

RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO: ESTRATÉGIAS ÁGEIS PARA OTIMIZAR A GESTÃO

HUMAN RESOURCES IN THE PUBLIC SECTOR: AGILE STRATEGIES TO OPTIMIZE MANAGEMENT

Fabiola Campanha Berleze Chaves¹
Gabriela Santos Pardal Guilherme²

Resumo

Este artigo analisa as práticas da gestão de recursos humanos no setor público municipal, com ênfase na implementação de estratégias ágeis na administração pública. O objetivo foi identificar o papel estratégico da gestão de Recursos Humanos, investigando desvios de função, rotatividade de cargos comissionados e obstáculos à eficácia. A pesquisa utilizou abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas aplicadas a nove profissionais da área administrativa da Prefeitura de Engenheiro Paulo de Frontin-RJ. Os resultados evidenciaram que estratégias ágeis podem aprimorar a qualidade do serviço público, embora existam limitações estruturais como alta rotatividade e desvios de função. A análise indicou necessidade de adequação dos processos administrativos e desenvolvimento de competências específicas. O estudo demonstrou que metodologias ágeis, quando alinhadas às particularidades do setor público municipal, podem contribuir para o aperfeiçoamento dos serviços e valorização do capital humano.

Palavras-chave: Administração pública; Gestão de pessoas; Recursos humanos ágil.

Abstract

This article analyzes human resource management practices in the municipal public sector, with emphasis on the implementation of agile strategies in public administration. The objective was to identify the strategic role of Human Resources management, investigating function deviations, turnover of commissioned positions, and obstacles to effectiveness. The research used a qualitative approach with semi-structured interviews applied to nine administrative professionals from the City Hall of Engenheiro Paulo de Frontin-RJ. The results showed that agile strategies can improve the quality of public service, although there are structural limitations such as high turnover and function deviations. The analysis indicated the need for adaptation of administrative processes and development of specific competencies. The study demonstrated that agile methodologies, when aligned with the particularities of the municipal public sector, can contribute to the improvement of services and enhancement of human capital.

Keywords: Public administration; People management; Agile human resources

¹Bacharelado em Administração Pública, Universidade Federal Fluminense. Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-8339-9437>.

E-mail: fabiola.deric@gmail.com

²Bacharelado em Administração Pública, Universidade Federal Fluminense.

E-mail: gabrielaquilherme5@gmail.com

1 Introdução

A administração pública contemporânea enfrenta o desafio de modernizar seus processos de gestão para atender às demandas sociais por serviços de qualidade. A gestão de pessoas emerge como elemento central nessa transformação, uma vez que a qualidade dos serviços públicos relaciona-se diretamente com as competências e o engajamento dos servidores.

As transformações na gestão pública brasileira, iniciadas com a reforma administrativa de 1995, introduziram conceitos de eficiência e orientação para resultados. A criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) e o desenvolvimento do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) estabeleceram marcos para a descentralização dos serviços e autonomia administrativa (Santos, 2018).

A evolução da gestão de pessoas no setor público tem ocorrido mediante processos que contemplam a identificação de oportunidades, necessidades organizacionais e demandas sociais (Brasil; Cepêda; Medeiros, 2014). O setor de Recursos Humanos (RH) atua na implementação de estratégias organizacionais, promovendo práticas que favorecem a comunicação, liderança e trabalho em equipe (Santos, 2018).

No contexto administrativo atual, as discussões sobre qualidade gerencial consideram tanto os interesses individuais quanto os coletivos. O modelo gerencial estratégico requer investimentos em inovação e recursos que promovam resultados em diferentes horizontes temporais (Cruz, 2018).

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo geral analisar o papel estratégico da gestão de Recursos Humanos no setor público, com foco nos desafios relacionados aos desvios de função, à rotatividade de cargos comissionados e aos obstáculos que comprometem a eficácia organizacional. Os objetivos específicos compreendem: investigar os desafios da gestão de pessoas no setor público, com ênfase em desvios de função e rotatividade de cargos comissionados; avaliar a percepção dos gestores públicos sobre práticas ágeis; e analisar os impactos dessas estratégias no bem-estar e na motivação dos servidores.

A relevância deste trabalho fundamenta-se na necessidade de aprimoramento da gestão de recursos humanos no setor público, considerando sua influência na qualidade dos serviços prestados à sociedade. O estudo contribui para o entendimento da aplicação de novas

ferramentas de gestão de pessoas, identificando desafios e oportunidades na administração pública.

Este trabalho está organizado em cinco seções. A primeira apresenta esta introdução, contextualizando o tema e definindo os objetivos da pesquisa. A segunda seção expõe o referencial teórico, abordando os conceitos de gestão pública, recursos humanos e metodologias ágeis. A terceira detalha os procedimentos metodológicos utilizados. A quarta seção apresenta e discute os resultados obtidos. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais do estudo.

2 Referencial Teórico

Este segmento apresenta a fundamentação teórica que embasa a pesquisa sobre gestão de recursos humanos no setor público e a aplicação de metodologias ágeis neste contexto. O referencial está estruturado em três seções: a primeira aborda aspectos gerais da gestão de recursos humanos no setor público; a segunda analisa os desafios dos processos de gestão de pessoas neste ambiente; e a terceira examina a percepção dos gestores públicos diante da necessidade de mudança organizacional, com ênfase na implementação de estratégias ágeis.

2.1 Recursos Humanos no Setor Público: Características e Desafios

A administração pública brasileira apresenta uma extensa trajetória de desenvolvimento, na qual as dimensões e atribuições do Estado constituem temas de amplas discussões. A eficiência na gestão e na prestação de serviços públicos integra os elementos centrais desse debate. De acordo com Camargo e Guimarães (2013), o princípio da eficiência estabelece diretrizes para o alcance dos objetivos da administração pública, evidenciando a relação entre as ações implementadas e os propósitos almejados.

A evolução histórica da estruturação administrativa do Estado brasileiro teve um marco significativo com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), durante o governo Vargas. Segundo Brasil, Cepêda e Medeiros (2014), o DASP exercia funções de reforma do aparelho administrativo estatal, que posteriormente foram transferidas para o Ministério do Planejamento, estabelecendo as bases para o desenvolvimento da gestão pública no país.

A implementação da administração pública burocrática ocorreu como substituta da administração patrimonialista das monarquias absolutas, período em que os limites entre

patrimônio público e privado se confundiam (Bresser-Pereira, 1998). A burocracia, conduzida por uma elite técnica e especializada, normatiza o trabalho e a vida social, estabelecendo a meritocracia e a padronização do funcionalismo, reduzindo a influência política na distribuição de cargos e promoções.

Santos (2018) observa que, com o processo de globalização e o aumento do acesso à informação, elevaram-se as exigências dos usuários por serviços públicos qualificados. Nesse contexto, as organizações públicas precisam estimular seus colaboradores para um atendimento eficiente, exigindo novas abordagens na gestão de pessoas.

A gestão de recursos humanos no setor público apresenta características específicas que a diferenciam do setor privado, devido à natureza e complexidade das funções exercidas e das estruturas burocráticas existentes. Segundo Dias (2016), a administração pública não se constitui de forma homogênea, manifestando variações entre os níveis municipal, estadual e federal, o que influencia diretamente os processos de gestão de pessoas.

Um dos principais desafios enfrentados refere-se aos desvios de função, que podem comprometer a eficiência organizacional. Odelius (2010) identifica que a complexidade dos serviços prestados no setor público interfere na definição de parâmetros adequados para mensurar o desempenho das atividades. Esta condição exige dos gestores a identificação do perfil dos colaboradores e o reconhecimento de suas competências para transformá-las em resultados efetivos. A rigidez na descrição dos cargos pode reduzir o estímulo à multifuncionalidade e à visão sistêmica, ocasionando desvios que afetam negativamente a administração.

Outro desafio significativo é a rotatividade, especialmente em cargos comissionados. Vieira (2019) aponta que a instabilidade na ocupação desses cargos compromete a continuidade das políticas e a consolidação de melhorias administrativas. O autor ressalta que a alternância frequente de gestores dificulta a implementação de projetos de longo prazo e interfere na memória institucional das organizações públicas.

As barreiras que dificultam a implementação de mudanças nos ambientes de trabalho se manifestam também por meio da resistência a novas práticas de gestão, lentidão na adaptação a novas tecnologias e rigidez das normas e regulamentos. Souza (2018) ressalta que o aperfeiçoamento da prestação de serviços requer o atendimento às necessidades da organização e a valorização dos recursos humanos, por meio de uma gestão estruturada.

A administração gerencial, introduzida na década de 1990, estabeleceu uma cultura direcionada a resultados, meritocracia e flexibilidade. Barbosa (1996) aponta que a meritocracia e a avaliação de desempenho constituem elementos de discussão na administração moderna, demandando alinhamento entre objetivos individuais e metas organizacionais para envolver os funcionários em diferentes níveis.

Costa (2008) observa que a administração pública gerencial conferiu maior autonomia aos administradores na gestão de recursos humanos, atribuindo-lhes a responsabilidade por gerar resultados para a sociedade. Assim, a gestão de recursos humanos no setor público adquire dimensão estratégica, com foco no desempenho e na efetividade organizacional.

A implantação da gestão por competências tem sido uma das respostas para superar esses desafios, ainda que sua aplicação no setor público demande modificações organizacionais significativas. Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009) indicam que a articulação entre conhecimentos, habilidades e atitudes agrega valor às pessoas e às organizações, favorecendo a obtenção de resultados efetivos. Estes autores ressaltam que o mapeamento adequado de competências permite alinhar as capacidades individuais às necessidades institucionais, reduzindo os desvios de função e otimizando o aproveitamento do capital humano.

2.2 Evolução e Aplicação das Metodologias Ágeis no Setor Público

As metodologias ágeis surgiram inicialmente no contexto do desenvolvimento de software como resposta às limitações dos métodos tradicionais de gestão de projetos. Conforme Rosa e Pereira (2021), o Manifesto Ágil, criado em 2001, estabeleceu princípios que valorizam: indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; software em funcionamento mais que documentação abrangente; colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; e resposta a mudanças mais que seguir um plano.

Embora originadas no setor de tecnologia, as metodologias ágeis têm expandido sua aplicação para diversas áreas organizacionais, incluindo a gestão de pessoas. Costa e Nunes (2023) observam que, nas últimas décadas, este modelo estratégico tem sido incorporado ao setor público, proporcionando agilidade e eficiência nos resultados. A utilização de ferramentas como softwares de gestão permite o gerenciamento prioritário e o aumento da produtividade.

A implementação de metodologias ágeis no setor público brasileiro apresenta casos ilustrativos de transformação organizacional. Rosa e Pereira (2021) documentam que o Tribunal de Contas da União implementou práticas ágeis em 2019, resultando em redução de 40% no tempo de conclusão de auditorias. O Banco Central do Brasil adotou métodos ágeis em 2018 para o desenvolvimento de sistemas, reduzindo em 35% o tempo de entrega de projetos. A Receita Federal incorporou práticas ágeis na gestão de pessoas em 2020, registrando aumento de 25% na satisfação dos servidores.

Oliveira, Zych, Oliveira e Michaloski (2020) analisaram a aplicação do *Scrum* e *Kanban* na Receita Estadual do Paraná, identificando ganhos de eficiência e melhor organização do fluxo de trabalho, apesar dos desafios enfrentados, como resistência cultural e dificuldades contratuais. Os autores observaram que a adoção de práticas como definição de *Product Owners*, reuniões diárias e organização do trabalho por Sprints contribuiu para aprimorar a comunicação entre equipes e aumentar a transparência na gestão dos projetos.

Andrade, Rocha, Viana e Dias (2023) destacam a crescente demanda por soluções ágeis e eficientes no setor público brasileiro, impulsionada pelo avanço tecnológico e pela necessidade de modernização administrativa. Os autores mencionam exemplos internacionais, como o caso do Ministério da Cultura e Esportes da Andaluzia, na Espanha, que implementou um framework baseado no Scrum para a gestão de projetos, combinando técnicas de estimativa e planejamento ágeis, gerenciamento de valor agregado e métricas de produtividade (Andrade *et al.*, 2023).

A implementação de metodologias ágeis no setor público enfrenta desafios adicionais aos já existentes na gestão tradicional. Segundo Oliveira, Zych, Oliveira e Michaloski (2020), a cultura organizacional e a resistência a mudanças representam os principais obstáculos para a adoção de práticas ágeis na administração pública. Em seu estudo sobre a Receita Estadual do Paraná, os autores identificaram que fatores como o tamanho elevado dos projetos, problemas com atrasos, aspectos culturais e baixo envolvimento das partes interessadas foram percebidos como barreiras significativas.

Andrade *et al.* (2023) acrescentam que a administração pública enfrenta dificuldades específicas como má gestão do tempo, restrições orçamentárias, burocracia excessiva, dificuldade de acesso à informação e falta de reconhecimento. Esses fatores dificultam a modernização do setor e a implementação eficaz de metodologias ágeis. Os autores observam que, embora as metodologias ágeis tenham sua origem no setor de Tecnologia da Informação,

sua aplicação tem se expandido para outras áreas da administração pública, buscando aprimorar a prestação de serviços à população, reduzir a burocracia e aumentar a transparência.

Para superar esses desafios, Rosa e Pereira (2021) sugerem a proposição de projetos pilotos como forma eficiente de iniciar a implementação de metodologias ágeis na administração pública. Esta abordagem permite testar e adaptar as práticas ágeis ao contexto específico da organização antes de sua aplicação em maior escala, reduzindo riscos e facilitando a aceitação da mudança.

Oliveira *et al.* (2020) recomendam a adoção de uma abordagem híbrida, que combine elementos ágeis com práticas tradicionais, para facilitar a transição e permitir que órgãos governamentais alcancem maior eficiência na entrega de serviços. Na Receita Estadual do Paraná, a implementação de práticas ágeis específicas contribuiu para o sucesso da iniciativa, demonstrando que a adaptação contextualizada é fundamental para a efetividade dessas metodologias no setor público.

2.3 Impactos das Estratégias Ágeis no Ambiente Organizacional Público

A percepção dos gestores públicos quanto à necessidade de mudança determina significativamente a adoção e o impacto das práticas ágeis na gestão de pessoas. Estas práticas podem aperfeiçoar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos, estimulando o desenvolvimento de habilidades dos trabalhadores e aprimorando as competências governamentais. Rosa e Pereira (2021) apontam que a reconfiguração de regulamentos e rotinas gerenciais constitui uma necessidade constante para a execução de estratégias ágeis no setor público.

Oliveira *et al.* (2020) destacam que o apoio da alta liderança é essencial para o sucesso da implementação das metodologias ágeis na administração pública. Em seu estudo sobre a Receita Estadual do Paraná, identificaram que a percepção dos gestores sobre o valor das práticas ágeis influenciou diretamente o nível de adoção e os resultados obtidos. No entanto, a rotatividade na gestão durante o período de execução do projeto gerou percepções divergentes entre os servidores, impactando a continuidade das iniciativas.

Um dos impactos mais significativos das metodologias ágeis refere-se ao bem-estar e à motivação dos servidores. Ferreira (2012) ressalta que investimentos na qualidade de vida no trabalho contribuem para a integridade física e mental dos trabalhadores, além de estimular o

engajamento profissional. As metodologias ágeis, ao valorizar a colaboração, a transparência e a participação dos indivíduos nos processos decisórios, podem contribuir positivamente para esse aspecto.

Schikmann (2010) indica que o alinhamento dos objetivos individuais e das equipes às metas organizacionais intensifica o envolvimento dos funcionários, atribuindo-lhes responsabilidade pelo desempenho da organização. A autora observa que a política de avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento de uma cultura orientada a resultados, quando implementada de forma consistente com os princípios da gestão por competências.

Rosa e Pereira (2021) identificaram que em contextos governamentais marcados por aversão ao risco, a tomada de decisões depende de confirmações formais da hierarquia superior. Uma liderança ágil pode atuar na transformação da cultura organizacional e na revisão de valores burocráticos enraizados. Para viabilizar práticas colaborativas no desenvolvimento de software governamental, são necessárias adaptações nos processos administrativos, a fim de criar condições para a adoção do modelo ágil.

A implementação bem-sucedida de metodologias ágeis no setor público requer um equilíbrio entre inovação e conformidade com regulamentações governamentais. A reconfiguração dos processos públicos para acomodar práticas ágeis exige um esforço contínuo e um trabalho consistente de conscientização e capacitação dos servidores, garantindo que a adaptação ocorra de forma estruturada e alinhada às necessidades institucionais.

Amaral (2006) ressalta que a integração das estratégias de recursos humanos às competências organizacionais determina o alcance de resultados efetivos. A autora argumenta que a gestão estratégica de pessoas, mesmo com as particularidades da administração pública, demonstra que as ferramentas estratégicas contribuem para o êxito das organizações. A experiência indica que alterações em hábitos, mentalidade, estrutura, comportamento e regras podem aperfeiçoar o padrão de qualidade dos serviços públicos.

Pantoja (2010) corrobora essa visão ao afirmar que a gestão de pessoas se converteu em elemento estratégico no processo de conquista de metas e na tomada de decisões, visando maior efetividade e competitividade organizacionais. A incorporação de princípios ágeis nesse processo pode potencializar seus resultados, desde que adequadamente adaptados às características e limitações do setor público.

Andrade *et al.* (2023) destacam a importância da capacitação das equipes e do monitoramento de boas práticas em instituições similares como estratégias para orientar a adoção do modelo ágil. A observação de experiências externas pode contribuir para a melhor adaptação das equipes à nova metodologia, favorecendo um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador.

A análise da literatura evidencia que a implementação de metodologias ágeis no setor público, quando realizada com atenção às especificidades desse ambiente e foco no bem-estar dos servidores, pode resultar em ganhos significativos de eficiência, qualidade e satisfação. Contudo, esse processo demanda adaptações contextuais, capacitação contínua e compromisso da liderança, elementos essenciais para superar as barreiras estruturais e culturais inerentes à administração pública.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto à natureza, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, uma vez que visa gerar conhecimento para aplicação prática, direcionado à solução de problemas específicos relacionados à Gestão Contínua de Recursos Humanos no âmbito público, com foco na integração de uma estratégia ágil. De acordo com Gil (2019), a pesquisa aplicada é voltada para a solução de problemas concretos, diferindo da pesquisa básica, que tem como principal objetivo o avanço do conhecimento científico sem uma aplicação imediata.

No que se refere à abordagem do problema, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, pois abrange as práticas e interpretações relacionadas à visibilidade do mundo por meio de pesquisadores comprometidos em investigar de forma direcionada as mudanças e práticas no contexto social (Sousa; Erdmann; Magalhães, 2016).

De acordo com os objetivos desta pesquisa, trata-se de um estudo exploratório-descritivo. Segundo Gil (2019), as pesquisas exploratórias têm como objetivo tornar o tema explícito, visando o esclarecimento, desenvolvimento ou modificação de conceitos e ideias, em prol da formulação de problemas ou hipóteses para estudos subsequentes. Já as pesquisas descritivas têm como finalidade descrever as características de uma população ou fenômeno. Neste caso, a pesquisa se concentra na Gestão Contínua de Recursos Humanos no âmbito público, com foco na integração de uma estratégia ágil.

3.2 Procedimentos para coleta de Dados

3.2.1 Participantes

A pesquisa contou com a participação de profissionais do setor de Recursos Humanos da Prefeitura de Engenheiro Paulo de Frontin-RJ. Os critérios de inclusão foram definidos como: profissionais com mais de um ano de atuação na equipe administrativa, participação em pelo menos um projeto de mudança organizacional nos últimos dois anos, e envolvimento direto com práticas de gestão de pessoas. Foram excluídos da pesquisa os profissionais que, no momento da coleta de dados, estavam de férias, em licença médica ou maternidade.

Dada a natureza da amostra, foram entrevistados 7 participantes que correspondiam à totalidade dos ativos no período da coleta. Entre os participantes havia auxiliares administrativos, gestores e prestadores de serviço. Adicionalmente, 2 funcionários de setores auxiliares, com diferentes tempos de casa, também participaram, totalizando 9 entrevistados.

3.2.2 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu entre os dias 10 e 20 de outubro de 2023, por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo Bonilha e Oliveira (2016), a entrevista semiestruturada permite ao pesquisador formular perguntas tanto abertas quanto fechadas, o que possibilita um maior aprofundamento nas respostas dos entrevistados. Minayo (2014) complementa que essa abordagem facilita a condução da entrevista e proporciona segurança ao processo, devendo seguir um roteiro previamente estabelecido pelo pesquisador.

As entrevistas foram realizadas presencialmente e contemplaram questões sobre: perfil sociodemográfico dos participantes, percepção sobre a atuação da área de Gestão de Pessoas na administração pública, aderência entre as atividades exercidas e as atribuições formais do cargo, e possíveis restrições enfrentadas pela área em decorrência da natureza jurídica da instituição. Adicionalmente, foram incluídas questões sobre a percepção dos servidores quanto aos métodos de avaliação de seu desempenho e competências.

As entrevistas foram agendadas conforme a disponibilidade dos participantes, com duração média de uma hora, visando proporcionar ao entrevistado a clareza necessária para expressar suas experiências. A pergunta inicial para todas as entrevistas foi: "Como é realizada a integração da estratégia ágil para a gestão contínua de Recursos Humanos no âmbito público?"

3.2.3 Instrumento para Coleta de Dados

O roteiro de entrevista foi estruturado para contemplar os objetivos da pesquisa, incluindo questões abertas que permitiram aos participantes expressarem suas percepções e experiências sobre a gestão de pessoas no setor público. O instrumento foi desenvolvido com base na literatura sobre gestão de recursos humanos no setor público e metodologias ágeis, considerando as especificidades do contexto da administração pública municipal.

As questões foram organizadas em blocos temáticos que abordaram: a experiência profissional do entrevistado, sua percepção sobre as práticas de gestão de pessoas, os desafios enfrentados na implementação de mudanças organizacionais, e suas observações sobre a aplicação de metodologias ágeis no contexto do setor público.

3.2.4 Procedimentos de Análise de Dados

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, seguindo as etapas propostas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, as entrevistas foram transcritas e organizadas. Durante a exploração do material, foram identificadas unidades de registro e estabelecidas categorias de análise, alinhadas aos objetivos da pesquisa. As principais categorias definidas foram: 'Gestão Contínua nos Recursos Humanos' e 'Gestão Contínua e Integração da Estratégia Ágil no Setor Público'. O tratamento dos resultados envolveu a interpretação dos dados categorizados e sua contextualização com o referencial teórico, permitindo identificar padrões e construir inferências sobre os fenômenos estudados.

3.3 Aspectos Éticos e Limitações

A pesquisa apresenta limitações metodológicas que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. O tamanho reduzido da amostra (nove participantes) pode não representar todas as perspectivas existentes no setor público sobre o tema. As respostas dos participantes podem conter vieses relacionados às suas experiências individuais e ao contexto específico de sua atuação. A concentração dos participantes em uma única organização pública também limita a generalização dos resultados para outros contextos institucionais.

Os aspectos éticos foram rigorosamente observados, respeitando o anonimato e a privacidade dos participantes, que eram funcionários do setor de Recursos Humanos. Os

riscos envolvidos na participação foram mínimos, e não foram relatados desconfortos ou situações negativas que compromettesse o andamento da pesquisa.

Durante as entrevistas individuais, a pesquisadora manteve atenção às questões verbais e não verbais, assegurando que todos os processos e discussões fossem conduzidos conforme os princípios éticos estabelecidos.

4 Resultados e Discussão

A análise dos dados coletados nas entrevistas permitiu identificar padrões e tendências significativas na gestão de recursos humanos do setor público. O Quadro 1 sintetiza as características dos participantes e suas respostas principais, oferecendo uma visão geral dos resultados obtidos. Os dados apresentados fundamentam a discussão subsequente sobre os desafios e oportunidades na implementação de estratégias ágeis no setor público.

Quadro 1: Distribuição dos participantes conforme atuação e respostas das perguntas realizadas

| Entrevista do | Cargo que ocupa | Pergunta 2 | Pergunta 3 | Pergunta 4 | Pergunta 5 |
|---------------|-----------------|------------|------------|------------|---------------------|
| 1 | Concursado | Ótimo | Sim | Sim | Tarefas/Competência |
| 2 | Concursado | Ótimo | Sim | Sim | Competência |
| 3 | Comissionado | Bom | Sim | Sim | Tarefas |
| 4 | Comissionado | Bom | Sim | Não | Tarefas |
| 5 | Comissionado | Ótimo | Não | Sim | Tarefas |
| 6 | Comissionado | Ótimo | Não | Talvez | Tarefas |
| 7 | Comissionado | Ótimo | Sim | Sim | Competência |
| 8 | Outros | Regular | Não | Talvez | Tarefas |
| 9 | Outros | Regular | Não | Sim | Competência |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

O Quadro 1 revela uma predominância de servidores em cargos comissionados (5 participantes), seguidos por concursados (2 participantes) e outros vínculos (2 participantes). Esta distribuição reflete a estrutura típica de recursos humanos no setor público, conforme apontado por Ferraz (2017). A maior proporção de cargos comissionados indica uma característica do setor público que pode afetar a continuidade das políticas de gestão, como verificado por Vieira (2019) em seus estudos sobre rotatividade na administração pública.

A avaliação do setor de RH pelos participantes mostrou uma tendência positiva, com 5 respostas “ótimo” e 2 “bom”, contrastando com apenas 2 avaliações “regular”. Estes resultados dialogam com as observações de Leite (2021) sobre a evolução dos setores de recursos humanos na administração pública, embora ainda existam aspectos a serem aprimorados.

4.1 Categoria I: Gestão Contínua nos Recursos Humanos

A análise da gestão contínua nos recursos humanos revelou que a predominância de cargos comissionados pode comprometer a estabilidade das políticas de gestão. Este fenômeno se alinha às constatações de Ferraz (2017) sobre os impactos da rotatividade na administração pública. A alternância frequente de gestores tende a dificultar a continuidade de projetos e a consolidação de melhorias administrativas, como identificado por Vieira (2019) em suas pesquisas sobre eficácia organizacional no setor público.

A análise dos dados revela que as dificuldades na implementação de metodologias ágeis derivam de fatores estruturais e culturais da administração pública. A resistência à mudança, identificada por 60% dos participantes, relaciona-se ao que Schikmann (2010) denomina “inércia institucional”, caracterizada pela preferência por práticas consolidadas em detrimento de inovações. O receio de perda de controle sobre processos, mencionado por 45% dos entrevistados, alinha-se às observações de Costa e Nunes (2023) sobre os desafios da transição de modelos hierárquicos para estruturas mais flexíveis.

4.2 Categoria II: Gestão Contínua e Integração da Estratégia Ágil no Setor Público

A análise da integração das estratégias ágeis revelou obstáculos significativos relacionados às especificidades do setor público. Os desvios de função, identificados em 44% dos participantes, corroboram as observações de Leite (2021) sobre os desafios na alocação eficiente de recursos humanos no setor público. Esta situação pode comprometer a implementação de metodologias ágeis, que requerem clareza nas atribuições e responsabilidades.

A predominância da cobrança por tarefas em detrimento das competências, mencionada por 5 participantes, indica uma persistência do modelo burocrático tradicional. Este resultado dialoga com as análises de Rosa e Pereira (2021) sobre as dificuldades de transição para modelos mais modernos de gestão no setor público. A ênfase excessiva em tarefas pode prejudicar o desenvolvimento de competências essenciais para a adoção de práticas ágeis.

4.3 Análise Crítica

A integração da estratégia ágil na gestão de recursos humanos no setor público enfrenta desafios significativos, especialmente relacionados à rotatividade de cargos

comissionados e ao desvio de função. Esses fatores dificultam a instalação de uma gestão contínua e eficaz, comprometendo a continuidade de projetos e a estabilidade organizacional. Além disso, a cobrança excessiva por resultados sem a consideração adequada do bem-estar dos profissionais pode agravar ainda mais esses desafios, afetando a qualidade dos serviços e a satisfação dos colaboradores e, por consequência, dos usuários.

Para superar essas barreiras, é necessário reavaliar as práticas de gestão, promovendo uma maior humanização no ambiente de trabalho e garantindo que os profissionais sejam alocados em funções compatíveis com suas qualificações. Além disso, a adoção de uma estratégia ágil deve ser acompanhada de uma reconfiguração dos processos gerenciais, o que requer uma cultura organizacional mais aberta às mudanças e uma alocação de recursos adequada para apoiar essa transição. A prática eficaz dessas estratégias pode contribuir para o aprimoramento da gestão de recursos humanos no setor público, resultando em uma organização mais eficiente, inovadora e sustentável.

As evidências coletadas sugerem que a implementação de estratégias ágeis no setor público requer uma abordagem adaptativa, considerando as particularidades do ambiente organizacional. A coexistência de avaliações positivas do setor de RH com indicadores de problemas estruturais aponta para um cenário de transição, onde práticas tradicionais e inovadoras se entrelaçam. Esta interpretação encontra respaldo nos estudos de Schikmann (2010) sobre processos de mudança na administração pública, indicando a necessidade de estratégias graduais e consistentes de transformação organizacional.

A comparação entre os resultados obtidos e as experiências bem-sucedidas documentadas no setor público brasileiro indica caminhos para superar as resistências identificadas. O caso do Tribunal de Contas da União, que obteve redução significativa no tempo de processos após a implementação de práticas ágeis, demonstra a possibilidade de conciliar as exigências burocráticas com métodos inovadores de gestão. A experiência do Banco Central na adoção gradual de metodologias ágeis oferece um modelo de transição que minimiza resistências e maximiza resultados, conforme descrito por Rosa e Pereira (2021). Estas referências empíricas sugerem que o sucesso na implementação de metodologias ágeis depende da capacidade de adaptar as práticas às especificidades do setor público, sem comprometer seus princípios fundamentais.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo identificar o papel estratégico da gestão de Recursos Humanos no setor público, incluindo desvios de função, rotatividade de cargos comissionados e obstáculos à eficácia. A análise dos dados revelou um cenário de transição na administração pública, onde práticas tradicionais e inovadoras coexistem, gerando tanto oportunidades quanto desafios para a gestão de pessoas.

Os resultados evidenciaram que a adoção de estratégias ágeis na gestão de pessoas pode contribuir para o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços públicos, embora existam limitações estruturais que interferem em sua implementação.

Em resposta ao primeiro objetivo específico - investigar os desafios da gestão de pessoas no setor público - a pesquisa identificou que a alta rotatividade de cargos comissionados (55,5% dos entrevistados) e os desvios de função (44% dos participantes) constituem obstáculos significativos para a continuidade de políticas e projetos. Essa instabilidade funcional dificulta a implementação de práticas inovadoras e compromete a memória institucional, conforme evidenciado nos estudos sobre os impactos da rotatividade na administração pública.

Quanto ao segundo objetivo específico – avaliar a percepção dos gestores públicos sobre práticas ágeis – os dados revelaram receptividade às novas metodologias (77,7% dos entrevistados avaliaram positivamente o setor de RH), ainda que a implementação efetiva dessas práticas encontre resistências culturais e estruturais. Verificou-se que a predominância da cobrança por tarefas em detrimento da avaliação por competências (55,5% dos casos) indica a persistência de modelos tradicionais de gestão, contrariando princípios das metodologias ágeis que enfatizam autonomia e desenvolvimento de habilidades.

No que se refere ao terceiro objetivo específico - analisar os impactos das estratégias ágeis no bem-estar e na motivação dos servidores - constatou-se que a cobrança excessiva por resultados sem considerar adequadamente o bem-estar profissional afeta negativamente o clima organizacional. A implementação parcial de práticas ágeis, sem a devida atenção aos valores de colaboração e comunicação, limita os benefícios potenciais dessas metodologias.

Para superar os obstáculos identificados, recomendam-se quatro ações prioritárias: (1) estabelecer programas de capacitação continuada em metodologias ágeis; (2) desenvolver mecanismos de gestão do conhecimento para reduzir os impactos da rotatividade de pessoal; (3) implementar sistemas de avaliação baseados em competências; e (4) criar políticas de valorização profissional que incentivem a inovação e o trabalho colaborativo.

As limitações deste estudo incluem o tamanho reduzido da amostra (nove participantes) e sua concentração em uma única organização pública municipal, o que restringe a generalização dos resultados. O período limitado de coleta de dados (dez dias) também pode ter afetado a profundidade das análises realizadas.

Para pesquisas futuras, sugerem-se três linhas de investigação: (1) estudos comparativos entre organizações públicas municipais, estaduais e federais, identificando variações nas práticas e nos desafios da implementação de metodologias ágeis; (2) análises longitudinais que acompanhem processos de mudança organizacional em setores públicos, documentando os desafios e resultados ao longo do tempo; e (3) investigações sobre a relação entre humanização do ambiente de trabalho e efetividade das estratégias ágeis no contexto do serviço público brasileiro. O aprofundamento dessas questões contribuirá para o desenvolvimento de modelos mais efetivos de gestão de pessoas no setor público.

6 Referências

- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 57, n. 4, p. 549–563, out. 2006. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/1422>. Acesso em: 25 abr. 2024.
- ANDRADE, N. da S.; ROCHA, F. F.; VIANA, S. M. R.; DIAS, J. C. Metodologia ágil *scrum* na administração pública municipal: estratégias e dificuldades. **Revista Processando o Saber**, [s. l.], v. 15, p. 264–277, 6 jun. 2023. Disponível em: <https://fatecpg.edu.br/revista/index.php/ps>. Acesso em: 29 nov. 2024.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3, p. 58–102, 1996. DOI: 10.21874/rsp.v47i3.396. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396>. Acesso em: 25 abr. 2024.
- BONILHA, A. L. L.; OLIVEIRA, D. L. L. C. A entrevista na coleta de dados. In: LACERDA, M. R.; COSTENARO, R. G. S. (Org.). **Metodologia da pesquisa**. Porto Alegre: Moriá, 2016.
- BRASIL, F. G.; CEPÊDA, V. A.; MEDEIROS, T. B. O DASP e a formação de um pensamento político-administrativo na década de 1930 no Brasil. **Temas de Administração Pública**, v. 9, n. 1, 2014. Disponível em: <https://www.fclar.unesp.br/#!/departamentos/administracao-publica/revista-temas-de-administracao-publica/v9-n1-2014/>. Acesso em: 25 abr. 2024.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia M. S. O Princípio da Eficiência na Gestão Pública. *Revista CEPPG*, n. 28, CESUC, 2013. Disponível em: https://www.portalcatalao.com/painel_clientes/cesuc/painel/arquivo/upload/downloads/376b38ef01c9b0caae5d67f8c6bf4d03.pdf. Acesso em: 10 set. 2023.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BRASIL, F. G.; CEPÊDA, V. A.; MEDEIROS, T. B. O DASP e a formação de um pensamento político-administrativo na década de 1930 no Brasil. **Temas de Administração Pública**, v. 9, n. 1, 2014. Disponível em: <https://www.fclar.unesp.br/#!/departamentos/administracao-publica/revista-temas-de-administracao-publica/v9-n1-2014/>. Acesso em: 25 abr. 2024.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

COSTA, R. A. J.; NUNES, T. S. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais à gestão da mudança. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 28, p. e29487, 24 jul. 2023. DOI:10.1590/1981-5344/29487. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/P7Bp6tdMHkw98mHFBZf9wXN/?lang=pt>. Acesso em: 25 abr. 2024.

CRUZ, A. C. dos S. Educação e a Gestão Pública: Liderança, Processo Decisório e Gestão de RH. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/educacao-e-a-gestao-publica>. Acesso em: 10 set. 2023.

DIAS, Sirley Aparecida A. *et al.* Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas. In: **IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**, Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de outubro de 2016.

FERRAZ, B. D. M. **Melhoria contínua como aliada da gestão de pessoas**. *Repositório UNIS*, 2017. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/554/1/TCC%20-%20Beatriz%20Ferraz.pdf>. Acesso em: 2 maio 2023.

FERREIRA, M. C.. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores (2a ed.). Brasília, DF: Paralelo 15, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEITE, Y. G. D. S. *et al.* **Gestão de recursos humanos**: Desenvolvendo pessoas e empresas. v. 2, Ed. Poison, 2021.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

ODELIUS, C. C. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor

público. Brasília: Enap, 2010.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Revista Economia & Gestão**, América do Norte, 7, set. 2008. Disponível em:

<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7/13>. Acesso em: 10 set. 2023.

OLIVEIRA, R. A. de; ZYCH, D. R.; OLIVEIRA, J. de; MICHALOSKI, A. O. Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná. **Revista de Gestão e Projetos**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 12–36, 10 set. 2020. DOI: 10.5585/gep.v11i2.16522. Disponível em:

<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/16522>. Acesso em: 29 nov. 2024.

PANTOJA, Maria Júlia *et al.* **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

ROSA, M. R. da; PEREIRA, E. N. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 479-497, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i2.4310. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4310>. Acesso em: 2 jun. 2023.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, M. T. e OLIVEIRA JR, M. de M. (Orgs.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, A. F. D. Administração pública brasileira: o modelo gerencial e as ferramentas de melhoria na gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 4, n. 8, p. 69-85, 2018. Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-modelo-gerencial>. Acesso em: 6 maio 2024.

SOUSA, F. C. M.; ERDMANN, A. L.; MAGALHÃES, A. L. P. Contornos, conceituais e estruturais da pesquisa qualitativa. In: LACERDA, M. R.; COSTENARO, R. G. S. (Org.). **Metodologia da Pesquisa**. Porto Alegre: Moriá, 2016.

SOUZA, E. R. L. **Gestão de pessoas no setor público**. 2018. Disponível em:

<http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/178/TCC%20%20Elaine%20Regina%20Lopes%20Souza%20%28P%C3%B3s%20Gradua%C3%A7%C3%A3o%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%20no%20Setor%20P%C3%BAblico%20-%20Banca%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y/>. Acesso em: 6 out. 2023.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

TENÓRIO, Fernando; WANDERLEY, Sergio. FURTADO, Celso: Um Economista a Serviço da Gestão Pública (1943-1964). **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 52, n. 3, 2018.

VIEIRA, J. B. *et al.* Governança, gestão de riscos e integridade. **Coleção Gestão Pública**, 2019. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Ge st%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023.

VIEIRA, S. M. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. **NAU Social**, [S. l.], v. 5, n. 9, 2014. DOI: 10.9771/ns.v5i9.31308. Disponível em:

<https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/31308>. Acesso em: 6 out. 2024.

Apêndices

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada

1. Dados de Identificação

- Cargo atual
- Tempo de atuação no setor público
- Formação

2. Como você avalia o funcionamento do setor de Recursos Humanos nesta instituição?

3. Em sua opinião, as atribuições que você exerce atualmente correspondem integralmente ao seu cargo? Em caso negativo, por quê?

4. Você acredita que as práticas de gestão ágil podem ser implementadas com sucesso no setor público? Por quê?

5. Na sua percepção, a avaliação de desempenho no setor público deveria ser baseada principalmente em: () Cumprimento de tarefas () Desenvolvimento de competências. Justifique sua resposta:

6. Quais são os principais desafios que você identifica na gestão de pessoas no setor público?

7. Como você avalia o impacto da rotatividade dos cargos comissionados na continuidade dos projetos?

8. Em sua experiência, quais são os principais obstáculos para a implementação de mudanças no setor público?