técnicas, mas também alinhar os valores organizacionais com os candidatos ideais.

Quando se trata de desenvolvimento e capacitação, o setor público muitas vezes depende de políticas governamentais e disponibilidade de recursos. Programas de treinamento podem ser menos frequentes e menos personalizados, com foco em cumprir requisitos legais e normativos. Já no setor privado, há uma maior ênfase em programas contínuos de desenvolvimento de competências, com treinamentos personalizados para atender às necessidades específicas da empresa e dos colaboradores. O investimento em capacitação é visto como uma forma de aumentar

a competitividade e a inovação (Dutra, 2002).

A remuneração no setor público é tipicamente estruturada em tabelas salariais fixas e planos de carreira, oferecendo benefícios como estabilidade no emprego e aposentadorias vantajosas. Em contrapartida, no setor privado, os salários são mais dinâmicos e podem incluir bônus, comissões e participações nos lucros. Os benefícios são mais variados e personalizados, abrangendo planos de saúde e programas de bem-estar, conforme observam Silva e Gonçalves (2020) ao discutirem as diferenças salariais entre os dois setores.

A avaliação de desempenho no setor público costuma ocorrer com menor frequência e é menos direcionada a resultados individuais e organizacionais, muitas vezes priorizando critérios como tempo de serviço e conformidade com normas. Esse modelo tende a refletir uma abordagem mais burocrática e rígida, onde o foco está na estabilidade e na manutenção de procedimentos formais, o que pode limitar o incentivo ao desempenho e à inovação (JARDILINO, 2021). Em contrapartida, no setor privado, as avaliações de desempenho são regulares e orientadas para a obtenção de resultados. Nessa esfera, a prática inclui o estabelecimento de metas específicas, feedback contínuo e sistemas de recompensas vinculados diretamente ao desempenho, promovendo uma maior ligação entre a performance dos colaboradores e os resultados da organização (BARBOSA et al., 2018).

A avaliação de desempenho no setor público é tradicionalmente menos frequente e menos direcionada a resultados individuais e organizacionais, com foco em critérios como tempo de serviço e conformidade com normas, priorizando a estabilidade e a manutenção de procedimentos formais. Esse modelo reflete uma abordagem mais burocrática e rígida, que limita o incentivo ao desempenho e à inovação, essenciais para a melhoria da eficiência da administração pública. Como aponta Jardimino (2021, p. 123), "a falta de foco em resultados e a priorização de critérios como tempo de serviço geram um ambiente onde a inovação e a melhoria do desempenho ficam comprometidas". Já no setor privado, as avaliações de desempenho são mais regulares, com ênfase na obtenção de resultados, incluindo a definição de metas específicas, feedback contínuo e sistemas de recompensas diretamente relacionados ao desempenho individual e coletivo, o que resulta em um maior alinhamento entre a performance dos colaboradores e os resultados da organização (Barbosa et al., 2018).

Esse contraste entre o setor público e o privado mostra que a avaliação de

desempenho no serviço público pode ser um dos fatores que favorecem a procrastinação e a estagnação organizacional. No setor público, onde a avaliação é frequentemente focada na estabilidade e nos aspectos formais da função, a inovação e o dinamismo ficam comprometidos, gerando um ciclo de baixa produtividade e desmotivação. Nesse sentido, é essencial que a avaliação de desempenho seja revista para incorporar práticas mais modernas e voltadas para o alcance de resultados, incentivando a capacitação contínua e a implementação de inovações tecnológicas. Conforme Jardimino (2021), é necessário adotar uma abordagem mais estratégica, que envolva a definição de metas claras e mensuráveis, com feedback regular, para melhorar a capacitação de servidores e gestores e, conseqüentemente, reduzir a procrastinação e a ineficiência no setor público.

Para garantir a eficácia da capacitação e das inovações implementadas no setor público, os gestores devem adotar um modelo de avaliação de desempenho que envolva a medição de resultados de forma contínua e adaptável. Isso inclui a definição de metas específicas para cada programa de capacitação e inovação, acompanhadas de indicadores de desempenho que permitam avaliar o impacto das iniciativas ao longo do tempo. A avaliação deve ser sistemática e não restrita ao final de um ciclo de capacitação. A prática de feedback contínuo é fundamental para que os servidores possam ajustar suas ações e alinhar seus objetivos aos da organização, promovendo uma cultura de alto desempenho e inovação (Barbosa et al., 2018). Como destaca Barbosa et al. (2018, p. 212), "a integração de metas claras, feedback constante e sistemas de recompensa cria um ambiente favorável ao desempenho e à inovação, incentivando os servidores a se engajarem mais ativamente em suas funções e a buscar melhorias contínuas".

Além disso, a avaliação de desempenho deve ser integrada a métricas de inovação e implementação de novas tecnologias, já que a modernização da gestão pública está diretamente ligada à adoção de novas ferramentas e à adaptação a novos processos. A capacitação das lideranças deve focar não apenas no desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também na capacidade de adotar e implementar novas tecnologias. Um exemplo disso é o programa da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que visa aprimorar as competências dos gestores públicos e líderes municipais, incentivando-os a utilizar novas tecnologias na gestão pública (Santos, 2021). Segundo Santos (2021, p. 89), "a capacitação voltada para o uso de tecnologias emergentes é fundamental para a transformação do serviço público,

promovendo maior eficiência e melhor atendimento à população". Programas como esse podem servir como modelo para a implementação de outras iniciativas de capacitação no setor público, sempre com a devida avaliação de seus resultados.

Para garantir que as intervenções de capacitação e inovação sejam realmente eficazes, é crucial que os gestores adotem um sistema de métricas que permita avaliar o impacto de cada iniciativa. A definição de indicadores de desempenho pode incluir, por exemplo, a melhoria na produtividade, a redução de prazos no atendimento ao público e a implementação de inovações tecnológicas. Além disso, deve-se avaliar a satisfação dos servidores com os programas de capacitação e o impacto dessas ações no clima organizacional, pois fatores como a motivação e o engajamento são cruciais para o desempenho no serviço público (Jardilino, 2021).

Ademais, a avaliação de desempenho também deve ser acompanhada de um sistema de recompensas, que, embora limitado no setor público devido a questões orçamentárias, pode ser implementado por meio de formas alternativas de reconhecimento, como promoções, atribuição de novos desafios e reconhecimento público. Como enfatizam Barbosa et al. (2018, p. 217), "o reconhecimento do desempenho e a oferta de novos desafios profissionais são formas de motivar os servidores e estimular uma cultura de excelência no serviço público". Esse tipo de incentivo pode ser tão eficaz quanto as bonificações financeiras, principalmente em um contexto em que os recursos são limitados.

Em síntese, a avaliação de desempenho no setor público deve ser transformada em um processo mais dinâmico e orientado para resultados, com o foco em capacitação contínua, inovação e implementação de tecnologias. A adoção de práticas como o feedback constante, a definição de metas claras, o uso de métricas de desempenho e a implementação de sistemas de recompensas são essenciais para estimular a inovação, reduzir a procrastinação e melhorar a eficiência da administração pública. Ao integrar essas práticas, os gestores públicos podem criar uma cultura de alto desempenho e transformação, resultando em benefícios tanto para os servidores quanto para a população atendida. A aplicação dos modelos propostos por Jardilino (2021) e Barbosa et al. (2018) pode servir como base para a construção de um novo modelo de avaliação de desempenho, mais alinhado às necessidades do serviço público contemporâneo.

A cultura organizacional apresenta diferenças significativas entre os setores público e privado. No setor público, a cultura tende a ser mais formal e burocrática,

priorizando a conformidade e a estabilidade. Essa estrutura rígida pode resultar em uma tomada de decisões mais lenta, devido a procedimentos e regulamentações estritas (PECI, 2020).

Em contraste, o setor privado é geralmente mais dinâmico, valorizando a inovação, a flexibilidade e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado. Essa orientação para resultados é crucial para a competitividade das empresas (MARTINS, 2021).

Os objetivos e a missão de cada setor também são distintos. A missão do setor público é atender ao interesse coletivo, com foco em fornecer serviços que satisfaçam as necessidades da sociedade e cumpram políticas governamentais. O sucesso é medido pela eficácia na entrega desses serviços e pela satisfação dos cidadãos. Por outro lado, no setor privado, o principal objetivo é gerar lucro e valor para os acionistas, sendo a eficácia avaliada com base no desempenho financeiro e na posição competitiva no mercado (CAVALCANTI; ALBUQUERQUE, 2019).

2.4 O PAPEL DA TECNOLOGIA NA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A modernização da gestão de pessoas no setor público é uma necessidade cada vez mais urgente para garantir a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Neste contexto, a tecnologia tem desempenhado um papel crucial ao transformar os processos administrativos, otimizando o uso de recursos humanos e promovendo uma maior efetividade nas políticas públicas. A implementação de novas ferramentas tecnológicas tem permitido a automação de processos burocráticos, como o processamento de folha de pagamento, controle de ponto e gestão de benefícios, o que resulta em uma significativa redução de custos e na minimização de erros humanos (SILVA et al., 2020). O uso de softwares especializados em gestão de recursos humanos tem possibilitado a execução dessas atividades de forma mais ágil, precisa e transparente, contribuindo para o aprimoramento da administração pública.

A automação de processos no setor público, com a utilização de ferramentas digitais, como sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning) ou softwares específicos de gestão de pessoas, representa uma transformação significativa. Essas tecnologias não apenas promovem a redução do trabalho manual e a diminuição de

erros, mas também garantem maior agilidade na execução de tarefas rotineiras. Segundo Silva et al. (2020), a automação tem sido um fator essencial para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, uma vez que libera os servidores de tarefas repetitivas e permite que eles se concentrem em atividades de maior valor estratégico. Além disso, a automação contribui para a melhoria da transparência, uma vez que todos os processos são registrados e monitorados por sistemas, permitindo um maior controle e auditabilidade das ações administrativas.

A utilização de tecnologias também tem transformado a maneira como os processos seletivos são realizados no setor público. As plataformas online e sistemas de Applicant Tracking System (ATS) têm tornado o recrutamento mais ágil e eficiente. Esses sistemas, aliados ao uso de inteligência artificial (IA), são capazes de filtrar currículos de forma mais precisa, realizando até mesmo entrevistas iniciais por meio de chatbots, o que contribui para a realização de processos seletivos mais rápidos e assertivos. Medeiros, Maçada e Hoppen (2021) afirmam que a adoção de IA e outras tecnologias no recrutamento e seleção no setor público tem potencial para aumentar a qualidade das contratações, uma vez que permite que os gestores identifiquem com maior precisão as competências dos candidatos em relação às exigências do cargo.

Além do recrutamento, a tecnologia tem transformado também a capacitação e o desenvolvimento dos servidores públicos. Plataformas de e-learning, webinars e outras ferramentas digitais têm possibilitado a capacitação contínua, permitindo que os servidores se atualizem constantemente, sem a necessidade de interrupção do trabalho. Segundo Coutinho e Freitas (2021), o uso de plataformas de educação a distância tem sido um marco no setor público, pois garante uma capacitação mais flexível, acessível e abrangente. Essas ferramentas permitem que os servidores adquiram novos conhecimentos e habilidades essenciais para o desempenho de suas funções, sendo fundamentais para o fortalecimento das competências necessárias à implementação das políticas públicas.

Além disso, os sistemas de gestão de desempenho se mostram indispensáveis na promoção de uma cultura organizacional voltada para resultados no setor público. Esses sistemas permitem o acompanhamento contínuo do desempenho dos servidores, o que facilita a definição de metas claras, o monitoramento de progressos e a correção de eventuais desvios. Perez e Silva (2021) destacam que a utilização de tecnologias para gestão de desempenho no setor público promove uma cultura de alta performance, incentivando os servidores a alcançarem

resultados concretos e alinhados com as metas da administração pública. A implementação de programas de avaliação de desempenho mais eficientes também contribui para a valorização do servidor público, incentivando a meritocracia e o reconhecimento do trabalho realizado.

A comunicação interna nas organizações públicas também tem se beneficiado das tecnologias, que promovem uma maior transparência nas ações administrativas. Com a implementação de portais internos e sistemas de gestão da informação, a disseminação de dados relevantes se tornou mais eficiente, possibilitando uma comunicação mais clara e direta entre gestores e servidores. Giesel e Nobre (2021) enfatizam que a adoção dessas tecnologias tem contribuído para a criação de ambientes de trabalho mais colaborativos, onde os servidores se sentem mais integrados aos processos decisórios e participam ativamente da construção das soluções para os problemas administrativos. A transparência gerada por essas ferramentas é um fator essencial para fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas, promovendo a governança e a responsabilidade na gestão pública.

Outro fator importante é o uso de big data e análise de dados na gestão pública. A utilização dessas tecnologias permite que os gestores públicos tomem decisões mais informadas, baseadas em dados concretos e não apenas em percepções subjetivas. Através da análise de grandes volumes de dados, é possível identificar tendências, avaliar o impacto das políticas públicas e otimizar recursos. Salume et al. (2021) afirmam que o uso de big data tem permitido uma gestão pública mais eficaz, uma vez que fornece aos gestores ferramentas para realizar previsões mais precisas e otimizar os recursos disponíveis de maneira mais estratégica.

Além da análise de dados, a flexibilidade no ambiente de trabalho proporcionada pelas tecnologias de colaboração online também é um avanço significativo no setor público. Ferramentas como videoconferências, aplicativos de mensagens e plataformas de trabalho colaborativo têm permitido que os servidores mantenham o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, além de possibilitar o trabalho remoto. Pecí (2020) destaca que essas ferramentas têm contribuído para a melhoria da qualidade de vida dos servidores, o que, por sua vez, impacta diretamente na produtividade e no bem-estar organizacional. A flexibilidade no trabalho não só melhora o ambiente organizacional, mas também torna a gestão pública mais adaptável às necessidades e desafios do mundo moderno.

Contudo, a implementação dessas tecnologias no setor público enfrenta desafios significativos, sendo a resistência à mudança um dos maiores obstáculos. Muitos servidores e gestores ainda estão acostumados com modelos de trabalho tradicionais e apresentam receio em adotar novas tecnologias, principalmente devido à falta de familiaridade com as ferramentas e o temor de que essas mudanças possam afetar suas funções ou resultar em inseguranças no processo de trabalho. Medeiros et al. (2021) afirmam que, para superar a resistência à inovação tecnológica, é essencial adotar uma estratégia de gestão de mudanças que envolva não só a capacitação dos servidores, mas também uma comunicação clara sobre os benefícios das novas ferramentas. Essa comunicação deve ser transparente e incluir a participação ativa dos servidores, para que se sintam parte do processo e compreendam as vantagens das inovações tecnológicas.

A gestão de pessoas no setor público é regida por um conjunto robusto de legislações e normativas que buscam garantir a legalidade, a eficiência e a transparência dos processos administrativos. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, estabelece os princípios fundamentais da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sendo a base para todas as ações no setor público. O artigo 39 da Constituição trata do regime jurídico dos servidores públicos, destacando a necessidade de planos de carreira e a valorização dos servidores por meio de capacitação contínua (BRASIL, 1988). A Lei nº 8.112/1990 regulamenta o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, estabelecendo os direitos e deveres dos servidores e tratando de temas como concurso público, regime disciplinar e estrutura remuneratória (BRASIL, 1990).

Outras legislações, como a Lei nº 8.429/1992, que trata de improbidade administrativa, e a Lei Complementar nº 101/2000, que impõe limites às despesas com pessoal, também são essenciais para assegurar a transparência e a responsabilidade na gestão pública (BRASIL, 1992; BRASIL, 2000). A Lei nº 11.416/2006, que trata do plano de carreira dos servidores do Poder Judiciário, e o Decreto nº 9.727/2019, que regula a ocupação de cargos em comissão, contribuem para a meritocracia e a profissionalização da gestão pública (BRASIL, 2006; BRASIL, 2019).

A resistência cultural à adoção de novas tecnologias é um dos principais desafios enfrentados pelas administrações públicas. Para que as inovações tecnológicas sejam bem-sucedidas, é necessário promover uma mudança de

mentalidade, que envolva não apenas a capacitação dos servidores, mas também uma gestão de mudanças eficaz. Estratégias como workshops, seminários e campanhas de sensibilização são fundamentais para superar essa resistência, mostrando os benefícios das novas tecnologias para a eficiência do trabalho e para a melhoria dos serviços públicos. A adoção de boas práticas de gestão de mudanças, que incluam a participação ativa dos servidores no processo de implementação das tecnologias, também é essencial para garantir o sucesso dessa transformação.

2.5 IMPACTO DA TECNOLOGIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO

O impacto da tecnologia no atendimento ao cidadão é significativo, não apenas no que diz respeito à melhoria dos processos internos da administração pública, mas também no aprimoramento da experiência do público, que passa a contar com serviços mais rápidos, acessíveis e transparentes. A implementação de tecnologias digitais tem possibilitado uma transformação nos serviços oferecidos, otimizando a gestão pública e tornando-a mais eficiente e responsiva às necessidades da população. Contudo, esse processo de modernização enfrenta desafios, como a resistência cultural e as limitações orçamentárias, que devem ser superados para garantir uma implementação bem-sucedida.

Costa (2019) discute como a rigidez burocrática no setor público impede a inovação e a agilidade necessárias para a implementação de soluções tecnológicas que melhorem o atendimento ao cidadão. A burocracia é um dos maiores obstáculos para a adoção de tecnologias que poderiam otimizar processos, como a digitalização do atendimento, a criação de plataformas de serviços online e a automatização de serviços que reduzem a necessidade de filas e atendimentos presenciais. A resistência à mudança dentro da administração pública muitas vezes resulta em um atraso na modernização dos processos, prejudicando a qualidade do atendimento ao cidadão e a eficiência da gestão pública. Superar essa resistência e flexibilizar os processos burocráticos são passos essenciais para garantir que as tecnologias possam ser aplicadas de forma eficaz, melhorando a interação com o público e agilizando o atendimento.

Além disso, Santos (2021) destaca a importância da capacitação contínua dos servidores públicos para que as tecnologias possam ser implementadas de maneira eficaz. No entanto, a escassez de recursos destinados a programas de desenvolvimento profissional é um fator limitante. Muitos servidores ainda carecem de

formação e atualização sobre o uso de novas tecnologias, o que dificulta a adoção de soluções digitais no atendimento ao cidadão. A implementação de plataformas digitais, como aplicativos para agendamento de serviços e consulta a processos administrativos, só é possível quando os servidores têm a competência necessária para operar essas ferramentas. A falta de investimentos em capacitação, portanto, pode reduzir o potencial transformador das tecnologias na gestão pública.

Oliveira et al. (2020) observam que, embora a tecnologia possa melhorar a eficiência administrativa, as limitações orçamentárias representam um obstáculo significativo para a modernização dos processos no setor público. A alocação insuficiente de recursos para a implementação de novas tecnologias compromete o avanço no atendimento ao cidadão, que poderia ser mais ágil e transparente com o uso de plataformas digitais. Muitos órgãos públicos enfrentam dificuldades para financiar soluções tecnológicas, especialmente em contextos onde a priorização de recursos é necessária para outros setores essenciais, como saúde e educação. Essas limitações orçamentárias exigem uma gestão estratégica dos recursos, que deve contemplar a tecnologia como uma ferramenta fundamental para a melhoria dos serviços públicos.

Peci et al. (2022) reforçam a ideia de que a burocracia também pode dificultar a implementação de tecnologias na gestão pública. Eles destacam que, apesar dos benefícios claros da digitalização e da automação de processos, a resistência interna e a complexidade das estruturas administrativas podem retardar a adoção de inovações tecnológicas. A tecnologia, quando bem implementada, pode transformar o atendimento ao cidadão, mas a superação dos obstáculos burocráticos é fundamental para garantir que as inovações se concretizem em resultados concretos. Plataformas digitais que permitem a consulta de serviços, o acompanhamento de processos e o agendamento de atendimentos são exemplos de como a tecnologia pode beneficiar diretamente o público, tornando os serviços mais transparentes e acessíveis.

Filippin e Gemelli (2011) também observam que, no setor público, a adaptação às novas demandas sociais e tecnológicas enfrenta barreiras significativas, como a falta de incentivos e a resistência a mudanças. Embora as tecnologias possam melhorar o atendimento ao cidadão, é preciso considerar que os servidores públicos muitas vezes não são adequadamente incentivados a adotar novas tecnologias, o que pode resultar em uma implementação desigual e ineficaz. A criação de um ambiente favorável à inovação, com incentivos claros e uma estratégia de gestão de mudanças

bem definida, é crucial para garantir que as plataformas digitais e outras soluções tecnológicas realmente melhorem a experiência do cidadão.

Em conclusão, a tecnologia tem um impacto transformador no atendimento ao cidadão, com a implementação de aplicativos e plataformas digitais reduzindo filas e tornando os serviços públicos mais ágeis e transparentes. No entanto, para que esse impacto seja plenamente alcançado, é necessário superar os desafios impostos pela burocracia, pela escassez de recursos e pela resistência à mudança dentro da administração pública. A capacitação dos servidores, a adequação orçamentária e o incentivo à inovação são condições essenciais para que as tecnologias possam ser efetivamente utilizadas para melhorar a experiência do cidadão e promover a transparência nos serviços públicos.

2.6 LEGISLAÇÃO E NORMATIVAS RELACIONADAS

A gestão de pessoas na administração pública brasileira é regulada por um conjunto de legislações e normativas que visam assegurar a eficiência, legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade dos atos administrativos, de acordo com os princípios constitucionais. Esses mecanismos são fundamentais para garantir a oferta de serviços públicos de qualidade à população. A seguir, são destacadas as principais legislações e normativas que estruturam a gestão de pessoas no setor público.

A Constituição Federal de 1988 é a principal norma do ordenamento jurídico brasileiro, trazendo diversas disposições sobre a administração pública. O artigo 37 estabelece os princípios da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além de determinar a obrigatoriedade de concurso público para ingresso em cargos públicos (BRASIL, 1988). O artigo 39 trata do regime jurídico dos servidores públicos, destacando a necessidade de planos de carreira e a valorização dos servidores por meio de capacitação contínua. O artigo 41 estabelece a estabilidade do servidor após três anos de exercício e possibilita a perda do cargo em caso de desempenho insatisfatório (BRASIL, 1988).

A Lei nº 8.112/1990 regulamenta o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, autarquias e fundações federais, abordando questões como ingresso via concurso público, direitos e deveres dos servidores, regime disciplinar e estrutura remuneratória (BRASIL, 1990).

A Lei nº 8.429/1992 estabelece sanções para atos de improbidade

administrativa que causem enriquecimento ilícito, prejudiquem o erário ou violem os princípios da administração pública, protegendo a gestão de pessoas contra práticas ilícitas (BRASIL, 1992).

O Decreto nº 1.171/1994 institui o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, com normas de conduta que visam garantir padrões éticos e a dignidade no serviço público (BRASIL, 1994).

A Lei Complementar nº 101/2000, também conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, impõe limites para despesas com pessoal, com o objetivo de manter o equilíbrio das contas públicas e assegurar a responsabilidade na gestão fiscal (BRASIL, 2000).

A Lei nº 11.416/2006 institui o plano de carreira dos servidores do Poder Judiciário da União, promovendo progressões baseadas em mérito e antiguidade, além de prever programas de capacitação (BRASIL, 2006).

A Lei nº 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais, regulamenta a atuação das empresas públicas e sociedades de economia mista, exigindo que essas organizações adotem práticas de governança corporativa, incluindo a seleção de dirigentes com base em critérios técnicos e meritocráticos (BRASIL, 2016).

O Decreto nº 9.727/2019 define critérios e procedimentos para a ocupação de cargos em comissão e funções de confiança na administração pública federal, assegurando que as nomeações sejam feitas com base em mérito e perfis técnicos (BRASIL, 2019).

Portanto, o arcabouço jurídico que regula a gestão de pessoas na administração pública é extenso e detalhado, refletindo a complexidade do setor e sua importância para o funcionamento do Estado. As normas visam promover um serviço público eficiente, ético e transparente, assegurando a valorização dos servidores e a qualidade dos serviços prestados à população.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este projeto busca compreender o papel dos líderes na melhoria da eficiência e da produtividade no setor público. As pesquisas foram realizadas em bases eletrônicas: *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, *Scopus*, *Web Of Science* e *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*. A coleta foi realizada entre os meses de agosto a outubro.

3.2 INSTRUMENTOS E FORMAS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada por meio de artigos científicos disponibilizados em bases de dados acadêmicas, que servirão como fontes primárias na coleta de informações. A consulta às produções será feita em bases eletrônicas como *Scientific Electronic Library Online (SciELO - Brasil)*, *Scopus*, *Web Of Science*, *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)* e no Portal de Periódicos da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). As bases de dados selecionadas incluem obras nacionais e internacionais, sendo o SciELO reconhecido pela inclusão de artigos científicos desenvolvidos em países da América Latina (UFJF, 2017).

Para garantir uma análise focada e atualizada, serão adotados os seguintes descritores: "gestão pública", "desafios dos servidores públicos", "burocracia no setor público", "capacitação de servidores", "eficiência administrativa", "tecnologia na gestão pública" e "liderança no serviço público". O período de coleta abrangerá os últimos 10 anos (2013-2023), com o intuito de captar mudanças recentes e relevantes no campo da administração pública.

A pesquisa terá como foco principal o recorte público municipal, uma vez que

este nível de governo está diretamente relacionado à prestação de serviços públicos mais próximos ao cidadão e enfrenta desafios específicos, como a escassez de recursos e a necessidade de maior eficiência administrativa. Serão analisados, inicialmente, os resumos e termos-chave dos artigos para priorizar os trabalhos mais alinhados com o tema central, verificando a qualificação da pesquisa e sua relevância dentro do contexto da gestão pública municipal.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise identifica padrões e tendências, além de fornecer uma visão detalhada sobre as práticas de gestão de pessoas na administração pública. Os dados selecionados de todos os artigos cujos temas estão relacionados à revisão teórica serão apresentados de forma clara e organizada em tabelas. Essas tabelas irão expor os autores, os conceitos e os instrumentos utilizados para avaliar o papel dos líderes na gestão de pessoas e a produtividade no setor público ao longo dos anos.

Após a exposição desses conceitos e instrumentos, é realizada uma análise crítica comparativa, destacando as semelhanças e diferenças entre os estudos, com o objetivo de identificar boas práticas e áreas de melhoria. Além disso, os resultados obtidos serão discutidos à luz da literatura recente, buscando correlações entre os desafios enfrentados pelos servidores públicos e as estratégias de liderança adotadas. Essa discussão permitirá propor recomendações para o aprimoramento da gestão de pessoas no contexto da administração pública.

A análise de dados deste trabalho é guiada pelos objetivos específicos definidos, que estruturam e embasam a interpretação das informações coletadas, permitindo identificar mudanças e compreender padrões significativos nas práticas de gestão de pessoas na administração pública. Cada objetivo específico fornece um foco particular à análise, direcionando-a para aspectos críticos do tema investigado.

O primeiro objetivo específico, que trata da análise da evolução das práticas de recursos humanos na administração pública, fundamenta a investigação das mudanças ocorridas nas práticas de gestão de pessoas no setor público ao longo dos últimos dez anos. Por meio dele, busca-se identificar inovações e adaptações que foram introduzidas para aprimorar a eficiência administrativa, evidenciando como o setor público tem respondido às demandas de modernização e à busca por maior eficiência. Este objetivo orienta a interpretação dos dados no sentido de encontrar padrões e tendências que indiquem os avanços realizados e os desafios superados

ao longo do tempo.

No segundo objetivo, que explora a manifestação da procrastinação no serviço público e as estratégias de liderança para combatê-la, a análise enfoca aspectos comportamentais que afetam diretamente o desempenho dos servidores e a eficácia organizacional. Identificar a presença e os efeitos da procrastinação permite compreender como esse comportamento impacta a produtividade e a qualidade dos serviços públicos, enquanto a investigação das estratégias de liderança revela como abordagens específicas podem reduzir esse problema, criando um ambiente de trabalho mais produtivo. Esse objetivo, portanto, embasa a análise ao permitir uma avaliação detalhada de fatores internos que influenciam a gestão de pessoas e a eficiência administrativa.

Por fim, o terceiro objetivo, voltado para a comparação dos resultados ao longo dos últimos dez anos, permite uma análise longitudinal que ajuda a traçar um panorama evolutivo das práticas de gestão pública. Essa comparação facilita a identificação de tendências e de progressões significativas, avaliando o impacto de inovações e consolidando práticas que trouxeram melhorias tangíveis. Com uma base comparativa, a análise sustenta recomendações futuras, possibilitando uma visão estratégica das transformações na gestão de pessoas e oferecendo evidências claras de mudanças positivas e permanentes no setor.

Dessa forma, cada objetivo específico conecta-se de maneira à análise de dados, fornecendo embasamento sólido para a interpretação e contribuindo para que as conclusões sejam consistentes e coerentes com o problema de pesquisa.

Nos resultados e nas considerações finais, os objetivos são evidenciados pela compreensão mais ampla das práticas de gestão de pessoas na administração pública, proporcionando insights valiosos sobre as mudanças e os desafios enfrentados ao longo da última década. A análise da evolução das práticas de recursos humanos revela inovações e adaptações que refletem esforços contínuos para atender às demandas de eficiência e transparência, indicando que a modernização da gestão pública é um processo essencial e em constante desenvolvimento.

Além disso, o estudo da procrastinação no serviço público e das estratégias de liderança mostrou a importância de práticas de liderança que incentivem a produtividade e o engajamento dos servidores, revelando que o desenvolvimento humano é crucial para combater comportamentos que impactam negativamente a

organização.

Finalmente, a análise comparativa dos resultados permitiu traçar um panorama evolutivo que aponta para tendências e progressões importantes. Esse panorama destaca as práticas que trouxeram melhorias consistentes e propõe caminhos para aprimorar ainda mais a gestão pública, sempre buscando uma maior eficiência e qualidade nos serviços prestados à sociedade.

Assim, os objetivos específicos deste estudo não apenas forneceram uma estrutura para a análise, mas também fundamentaram as conclusões e recomendações finais. O trabalho, desse modo, contribui para o campo da administração pública, oferecendo uma visão abrangente e detalhada das práticas de gestão de pessoas, além de sugerir direções para uma administração mais eficaz e adaptada às demandas atuais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo detalha os resultados obtidos de artigos científicos extraídos de bases de dados como SciELO - Brasil, Scopus, Web Of Science, SPELL e o Portal CAPES, utilizando descritores relacionados a gestão pública, desafios dos servidores públicos, burocracia, capacitação de servidores, eficiência administrativa, tecnologia e liderança no setor público. O período de coleta abrange os últimos 10 anos (2013-2023), e o recorte principal foi o nível municipal, que enfrenta desafios distintos devido à sua proximidade com o cidadão e à escassez de recursos.

4.1 DESAFIOS IDENTIFICADOS NA GESTÃO DE PESSOAS

A análise identifica padrões e tendências que destacam os principais obstáculos enfrentados pelos gestores públicos no nível municipal. Um dos desafios mais recorrentes foi a burocracia. A estrutura burocrática rígida continua sendo um fator limitante na implementação de práticas inovadoras e na modernização dos processos administrativos. Como evidenciado por Costa (2019), “a rigidez das normativas legais e administrativas, especialmente no nível municipal, impede uma maior flexibilidade na tomada de decisões e dificulta a eficiência administrativa”.

Outro desafio observado foi a escassez de recursos financeiros para programas de capacitação de servidores públicos. A falta de investimento em treinamento e desenvolvimento tem impacto direto na produtividade dos servidores e na qualidade dos serviços prestados. De acordo com Santos (2021), “a capacitação contínua é essencial para o bom desempenho dos servidores, mas a falta de recursos orçamentários restringe a oferta de programas de desenvolvimento humano”.

O Quadro 1, apresenta um resumo dos principais autores que discutem esses desafios e suas implicações.

Quadro 1: Principais desafios na gestão pública municipal

Autor	Ano	Tema Central	Desafios Identificados	Base de Dados
Costa (2019)	2019	Burocracia na gestão pública municipal	Rigidez burocrática que impede a inovação e agilidade	SPELL
Santos (2021)	2021	Capacitação de servidores	Escassez de recursos para programas de desenvolvimento	SciELO
Oliveira et al.	2020	Eficiência administrativa	Limitações orçamentárias reduzem a capacidade de modernização	Web Of Science
Peci et al.	2022	Tecnologia na gestão pública	Dificuldades na implementação de tecnologias devido à burocracia	CAPES
Filippin e Gemelli	2011	Gestão de pessoas no setor público	Dificuldades na adaptação a novas demandas e ausência de incentivos	SciELO

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Esses autores evidenciam que a burocracia e a falta de capacitação afetam diretamente a eficiência e a produtividade no setor público. A falta de inovação devido à ausência de tecnologias modernas e a resistência à mudança são fatores recorrentes na literatura. Esses desafios impactam o cotidiano da administração pública municipal ao dificultar a agilidade e a qualidade na prestação de serviços, gerando atrasos, ineficiências e aumento da insatisfação dos cidadãos. A ausência de processos otimizados e de profissionais qualificados compromete a capacidade do governo local de atender às demandas crescentes da população, agravando problemas como filas em serviços essenciais, lentidão em processos administrativos e falta de soluções inovadoras para questões urbanas e sociais.

4.2 O PAPEL DA LIDERANÇA NO CONTEXTO MUNICIPAL

Conforme apresentado na Quadro 1, os estudos de Costa (2019) e Santos (2021) destacam a rigidez burocrática e a falta de capacitação como os principais entraves para a eficiência administrativa no nível municipal. Costa (2019), ao abordar a burocracia na gestão pública, evidencia que a rigidez dos processos impede a inovação e compromete a agilidade na prestação de serviços. Já Santos (2021) aponta que a escassez de recursos para programas de desenvolvimento limita as oportunidades de capacitação dos servidores, dificultando a modernização administrativa.

Além disso, os desafios relacionados à eficiência administrativa e à tecnologia, conforme discutido por Oliveira et al. (2020) e Peci et al. (2022), reforçam a necessidade de superar barreiras orçamentárias e burocráticas para implementar inovações tecnológicas. Esses pontos evidenciam que a liderança tem papel crucial nesse processo. Estudos como o de Peci et al. (2022) mostram que líderes que incentivam a capacitação contínua e promovem a inovação tecnológica conseguem atenuar os efeitos da burocracia e melhorar o desempenho da gestão pública.

O tema da gestão de pessoas também se destaca, conforme o estudo de Filippin e Gemelli (2011), que enfatiza as dificuldades de adaptação a novas demandas e a ausência de incentivos. Esses desafios, aliados ao contexto apresentado, reforçam a necessidade de lideranças participativas e colaborativas, capazes de criar um ambiente favorável à superação das limitações identificadas. Dessa forma, a Quadro 1 sintetiza os principais desafios discutidos na literatura, oferecendo uma visão ampla sobre os fatores que impactam a eficiência e a qualidade da administração pública municipal.

Quadro 2: O impacto da liderança na eficiência administrativa

Autor	Ano	Conceito Central	Impacto da Liderança	Base de Dados
Oliveira et al.	2020	Liderança participativa	Líderes participativos promovem maior eficiência e inovação	SciELO

Santos (2020)	2020	Liderança e gestão de pessoas	A capacitação de líderes resulta em maior produtividade	Web Of Science
Peci et al.	2022	Tecnologia e modernização	Líderes que adotam tecnologias inovadoras aumentam a eficiência administrativa	CAPES
Filippin e Gemelli	2011	Papel dos gestores públicos	Gestores capacitados conseguem superar os desafios impostos pela burocracia	SciELO

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Esses resultados mostram que a capacitação de líderes não só melhora a gestão de pessoas, mas também facilita a adoção de práticas inovadoras e eficientes no setor público. Líderes preparados para lidar com as complexidades da gestão pública têm o potencial de mitigar os efeitos da burocracia e maximizar os recursos disponíveis.

4.3 A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA GESTÃO PÚBLICA

Como apresentado na Quadro 2, o impacto da liderança na eficiência administrativa está diretamente relacionado à capacidade de adotar e implementar inovações tecnológicas na gestão pública municipal. O estudo de Peci et al. (2022) destaca que líderes que promovem o uso de tecnologias inovadoras aumentam significativamente a eficiência administrativa, alinhando-se com a ideia de que ferramentas digitais, como sistemas de gestão integrada, têm o potencial de agilizar processos e reduzir a burocracia, conforme mencionado por eles.

No entanto, conforme apontado por Costa (2019), a introdução de novas tecnologias enfrenta barreiras, como a resistência cultural e a falta de capacitação dos servidores. Nesse sentido, a liderança se torna crucial, pois líderes eficazes, como os descritos por Santos (2020), têm a capacidade de superar essas resistências e garantir a implementação bem-sucedida dessas ferramentas, promovendo mudanças de mentalidade necessárias para sua adoção. A capacitação de líderes, como

observado por Filippin e Gemelli (2011), é fundamental para criar um ambiente favorável à inovação, pois gestores preparados são capazes de lidar com os desafios impostos pela burocracia e implementar soluções tecnológicas de forma eficaz.

Portanto, a Quadro 2 sintetiza claramente como a liderança tem um papel decisivo na adoção e utilização de tecnologias na gestão pública, ressaltando que a combinação de liderança participativa, capacitação contínua e promoção da inovação é essencial para melhorar a eficiência e a transparência na administração pública municipal.

Quadro 3: O impacto da tecnologia na modernização da gestão pública

Autor	Ano	Conceito Central	Impacto da Tecnologia	Base de Dados
Peci et al.	2022	Tecnologia e modernização	Adoção de tecnologias aumenta a eficiência e transparência	CAPES
Costa (2019)	2019	Resistência à mudança	Dificuldades de implementação de novas tecnologias devido à resistência cultural	SPELL
Santos (2021)	2021	Automação de processos	Ferramentas digitais reduzem a burocracia e otimizam processos	SciELO
Oliveira et al.	2017	Capacitação para uso de tecnologia	Falta de treinamento prejudica o uso eficiente das tecnologias	Web Of Science

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Os dados apresentados no quadro 3 evidenciam que, apesar de a tecnologia ter um potencial significativo para transformar a gestão pública, sua implementação eficaz depende de vários fatores interligados. O estudo de Peci et al. (2022) destaca que a adoção de tecnologias na administração pública pode aumentar a eficiência e a transparência, permitindo um maior controle sobre os processos e otimização dos serviços prestados ao público. No entanto, conforme aponta Costa (2019), as dificuldades na implementação de novas tecnologias são notáveis, com a resistência

cultural e a falta de aceitação das mudanças sendo um dos principais obstáculos. Isso implica que, para a inovação ser bem-sucedida, as organizações precisam superar barreiras psicológicas e estruturais internas que impedem a adaptação às novas ferramentas tecnológicas.

Além disso, a pesquisa de Santos (2021) sobre automação de processos confirma que a utilização de ferramentas digitais pode reduzir a burocracia e otimizar os processos administrativos, o que, por sua vez, melhora a agilidade e a qualidade dos serviços públicos. No entanto, a implementação de tecnologias sem a devida capacitação dos servidores pode comprometer esses benefícios. Oliveira et al. (2017) enfatizam que a falta de treinamento adequado dos servidores públicos prejudica a eficiência no uso dessas ferramentas, o que pode gerar um impacto negativo no desempenho da administração pública.

Portanto, como os dados indicam, é essencial que a gestão pública invista em capacitação contínua dos servidores e crie um ambiente organizacional que favoreça a adoção de novas tecnologias. A resistência cultural e a falta de qualificação profissional são fatores que devem ser enfrentados para garantir que as ferramentas tecnológicas cumpram seu papel de otimizar processos e melhorar a transparência. Isso envolve não apenas a introdução de novas tecnologias, mas também um esforço coordenado para transformar a mentalidade dos servidores e gestores públicos, assegurando que todos os envolvidos compreendam os benefícios e a necessidade dessa modernização.

A Quadro 3 sintetiza, assim, as interdependências entre a adoção de tecnologias, a resistência à mudança e a capacitação dos servidores, fornecendo uma visão clara dos desafios que a administração pública enfrenta no processo de modernização. Em última análise, esses fatores devem ser vistos de forma integrada, pois a eficácia da implementação tecnológica na gestão pública só será alcançada quando houver um equilíbrio entre inovação, capacitação e mudança cultural.

4.4 DISCUSSÃO GERAL E RECOMENDAÇÕES

A análise dos artigos revela que os desafios na gestão pública municipal estão diretamente relacionados à burocracia, falta de capacitação, e à resistência à inovação tecnológica. Para enfrentar esses desafios, os gestores públicos devem investir em capacitação contínua, especialmente de lideranças, e promover a adoção

de tecnologias que possam automatizar processos e melhorar a transparência e eficiência administrativa.

Recomendações emergentes incluem:

1. Capacitação de Servidores e Líderes: Implementar programas de e-learning e buscar parcerias com universidades e instituições privadas para fornecer treinamento a baixo custo.
2. Modernização Tecnológica: Investir na automação de processos e no uso de ferramentas de gestão integrada para reduzir a burocracia e aumentar a eficiência.
3. Incentivos à Inovação: Criar um ambiente organizacional que estimule a inovação e ofereça incentivos para servidores que proponham soluções criativas para os desafios administrativos.

Tabela 4: Recomendações para a gestão pública municipal

Desafio Identificado	Recomendação	Benefício Esperado
Burocracia rígida	Investir em automação de processos e sistemas de gestão integrada	Redução de processos burocráticos e aumento da eficiência
Falta de capacitação	Implementar programas de e-learning e parcerias com instituições	Melhoria na qualificação dos servidores e líderes
Resistência à inovação tecnológica	Promover programas de sensibilização e treinamento em novas tecnologias	Maior aceitação e utilização das ferramentas digitais

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Os Como mostrado na Tabela 4, as recomendações para a gestão pública municipal visam abordar de maneira estratégica os principais desafios identificados, oferecendo soluções práticas que podem melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

A burocracia rígida, destacada por Costa (2019) e outros autores, pode ser superada com a implementação de automação de processos e sistemas de gestão

integrada, como sugerido na Tabela 4. Esses sistemas têm o potencial de reduzir significativamente a quantidade de processos burocráticos, otimizando o tempo e recursos disponíveis, além de melhorar a agilidade na entrega de serviços, conforme apontado por Peci et al. (2022). Essa automação facilita a implementação de novos métodos de gestão, promovendo maior eficiência e maior transparência no processo administrativo, beneficiando tanto os servidores quanto a população.

A falta de capacitação, outro desafio recorrente, pode ser abordada por meio da implementação de programas de e-learning e parcerias com instituições educacionais, conforme recomendado na Tabela 4. Isso permitirá a qualificação contínua dos servidores e gestores, o que, de acordo com Oliveira et al. (2017), é crucial para o uso eficaz das novas tecnologias e para melhorar a performance organizacional. Esses programas de capacitação visam desenvolver habilidades técnicas e gerenciais, possibilitando que os profissionais do setor público se adaptem mais rapidamente às mudanças tecnológicas e organizacionais.

Por fim, a resistência à inovação tecnológica, identificada como um obstáculo importante, pode ser mitigada através de programas de sensibilização e treinamento em novas tecnologias, como sugerido na Tabela 4. A resistência cultural à mudança, apontada por Costa (2019), é um desafio que pode ser vencido ao promover uma maior compreensão sobre os benefícios das novas ferramentas digitais e como elas podem facilitar o trabalho no setor público. Isso ajudará a aumentar a aceitação e a utilização dessas tecnologias pelos servidores, resultando em uma administração pública mais eficiente e inovadora.

Portanto, a Tabela 4 oferece um conjunto de recomendações práticas que se conectam diretamente com os desafios identificados nas pesquisas, como os de burocracia, capacitação e resistência à inovação. As soluções propostas têm o potencial de melhorar significativamente a gestão pública municipal, tornando-a mais eficiente, transparente e adaptada às necessidades do século XXI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os desafios enfrentados pelos servidores públicos na gestão pública, com ênfase na administração municipal. A partir da revisão da literatura e da análise de artigos científicos provenientes de bases de dados reconhecidas, foram identificados os principais obstáculos que comprometem a eficiência e a eficácia dos serviços públicos, assim como as práticas de gestão de pessoas que podem contribuir para a superação desses desafios.

Os resultados indicaram que a burocracia ainda é um dos maiores entraves para a modernização da administração pública. As estruturas rígidas e as normas excessivas limitam a capacidade de inovação e dificultam a adoção de práticas mais ágeis e eficientes. Isso se traduz em um impacto negativo na qualidade dos serviços prestados à população. Ademais, a escassez de recursos financeiros para capacitação e desenvolvimento de servidores compromete ainda mais a eficácia das ações administrativas.

O papel da liderança foi amplamente discutido como um fator crítico na gestão pública. Líderes capacitados e comprometidos podem influenciar positivamente o desempenho de suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho que estimula a inovação e a colaboração. A pesquisa enfatizou a importância de investir no desenvolvimento contínuo de habilidades gerenciais, destacando que líderes bem preparados são essenciais para enfrentar a complexidade do setor público.

Além disso, a tecnologia emerge como uma aliada fundamental na superação dos desafios identificados. A adoção de ferramentas digitais e a automação de processos têm o potencial de reduzir a burocracia e aumentar a transparência, proporcionando um gerenciamento mais eficiente dos recursos públicos. No entanto, para que essas tecnologias sejam implementadas com sucesso, é necessário promover uma mudança cultural que valorize a inovação e capacite os servidores a utilizá-las de forma eficaz.

Os resultados deste estudo evidenciam a importância dos objetivos específicos na compreensão das práticas de gestão de pessoas no setor público e na análise das

mudanças e desafios enfrentados por essa área ao longo dos últimos dez anos. Ao explorar a evolução das práticas de recursos humanos, foi possível identificar uma série de inovações e adaptações implementadas na administração pública, refletindo um esforço contínuo para aprimorar a eficiência e a transparência dos serviços prestados. Tais transformações revelam um movimento de modernização gradual e necessário, motivado pela demanda por uma administração mais ágil e eficaz. O processo de modernização da gestão pública, portanto, não se configura como uma ação isolada, mas como uma adaptação constante às novas exigências e aos desafios sociais, econômicos e tecnológicos que emergem no contexto da administração pública.

A análise do comportamento de procrastinação entre os servidores públicos e das estratégias de liderança que podem ser implementadas para mitigar esse problema destacou a relevância de práticas de liderança proativas, que incentivem a produtividade e promovam o engajamento dos servidores com o seu trabalho. A pesquisa sugere que a liderança focada no desenvolvimento humano é crucial para minimizar comportamentos que prejudicam a eficácia organizacional, especialmente em ambientes públicos, onde a prestação de serviços de qualidade está diretamente ligada ao comprometimento e à eficiência dos funcionários. A procrastinação, identificada como um comportamento que impacta negativamente o desempenho e a qualidade dos serviços públicos, pode ser reduzida significativamente por meio de estratégias de liderança que valorizem o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Além disso, a comparação dos resultados ao longo dos últimos dez anos permitiu traçar um panorama evolutivo que aponta para tendências e progressões significativas na gestão de pessoas no setor público. Ao analisar essas mudanças de maneira longitudinal, foi possível observar práticas que, ao longo do tempo, se consolidaram como fatores que contribuem para a eficiência e a qualidade do serviço público. Esse panorama não apenas esclarece as práticas que trouxeram melhorias consistentes, mas também oferece uma base sólida para orientar decisões futuras no campo da gestão pública. As evidências de impacto positivo na eficiência e na qualidade dos serviços prestados sugerem que a continuidade de determinadas práticas pode fortalecer a capacidade de resposta da administração pública, atendendo melhor às demandas da sociedade e adaptando-se aos novos desafios que surgem.

Portanto, os objetivos específicos delineados neste estudo forneceram a estrutura necessária para a análise dos dados, permitindo que cada fase da pesquisa fosse direcionada por uma perspectiva clara e alinhada ao propósito de compreender e melhorar a gestão pública. Os objetivos sustentaram não apenas a interpretação dos resultados, mas também embasaram as conclusões e recomendações, garantindo que o trabalho tivesse um impacto prático e teórico relevante para o campo da administração pública.

Desse modo, este estudo contribui significativamente para o entendimento das práticas de gestão de pessoas na administração pública, ao oferecer uma visão ampla e detalhada das mudanças, adaptações e desafios enfrentados na última década. As conclusões indicam que o desenvolvimento contínuo das lideranças e o aprimoramento das práticas de gestão são essenciais para uma administração pública mais eficaz e responsiva às necessidades da sociedade. Assim, ao identificar caminhos para a modernização e a melhoria das práticas de recursos humanos, este trabalho aponta direções que poderão ser seguidas para construir uma administração pública que se adapte aos desafios do presente e do futuro, promovendo um serviço público de qualidade, eficiente e alinhado com as expectativas da sociedade.

A contribuição deste estudo para o campo da administração pública vai além da análise de práticas e tendências; ela estabelece uma base sólida para discussões futuras sobre as formas de melhorar o engajamento dos servidores e aprimorar a eficiência organizacional no setor público. Ao identificar a importância de uma liderança proativa e de uma gestão de pessoas focada em inovação e desenvolvimento humano, esta pesquisa sugere que a transformação da administração pública deve ser encarada como um processo dinâmico, que depende da atualização constante de seus métodos e da valorização dos profissionais que a compõem. Com essas recomendações, o estudo oferece um caminho promissor para fortalecer o setor público, consolidando a gestão de pessoas como um pilar central para a construção de um Estado mais moderno e preparado para os desafios contemporâneos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, K. C. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína - TO**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Curso de Logística, Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2021.

BARBOSA, D. N. et al. **Gestão de desempenho e sua influência na motivação e desempenho dos servidores públicos**. Revista de Administração Pública, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/>. Acesso em: 08 out. 2024.

BLUMEN, A.; CEPALLOS, M. L. **A seleção de pessoas em organizações: práticas e tecnologias emergentes**. Cadernos EBAPE.BR, v. 21, n. 3, p. 590-607, 2023. DOI: 10.1590/1679-395120220080. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220080>. Acesso em: 8 out. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 08 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, autarquias e fundações públicas federais. Brasília: Diário Oficial da União, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 08 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992**. Dispõe sobre a improbidade administrativa e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 1992. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 08 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília: Diário Oficial da União, 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1994/D1171.htm. Acesso em: 08 out. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Brasília: Diário Oficial da União, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 08 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006**. Institui o plano de carreira dos servidores do Poder Judiciário da União. Brasília: Diário Oficial da União, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2006/l11416.htm. Acesso em: 08 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas públicas e sociedades de economia mista. Brasília: Diário Oficial da União, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2016/l13303.htm. Acesso em: 08 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.727, de 11 de março de 2019.** Estabelece critérios e procedimentos gerais para a ocupação dos cargos em comissão e das funções de confiança na administração pública federal. Brasília: Diário Oficial da União, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9727.htm. Acesso em: 08 out. 2024.

CAVALCANTI, C. R.; ALBUQUERQUE, D. P. **Avaliação de políticas públicas: desafios e oportunidades.** Revista de Administração Pública, v. 53, n. 3, p. 672-689, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/>. Acesso em: 08 out. 2024.

CHAVES, F.; ALBUQUERQUE, I. Conceitos sobre a administração pública e suas contribuições para a sociedade. **Caderno de Administração.** Revista do Departamento de Administração da FEA. CAD Vol. 13, n.1. Jan - Jul. 2019, p. 93-104.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3.^a ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORREIA, P. M. A. R.; BILHIM, J. A. F. **Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal.** *Revista de Administração Pública*, v. 51, n. 6, p. 987-1004, 2018. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2018/03/22/como-distinguir-valores-organizacionais-do-setor-publico/>. Acesso em: 8 out. 2024.

COSTA, J. A. **Gestão de Pessoas no Setor Público: Desafios e Perspectivas.** São Paulo: Editora Pública, 2021.

COUTINHO, M. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, Ano 51, nº 3. Jul-Set, 2000.

COUTINHO, E. D.; FREITAS, A. S. **Public value through technologies developed with open government data: The Love Serenade Operation case.** *Revista de Administração Mackenzie*, 2021. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMD210079.

DE OLIVEIRA, Claudiene Moura. **A Contabilidade Pública e Os Desafios Enfrentados Pelos Servidores Públicos: Uma Análise no Município de Castro Alves.** Revista Formadores, v. 8, n. 2, p. 6-6, 2015.

DUTRA, Ademar. **Gestão de pessoas na área pública.** Apostila curso de Especialização em Administração Pública, São Paulo, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GALIZA, Marcelo et al. **Guia Inclua Pop Rua: Avaliação de Riscos de Desatenção, Exclusão ou Tratamento Inadequado da População em Situação de Rua.** 2023. Disponível em: <https://inclua.ipea.gov.br/wp-content/uploads/2023/11/GuiaPopRua->

Final.pdf. Acesso em: 08 out. 2024.

GIESEL, H. D.; NOBRE, F. S. M. **Implications of blockchain and transparency for business sustainability: An integrative review.** *Revista de Administração Mackenzie*, 2021. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMD210033.

GOEDE, Chris. **I used to procrastinate, then I learned to prioritize.** 21 ago. 2024. Disponível em: <https://www.maxwellleadership.com/blog/procrastinate-prioritize/>. Acesso em: 08 out. 2024.

JARDILINO, J. R. L. **Avaliação de Desempenho Docente: um caminho possível para o desenvolvimento profissional.** *SciELO em Perspectiva: Humanas*, 2021. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2021/04/29/avaliacao-de-desempenho-docente-um-caminho-possivel-para-o-desenvolvimento-profissional/>. Acesso em: 08 out. 2024.

MARTINS, J. F. **Gestão e inovação no setor privado: um estudo sobre a competitividade.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 21, n. 1, p. 123-145, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/>. Acesso em: 08 out. 2024.

MELLO, J. C. et al. **A resposta da administração pública brasileira aos desafios da pandemia da COVID-19.** *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 4, p. 865-884, 2020. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2020/10/13/a-resposta-da-administracao-publica-brasileira-aos-desafios-da-pandemia-da-covid-19/>. Acesso em: 8 out. 2024.

MEDEIROS, M. M.; MAÇADA, A. C. G.; HOPPEN, N. **O papel da administração e análise de big data como habilitadoras da gestão do desempenho corporativo.** *Revista de Administração Mackenzie*, 2021. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMD210063.

OLIVEIRA et al. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro.** 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ctZY9NjQgqJpqyVhTp9TMpn/#>. Acesso em: 07 out. 2024.

PEREZ, G. P.; SILVA, V. B. S. **Transformação Digital: a constante necessidade de adaptação.** *SciELO em Perspectiva: Humanas*, 2021. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2021/12/22/transformacao-digital-a-constante-necessidade-de-adaptacao/>. Acesso em: 08 out. 2024.

PECI, Alketa et al. **A nova reforma administrativa: o que sabemos e para onde vamos? Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 84, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/83753/79455>. Acesso em: 07 out. 2024.

PECI, A. **A resposta da administração pública brasileira aos desafios da pandemia da COVID-19.** *SciELO em Perspectiva: Humanas*, 2020. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2020/10/13/a-resposta-da-administracao-publica-brasileira-aos-desafios-da-pandemia-da-covid-19/>. Acesso em: 08 out. 2024.

PEREIRA, R. T. **Inovação e Flexibilidade na Administração Pública.** Brasília:

Instituto de Gestão Pública, 2022.

SALUME, P. K. et al. **Key dimensions of digital maturity: A study with retail sector companies in Brazil.** *Revista de Administração Mackenzie*, 2021. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMD210071.

SANTOS, L. H. **Restrição Orçamentária e Gestão de Pessoas no Setor Público.** Recife: Ed. Pública Nordeste, 2023.

SILVA, A. C. **Burocracia e Eficiência na Gestão Pública.** Porto Alegre: Ed. Administrativa, 2021.

SILVA, R. L.; GONÇALVES, A. T. **Remuneração e benefícios no setor público e privado: diferenças e impactos na motivação.** *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 4, p. 1-16, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/article/view/83120>. Acesso em: 8 out. 2024.

SILVA, R. S.; GIL, A. C.; GONÇALVES, P. R. **Impactos da automação nos processos de gestão de pessoas no setor público.** *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 4, p. 789-810, 2020. DOI: 10.1590/0034-761220190261.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação.** Curitiba, v.10, n.10, p.51-61, jan./jun. 2008.

