



Imagem Depositphotos

Navegando rumo ao futuro: a gestão estratégica de pessoas no setor público brasileiro

POR **SILVANA DOURADO**

A evolução da gestão estratégica de pessoas é uma necessidade imperativa diante das transformações econômicas, sociais e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas. O setor público está abandonando a visão ultrapassada da administração burocrática e percebendo que gerir pessoas é um desafio essencial que influencia diretamente todos os processos da organização. Essa mudança de paradigma surge como um diferencial competitivo e crucial para que a gestão de pessoas assuma seu papel estratégico no desenvolvimento do país.

Podemos afirmar que a gestão estratégica de pessoas já se tornou prática comum no setor privado, mas, no âmbito público, ainda há um longo caminho a se percorrer. Para

alcançarmos esse patamar, é fundamental que esse processo seja visto como estratégico e que as unidades centrais e setoriais responsáveis por esse segmento sejam fortalecidas e profissionalizadas nos órgãos públicos.

Tal mudança demanda maturidade institucional, capacidades adequadas e, acima de tudo, uma valorização social do servidor público em sua missão de promover o bem-estar da população.

No coração da administração pública, a gestão de pessoas precisa acompanhar as transformações observadas em outras organizações. Ao reconhecer que as pessoas são o principal ativo da instituição, as políticas da área devem ser pensadas estrategicamente, levando-se em conta os impactos na qualidade das políticas públicas e dos serviços oferecidos à sociedade.

Nesse contexto, uma gestão estratégica de pessoas no setor público envolve a mobilização e a manutenção de uma equipe diversa, com diferentes competências, que esteja motivada e engajada nos programas e nas ações essenciais para o governo. Para isso, é crucial conhecer o propósito, a visão, os valores e as prioridades de cada órgão, alinhando as competências necessárias para alcançar os resultados desejados. Assim, a política de gestão de pessoas deve articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, promovendo melhorias na qualidade do trabalho e no atendimento à população.

TRABALHAR EM CONJUNTO E BUSCAR AÇÃO SINÉRGICA A gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada – ela deve ser compreendida como parte integrante de todas as áreas da administração pública. É necessário que cada órgão central e setorial de gestão de pessoas trabalhe em conjunto, com uma visão compartilhada, rompendo barreiras departamentais e concebendo a gestão de pessoas como uma ação sinérgica e interconectada.

Enquanto o órgão central se concentra no longo prazo e na formulação de diretrizes estratégicas, as unidades setoriais devem ser responsáveis pela implementação diária e pelas atividades operacionais. Nesse sentido, as lideranças desempenham um papel fundamental, sendo responsáveis pela gestão das entregas de cada servidor, orientando, motivando, avaliando o desempenho e proporcionando desenvolvimento profissional.

No entanto, é preocupante observar que a maioria dos estados brasileiros ainda não superou a visão tradicional de gestão de pessoas, deixando de realizar atividades estratégicas essenciais. Para que isso ocorra, é preciso adotar medidas fundamentais, como:

- Gestão do banco de talentos;
- Dimensionamento da força de trabalho;
- Implantação de indicadores de gestão e governança na área;
- Criação de gestão de ambientes de inovação;
- Seleção para cargos em comissão; e
- Elaboração de políticas de incentivos não financeiros.

MODERNIZAÇÃO DA LEGISLAÇÃO E MUDANÇAS CULTURAIS A título de registro, enumeramos dois outros aspectos que também devem ser considerados como desafios em uma abordagem mais aprofundada sobre o tema. Um deles é a necessidade de uma modernização da legislação de gestão de pessoas, visando garantir segurança jurídica aos subsistemas de gestão, principalmente em temas como concursos e gestão de desempenho.

Em relação a esses pontos, é imprescindível selecionar profissionais vocacionados e competentes por meio de concursos públicos, assim como tornar a gestão de desempenho uma realidade, com metas claras, avaliações periódicas e reconhecimento alinhado aos resultados alcançados.

O segundo aspecto é a importância de uma mudança cultural – ou de mentalidade – dos agentes públicos e da sociedade em geral. Todos devemos assumir que a gestão de pessoas é algo complexo e dinâmico, que exige maturidade institucional e capacidades institucionais, bem como uma valorização social do servidor público enquanto alguém voltado à prestação de serviços públicos que promovem o bem-estar social.

Para isso, é essencial destacar a importância da diversidade em todas as suas dimensões, como gênero, raça, religião, idade, etnia e orientação sexual. Além de atender a uma demanda crescente da sociedade, a diversidade contribui efetivamente para o alcance dos resultados da organização. É necessário considerar e promover a inclusão de diferentes perspectivas e experiências para impulsionar a inovação, a criatividade e a adaptação às necessidades do mercado.

EM BUSCA DO PLENO POTENCIAL DOS SERVIDORES Uma gestão estratégica de pessoas no serviço público brasileiro é indispensável para a eficiência da administração, promovendo um desenvolvimento econômico e social sustentável e inclusivo. Essa abordagem requer uma análise sistêmica, complexa e contextualizada dos fenômenos organizacionais, que seja

apoiada por profissionais qualificados e inseridos de forma significativa no processo estratégico da organização.

Portanto, ao adotar uma perspectiva de longo prazo e se basear em dados e evidências, o setor público poderá implementar políticas e práticas consistentes, sustentadas por uma infraestrutura normativa formal. Somente assim seremos capazes de impulsionar a gestão estratégica de pessoas e alcançar o pleno potencial dos servidores em prol do bem comum.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

SILVANA DOURADO é servidora pública, Psicóloga Organizacional, com especialização em Gestão de Pessoas pela FGV, e em Liderança e Gestão Pública pelo CLP. Certificação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Setor Público pela Hertie School - The University of Governance in Berlin (Alemanha).