

Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: percepção de servidores sobre as ações de um governo municipal do Sul de Minas Gerais

Strategic Human Resource Management in the Public Sector: Public Servants' Perceptions of the Actions of a Municipal Government in Southern Minas Gerais, Brazil

Gestión Estratégica de Recursos Humanos en el Sector Público: percepción de los servidores públicos sobre las acciones de un gobierno municipal del Sur de Minas Gerais, Brasil

GT05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Maria Eduarda Flavio de Oliveira, Universidade Federal de Lavras¹

Luiza Amalia Soares Franklin, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Federal de Lavras²

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar se a Prefeitura Municipal de Lavras (MG) realiza uma Gestão de Pessoas baseada nos princípios da Gestão Estratégica de Pessoas, segundo a percepção de seus servidores. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, foi conduzida por meio de estudo de caso com aplicação de questionários a servidores de diversas secretarias do município. Os resultados revelaram avanços pontuais, como ações de valorização e oferta esporádica de capacitações, mas também evidenciaram desafios significativos, como ausência de um planejamento estratégico consolidado para a área de gestão de pessoas, falta de um plano de carreira abrangente e limitações nos sistemas de avaliação de desempenho. Observa-se uma gestão ainda influenciada por fatores políticos e culturais, com potencial de evolução para um modelo mais estratégico, eficiente e voltado à valorização dos servidores. Em suma, as ações são incipientes e descoordenadas, logo, não se pode afirmar que a atuação da Prefeitura analisada se fundamenta nos princípios da GEP.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Administração Pública Municipal. Percepção de Servidores.

ABSTRACT

This study aims to examine whether the Municipal Government of Lavras (MG), Brazil, adopts Human Resource Management practices aligned with the principles of Strategic Human Resource Management, according to the perceptions of its public servants. This qualitative and exploratory research was conducted as a case study, using questionnaires administered to employees from different municipal departments. The findings indicate specific improvements, such as initiatives focused on employee appreciation and the occasional provision of training programs. However, significant challenges were also identified, including the absence of a consolidated strategic planning framework for human resource management, the lack of a comprehensive career development plan, and limitations in performance evaluation systems. The results suggest that HR management remains influenced by political and cultural factors, although it demonstrates potential to evolve toward a more strategic, efficient, and employee-centered model. In sum, the actions remain incipient and fragmented; therefore, it cannot be asserted that the municipal government under analysis operates based on the principles of Strategic Human Resource Management.

Keywords: Strategic Human Resource Management. Municipal Public Administration. Public Servants' Perception.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo verificar si el Gobierno Municipal de Lavras (MG), Brasil, desarrolla una Gestión de Recursos Humanos alineada con los principios de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos,

¹ Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal de Lavras

² Doutora em Administração pela Universidade Federal de Viçosa

según la percepción de sus servidores públicos. La investigación, de naturaleza cualitativa y exploratoria, se llevó a cabo mediante un estudio de caso, con la aplicación de cuestionarios a servidores de distintas secretarías del municipio. Los resultados evidencian avances puntuales, como acciones orientadas a la valorización de los servidores y la oferta ocasional de capacitaciones. No obstante, también se identificaron desafíos significativos, tales como la ausencia de una planificación estratégica consolidada para el área de recursos humanos, la falta de un plan de carrera integral y limitaciones en los sistemas de evaluación del desempeño. Se observa una gestión todavía influenciada por factores políticos y culturales, aunque con potencial para evolucionar hacia un modelo más estratégico, eficiente y orientado a la valorización de los servidores. En síntesis, las acciones se muestran incipientes y poco articuladas; por consiguiente, no es posible sostener que la actuación del gobierno municipal analizado esté basada en los principios de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

Palabras clave: Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Administración Pública Municipal. Percepción de los Servidores Públicos.

1. Introdução

A Gestão Estratégica é um conceito de grande valor no que tange o crescimento e desenvolvimento das organizações. Trata-se de uma abordagem que busca alinhar recursos, capacidades e direcionamentos de uma organização de maneira a enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do ambiente competitivo (França, 2023). A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) é essencial no sucesso das organizações e envolve a implementação de novas práticas e políticas que estejam voltadas ao desenvolvimento e engajamento de seus colaboradores. A GEP consiste em uma abordagem holística e integrada, e possui como propósito o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Nessa abordagem, busca-se maximizar o potencial dos colaboradores, estimulando, principalmente, o ambiente de trabalho saudável. E por isso, a GEP deve ser fundamentada em pilares sólidos, como a aquisição e retenção de talentos e o desenvolvimento de colaboradores (França, 2023).

No contexto do setor público, um dos objetivos da GEP consiste em alinhar as necessidades dos servidores aos objetivos e estratégias organizacionais, com a finalidade de prestar um bom serviço à sociedade e, principalmente, valorizar o corpo interno da organização, de maneira ética, para o desenvolvimento organizacional, gerando, consequentemente, uma maior eficiência e eficácia na organização e em seus processos (Vieira, 2014). Segundo Bergue (2020), a GEP na administração pública parte do princípio de que as pessoas devem ser valorizadas como agentes centrais de decisão, sendo consideradas políticas de Estado. Ou seja, parte do princípio de que as pessoas devem ser reconhecidas como elemento central da organização, independentemente de serem servidores, agentes políticos, comissionados, terceirizados ou estagiários. Além disso, Bergue (2020) reforça que todos os gestores de uma organização devem ter noção de que o gerenciamento de pessoas é compromisso de todos os presentes no órgão ou entidade, desvincilhando do pensamento de que “pessoas são problemas do RH”.

Ademais, é necessário reconhecer a organização como um sistema social em permanente interação com seu contexto, para que se possa gerenciar pessoas de maneira estratégica. Bergue (2020) menciona ainda a importância da GEP ser implementada como uma política de gestão a longo prazo, sendo baseada em um senso de continuidade orgânica e não somente no cuidado de pessoas, isto é, integrar as pessoas nas áreas e funções da organização a fim de gerar valor público. Para o autor, as pessoas da organização constituem o componente de continuidade, seja expressando sua memória organizacional ou como estoque ou fluxo de conhecimento sobre o trabalho desempenhado na organização (Bergue, 2020).

Em uma organização pública, a aplicação da GEP é importante pois o setor público possui como um dos principais objetivos a promoção do bem comum e a satisfação dos cidadãos diante dos serviços prestados. Por isso, é importante que os servidores estejam sempre motivados e integrados nas estratégias organizacionais, a fim de promoverem uma melhor prestação de serviços. Neste sentido, a GEP almeja que os servidores estejam sempre com os objetivos organizacionais alinhados às suas necessidades, gerando assim uma maior eficiência e eficácia organizacional (Vieira, 2014).

Nos órgãos públicos, a gestão de pessoas enfrenta vários desafios como as constantes mudanças de gestores por questões políticas, falta de capacitação dos servidores para os cargos em que estão inseridos, processos e práticas de gestão indefinidas, entre outros. Com isso, os gestores públicos, principalmente os municipais, encontram dificuldades no que tange a implementação de estratégias administrativas. De acordo com Vieira (2014), a implementação da GEP no âmbito municipal ganha um maior destaque e importância pois é onde o

cidadão possui um contato mais direto com o servidor, gerando assim uma maior cobrança em relação à qualidade do serviço prestado.

Nesse cenário, torna-se relevante observar como esses desafios se manifestam em contextos municipais específicos, como é o caso da cidade de Lavras. A cidade de Lavras está localizada no sul de Minas Gerais, e possui uma forte tradição histórica, educacional e agrícola. Fundada oficialmente em 1880, o município se desenvolveu ao longo dos séculos como um importante pólo regional, destacando-se pela presença da Universidade Federal de Lavras (UFLA), que atrai estudantes de todo o Brasil e impulsiona a economia local. A cidade combina características do interior mineiro com infraestrutura urbana crescente, oferecendo qualidade de vida e acesso a serviços essenciais. Partindo disso, este estudo possui como objetivo verificar se a Prefeitura Municipal de Lavras (MG) realiza uma Gestão de Pessoas baseada nos princípios da Gestão Estratégica de Pessoas, segundo a percepção de seus servidores.

De acordo com o estudo de Dantas e Araújo (2018), analisar a GEP baseando-se em estudo de caso é de extrema importância para compreender como a análise teórica se aplica na prática, e entender quais melhorias devem ser realizadas para que a GEP funcione em sua máxima eficiência. Sendo assim, este projeto de pesquisa procura contribuir de maneira prática com a prefeitura estudada, através da entrega de um diagnóstico final elaborado com base na GEP, que poderá ser utilizado para o desenvolvimento de melhorias para os órgãos envolvidos. Em termos de relevância para a literatura, tem-se que este estudo visa contribuir para o avanço das pesquisas em administração pública, compreendendo as dinâmicas e práticas da gestão de pessoas no setor público e preenchendo lacunas de conhecimento (Vieira, 2014). Ademais, o tema se justifica pela intenção de conhecer o processo por trás da gestão de pessoas da Prefeitura Municipal em questão, trazendo a importância da GEP para os órgãos públicos, principalmente, municipais.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão de pessoas na administração pública

A administração pública, por sua natureza, incorpora conhecimento e ação quando tenta investigar e intervir nos problemas do mundo real. Ao longo de sua história, a administração pública tem evoluído como área do conhecimento e de ação do Estado, mas em comparação às práticas adotadas pelas organizações privadas são percebidas relações estreitas (Fischer, 1984). De acordo com Alexandrino e Paulo (2005), a Administração Pública representa uma ferramenta fundamental para a concretização dos objetivos do Estado pois consiste em um conjunto de órgãos e entidades que se responsabilizam por essa tarefa. Para os autores, esta área do conhecimento é definida por meio das atividades dos órgãos governamentais e dos órgãos administrativos. Portanto, é notório que a administração pública tem como propósito atender ao interesse público e às necessidades sociais, utilizando tanto sua estrutura administrativa como os meios legais permissivos (Dantas & Araújo, 2018).

De acordo com Chiavenato (2014), o planejamento pessoal é um processo decisório que busca analisar os recursos humanos necessários para atingir os objetivos da organização em um determinado período. Isso significa antecipar as necessidades da organização em termos de força de trabalho e talentos humanos para realização de seus objetivos (Chiavenato, 2014). A gestão de pessoas (GP) é uma área que deve ser vista juntamente às demais áreas envolvidas na administração pública. Essa é uma área que demanda planejamento para otimização tanto de sua parte burocrática quanto para aprimoramento de ferramentas de desenvolvimento e capacitação dos servidores, garantindo aperfeiçoamento na qualidade de trabalho e no atendimento ao público. A GP envolve ações previamente programadas das obrigações entre organização e as pessoas (Silva, 2018).

O sistema de gestão de recursos humanos (RH) possui como objetivo auxiliar as organizações na otimização de competências distintas e na obtenção contínua de melhor desempenho, crescimento e desenvolvimento organizacional e pessoal de seus colaboradores. Uma organização é representada pelas pessoas que a constituem, pela maneira como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, e pelo ambiente de trabalho em que elas estão inseridas. Portanto, a gestão de uma organização deve ser direcionada para os resultados, mas utilizando-se de ferramentas que alcancem os objetivos planejados (Silva, 2018). No que diz respeito à motivação dos servidores, é responsabilidade da área de recursos humanos o alinhamento entre planos e estratégias, de forma a trabalharem mais concretamente, gerando motivação aos colaboradores por meio de remuneração adequada, capacitação constante, formação de carreira, elaboração de política de formação, entre outros benefícios (Silva, 2018).

Um dos principais desafios encontrados na construção de uma área de gestão de pessoas efetiva e de liderança no setor público está na compreensão de que as áreas de departamento pessoal e recursos humanos estão inseridas no processo de GP. Gemelli e Flippim (2010) destacam como as administrações públicas não dão o devido valor e importância para a área de RH, enxergando-a apenas como um setor de contratação e exoneração de pessoas. Entretanto, para além destas funções, a área de RH busca qualificar seus servidores, e ainda serve como um elo entre eles e a administração (Costa, 2022). Gemelli e Flippim (2010) ainda mencionam que, atualmente, os setores de recursos humanos da maioria dos municípios brasileiros estão mais preocupados e focados nas questões de atendimento a burocracia do que em se posicionar como uma área estratégica, essencial para garantir o bom funcionamento da organização, inserindo formas de capacitação, motivação e valorização.

Conforme afirma Chiavenato (2014), as pessoas constituem o principal ativo de uma organização. Uma organização depende das pessoas que a compõem para funcionar em suas plenas atividades, por isso é necessário que as organizações estejam mais conscientes e atentas para seus colaboradores, considerando a retenção de talentos através de capacitações e motivações dos servidores, mostrando-os que eles são uma parte importante nos processos dentro da organização. A área de GP possui a responsabilidade de formular políticas e diretrizes de desenvolvimento de pessoas, buscando aprimorar e desenvolver as competências necessárias para a atuação dos servidores nos órgãos em que estão inseridos. No entanto, nota-se que nas gestões municipais, o nível de instrumentalização acerca deste tema é baixo (Costa, 2022). Em especial, os municípios menores não possuem regulamentações ou diretrizes que sejam voltadas para a área de gestão de pessoas. Essas condições refletem como o tema é tratado em nível municipal (Costa, 2022). Por isso, faz-se necessário entender e compreender as razões pelas quais existe a falta de atenção com as regulamentações de pessoal. Segundo Bergue, Camões e Pantoja (2010), as razões podem ser abrangentes, podendo ir de uma deficiência de ordem normativa e organizacional até por questões comportamentais.

Sendo assim, na área de GP e RH faz-se necessária a criação de estratégias que venham para modificar a ausência de motivação por parte do servidor, realizar identificações decisivas quanto a aptidão de um servidor, propor reciclagem e treinamentos constantes e definir estratégia e eficientemente a destinação de pessoas dentro da organização. Enquanto essas práticas funcionarem de maneira adequada, os servidores estarão aptos e capazes de exercerem suas funções com excelência, além de criar motivação pessoal e para crescimento em suas carreiras (Silva, 2018).

Portanto, cabe aos gestores públicos municipais ficarem atentos quanto à gestão de pessoas na administração pública, para que ela ocorra de maneira efetiva, estando pautada no alinhamento de estratégias que objetivem o sucesso da organização e, mais do que isso, que reconheça os servidores como parte fundamental para o alcance dos objetivos através da execução do planejamento estabelecido. Atualmente, a área de gestão de pessoas exige uma transformação dos profissionais atuantes, principalmente no contexto da gestão pública (Nascimento, 2018). Para que tal transformação ocorra, foi proposta a Gestão Estratégica de Pessoas, apresentada a seguir.

2.2 Gestão estratégica de pessoas na administração pública

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) na administração pública é um tema central para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e o desenvolvimento do capital humano. Segundo Mascarenhas (2008), a GEP pode ser entendida como um processo que busca transformar as pessoas em fontes de vantagem competitiva, considerando que seus conhecimentos, relacionamentos, experiências e habilidades possuem valor econômico para as organizações. O autor destaca que é necessário que as pessoas gerem valor para que sejam consideradas como recursos estratégicos.

A GEP parte do princípio de que os interesses dos colaboradores estão viabilizados e alinhados com os interesses organizacionais. Sendo assim, essa abordagem teórica é conhecida por desenvolver e reter talentos, entender as necessidades profissionais e administrar a organização, com a adoção de novas medidas para o cumprimento de todas as metas. Pensando nas constantes mudanças sofridas pela gestão de pessoas no ambiente corporativo, o setor de recursos humanos (RH) desenvolveu a GEP, que busca incorporar essa transformação do mercado de trabalho em um pensamento sistêmico, considerando cada colaborador uma ferramenta importante para a estratégia de crescimento junto à organização (Lima, 2023).

Outro destaque trazido à GEP está em sua relação direta aos impactos das práticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional. A atração, retenção e desenvolvimento de talentos é capaz de aumentar a vantagem competitiva e de integrar as ações práticas no alcance dos resultados organizacionais (Barreto, 2020; Bosquetti & Albuquerque, 2005). Longo (2007) acrescenta que a aprendizagem e o desenvolvimento passaram a ocupar um

papel central com as mudanças nas relações de trabalho, tornando a gestão de pessoas uma função estratégica para o alcance dos objetivos institucionais.

Segundo Bergue (2020), para pensar na gestão estratégica no setor público faz-se necessário pensar, inicialmente, na gestão pública em seu contexto. Isso requer o reconhecimento de seus valores e elementos culturais essenciais e estruturantes, assumindo tanto a construção histórica e suas especificidades, quanto a complexidade e a transversalidade envolvidas em seus objetos. A literatura sobre estratégia é farta em produção teórica e tecnológica, e possui grande leque em amplitude e profundidade (Bergue, 2020). Mas ainda assim, o conceito de gestão estratégica possui diversos significados, em especial quando tratada no setor público. A gestão, partindo de uma perspectiva de inspiração predominantemente neoclássica, pode ser definida por meio do fluxo cíclico, virtuoso e recursivo das funções gerenciais da administração, sendo o planejamento, organização, controle e direção. Enquanto a estratégia é definida como o conteúdo que se constitui no planejamento estratégico (Bergue, 2020).

No contexto do setor público, Mascarenhas (2008) reforça que a GEP deve ir além da simples administração de recursos humanos e gestão de pessoas, é fundamental o alinhamento interno e externo com o planejamento estratégico da organização. Ele ressalta ainda que a área de RH deve atuar como parceira na organização, participando das decisões estratégicas e promovendo uma visão sistêmica e de longo prazo. Para definir gestão estratégica de pessoas no setor público, faz-se necessário definir, inicialmente, gestão de pessoas no contexto da administração pública. De acordo com Bergue (2020, p. 47), a gestão de pessoas no setor público pode ser definida como “articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais, que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas”.

Uma organização é constituída por pessoas e o compartilhamento de suas interpretações diante de suas relações. Em especial, os processos que envolvem as funções de manutenção e desenvolvimento nas organizações públicas são os grandes desafios impostos aos gestores, dado o elevado nível de fluidez e complexidade. Diante desse contexto, a gestão estratégica de pessoas foi definida por Bergue (2020) considerando elementos como a adoção de uma perspectiva sistêmica, complexa e contextualizada de análise dos fenômenos organizacionais, a inserção de profissionais qualificados na área de gestão de pessoas no processo da estratégia, o alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia organizacional, a função gestão de pessoas próxima à alta administração, os agentes públicos como centro da organização e sociedade, a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores e não somente o gestor da área e como função legitimada dentro da organização e de seu contexto, reconhecer as pessoas como elemento fundamental para a produção de valor público e de continuidade da organização, necessidade de um modelo construído através das políticas de gestão de pessoas assumindo a perspectiva de longo prazo e a existência de um suporte normativo formal tanto para a atuação na área quanto para a gestão de pessoas em amplo sentido (Bergue, 2020).

Sendo assim, o autor define a gestão estratégica de pessoas no setor público a partir do compartilhamento da ideia de que a gestão de pessoas e tudo o que ela engloba sejam elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração. Com o intuito de favorecer o início de um processo de compreensão da mensagem que a GEP quer passar, a gestão estratégica implica que as pessoas sejam um valor sempre posto entre as categorias centrais de decisão e sejam consideradas uma política de estado. Portanto, isso remete a ideia de que os servidores públicos devem ser reconhecidos como elementos centrais da organização, e cabe aos gestores compreender os motivos pelos quais essa diretriz não se efetiva (Bergue, 2020).

Além disso, a GEP na administração pública parte do princípio de que gerir pessoas está além do compromisso de um único gestor, a gestão de pessoas é um compromisso de todos os gestores do órgão ou entidade, e portanto, desvencilha-se do pensamento e crença de que o RH é responsável somente por cuidar de pessoas. Outro fator destaque para o GEP é o processo de gerenciamento de pessoas baseado no reconhecimento da organização como um sistema social em permanente interação com seu contexto (tempo e espaço). Por fim, deve ser levado em consideração o senso de longo prazo, que concretiza a ideia de que as pessoas constituem um componente de continuidade, tanto por sua memória organizacional quanto como parte de estoque ou fluxo de conhecimento sobre o trabalho. Esse senso de continuidade é o responsável por integrar as pessoas às áreas e funções da organização visando gerar valor público (Bergue, 2020).

Com isso, tem-se que a GEP é um processo em constante elaboração, por isso foge da ideia de que se trata de uma condição a ser alcançada. Este processo é algo passível de perseguição e observação dada as condições de seu contexto organizacional, sejam organizações públicas de nível municipal, estadual ou federal. Sendo assim, o desenvolvimento de uma GEP depende mais da intensidade com que o conceito se afirma e é traduzido em ação

pelos gestores do que pela estrutura e dimensão organizacional. Portanto, para se aplicar uma GEP é necessário seguir três principais vetores de implementação, sendo a alta administração, a área de gestão de pessoas e os líderes em geral (Bergue, 2020).

3. Procedimentos Metodológicos

O presente artigo apresenta uma pesquisa de caráter exploratório, que permite investigar fenômenos ainda pouco explorados ou recentes, possibilitando a formulação de hipóteses ou proposições para estudos futuros na área (Machado, 2023). Além disso, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois tem como foco a análise e a compreensão de dados não numéricos (Gil, 2021). Optou-se pela modalidade de estudo de caso, visando analisar a relação entre a realidade e o objeto de estudo — neste caso, a Prefeitura Municipal de Lavras (MG). De acordo com Bernardes *et al.* (2025), o estudo de caso é uma estratégia metodológica que permite a análise aprofundada de fenômenos em seu contexto real, sendo amplamente utilizada em pesquisas qualitativas e exploratórias.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário misto e outro aberto, entre 9 de abril e 16 de maio de 2025. O questionário misto foi elaborado visando compreender a percepção de servidores que não fazem parte do setor de RH, e foi respondido por sete servidores pertencentes às Secretarias Municipais de Educação; Fazenda e Planejamento; Obras, Desenvolvimento Urbano e Serviços; Governo e Cultura, Esporte, Lazer e Turismo. Já o questionário aberto foi direcionado a dois servidores da Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos, com questões mais específicas da área, visando uma análise das ações realizadas pela Secretaria. Ambos os questionários foram aplicados remotamente, através do Microsoft Forms. Destaca-se que o número reduzido de respostas se deve à baixa disponibilidade para participação dos servidores consultados.

A amostragem utilizada foi por conveniência. Conforme Gil (2021), esse tipo de amostragem é caracterizado pela seleção de participantes mais acessíveis ao pesquisador, admitindo-se que esses possam, de alguma forma, representar o universo estudado. Como destaca o autor, “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo” (Gil, 2021, p. 106). O presente trabalho foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (COEP) da Universidade Federal de Lavras (UFLA) no dia 14 de fevereiro de 2025, sob o número de identificação 85380724.9.0000.5148, denominado CAAE (Certificado de Apresentação de Apreciação Ética).

Para tanto, os questionários foram estruturados com base na teoria apresentada anteriormente sobre a GEP no setor público, a partir das seguintes categorias temáticas: *valorização dos servidores; programas de capacitação e desenvolvimento dos servidores; desenvolvimento de competências estratégicas; avaliação de desempenho; retenção de talentos; planos de carreira e clima organizacional*. Estes elementos foram escolhidos pois são os principais norteadores da GEP no setor público, e permitiram uma análise mais realista de como pode ser sua aplicação no contexto municipal.

A análise dos dados foi realizada conforme orientações metodológicas para estudos de caso, com ênfase na sistematização das informações coletadas e na comparação com o referencial teórico, buscando identificar padrões e variações relevantes para a compreensão do fenômeno estudado (Bernardes, *et al.*, 2025). Esse processo possibilitou identificar relações entre os dados empíricos e as expectativas teóricas, avaliando se a prática observada está alinhada aos modelos teóricos. Os resultados estão dispostos na seção que segue.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Os dados coletados evidenciaram que a Prefeitura de Lavras (MG) apresenta avanços importantes na aplicação da GEP em seus processos, mas ainda enfrenta desafios estruturais e culturais para consolidar uma gestão de pessoas verdadeiramente estratégica. De acordo com Bergue (2020), a GEP no setor público deve ser compreendida como uma política de Estado, reconhecendo os servidores como elementos centrais na produção de valor público e na continuidade organizacional. Além disso, o autor defende que a gestão de pessoas deve ser sistêmica, integrada ao planejamento estratégico, compartilhada por todos os gestores e orientada para o desenvolvimento e engajamento dos servidores, indo além das funções operacionais e tradicionais do RH.

4.1 Apresentação dos resultados obtidos no questionário misto

A primeira seção do questionário misto abordou questões sobre o modelo de gestão e o alinhamento organizacional. Neste bloco de questões, 100% dos respondentes afirmam que seus superiores diretos também gerem pessoas e não somente a secretaria de administração e recursos humanos. No entanto, em relação ao cuidado e gestão de pessoas da prefeitura como um todo, 86% dos respondentes afirmaram que este cuidado e gestão não estão totalmente sob a responsabilidade da secretaria de administração e RH e 14% disseram não saber responder. No que diz respeito à valorização como um elemento central para a organização, 71,4% dos respondentes acreditam que são totalmente valorizados, e os outros 28,6% acreditam parcialmente nessa valorização. Ainda neste bloco, em relação à integração dos servidores nas funções e áreas da secretaria em que ocupam, 72% dos respondentes afirmaram que estão parcialmente integrados, enquanto 14% afirmaram não estar integrados e os outros 14% afirmaram estar totalmente integrados. Quanto ao alinhamento dos interesses pessoais e organizacionais, 42,9% afirmaram que acreditam parcialmente que esse alinhamento exista, 28,6% acreditam totalmente e os outros 28,6% não acreditam.

A segunda seção abordou questões relacionadas à fatores motivacionais e retenção de talentos na prefeitura. Em relação aos fatores motivacionais, dentre as opções apresentadas no questionário, 3 respondentes disseram que sua motivação está relacionada à oportunidade de crescimento e desenvolvimento, enquanto os demais estiveram divididos entre estabilidade no emprego (1), relacionamento com os colegas (1), reconhecimento profissional (1) e outra opção não citada (1). Ainda em relação à motivação no ambiente de trabalho, foi questionado aos servidores a existência de iniciativas realizadas pela prefeitura como um todo e pela secretaria em que atuam que aumentem a motivação. Quanto às ações da secretaria atuante, 71,43% responderam que não há iniciativa e que a motivação está mais interna e inerente a si mesmo, e que a maioria dos servidores possuem iniciativas próprias, enquanto os outros 28,57% responderam que iniciativas como a possibilidade propor políticas públicas que poderão ser implementadas e o projeto de regularização fundiária são ações realizadas que os motivam.

Quanto às ações realizadas pela prefeitura, 42,86% afirmaram que não há iniciativas, enquanto o restante compartilhou que os diálogos, capacitações e formações, a administração humana e cuidadosa, comemorações de datas específicas como o dia das mães, dia do servidor, dia das mulheres e ação de levar à comunidade lavrense as políticas públicas e o governo, prestando um serviço público de qualidade são ações realizadas que aumentam sua motivação. No que diz respeito à retenção de talentos na prefeitura, 72% dos respondentes afirmam não ter conhecimento de ações voltadas para tal no último ano (2024) e os outros 28% estiveram divididos entre possuírem conhecimento e não saberem responder.

O terceiro bloco foi voltado às questões de capacitação e desenvolvimento dos servidores. Os dados obtidos permitiram identificar que a prefeitura oferece programas de capacitação aos servidores, mas quanto à frequência desses programas ou de treinamentos as respostas foram divididas entre esporadicamente (3 votos), mais de uma vez por semestre (2) e não sei responder (2). Ainda neste bloco, os servidores foram questionados se os programas de capacitação ofertados atendem às necessidades reais do seu trabalho. Para esta questão, 43% acreditam que atendem, 43% acreditam que atendem parcialmente e 14% acreditam não atender às reais necessidades.

O bloco subsequente trouxe questões sobre a gestão de desempenho na prefeitura. De acordo com os servidores respondentes, 43% dizem que existe um sistema de avaliação de desempenho na prefeitura, 43% dizem que não existe esse sistema e 14% informaram não saber responder. Entre os 43% que afirmaram existir um sistema de avaliação, as respostas sobre o impacto positivo dos feedbacks no desenvolvimento profissional destes servidores foram divididas entre ter um impacto positivo, esse impacto existir mas ainda ter margem para melhorar e não saber responder. Dos 43% que disseram não existir um sistema de avaliação de desempenho, todos acreditam que exista uma necessidade de implementação desse sistema como uma maneira de contribuir para o desenvolvimento profissional dos servidores. O último bloco de questões tratou a respeito do plano de carreira na prefeitura. Dos 7 respondentes, 3 são servidores efetivos, 3 ocupam cargos comissionados e 1 é contratado.

Quando questionados sobre a existência de um plano de carreira para a modalidade de contratação de cada um, 57% dos respondentes afirmaram que não existe e 43% afirmaram que existe. Dentre aqueles que afirmaram não existir um plano de carreira, 75% consideram importante a existência do plano de carreira e 25% não consideram. Aos que afirmaram existir um plano de carreira foi questionado se este é claro e bem estruturado. 50% afirmam que a clareza e estruturação são parciais, 33% afirmam que sim e 17% afirmam não saber

responder. Além disso, foi questionado se o plano de carreira existente atende às expectativas de crescimento profissional dos servidores. Neste ponto, 60% dizem que atende às necessidades mas que poderia ser melhor, 20% dizem que não possuem conhecimento suficiente para avaliar e os outros 20% afirmam não existir um plano de carreira para sua modalidade de contratação.

Por fim, os respondentes acreditam que a existência de um plano de carreira bem estruturado e claro é importante para fatores como motivação dos servidores, garantia de crescimento na carreira, possibilidade de progressão, estímulo no desempenho de suas funções, garantia de direitos e estabilidade e compreensão dos caminhos a serem percorridos para o alcance de objetivos estabelecidos. Ademais, os servidores de cargos comissionados relataram a ausência de benefícios que são concedidos somente aos efetivos.

4.2 Apresentação dos resultados obtidos no questionário aberto

Passando para a primeira seção do questionário aberto, foram abordadas questões sobre a integração entre gestão de pessoas e estratégia organizacional. Os dados mostram que há divergências quanto à existência de um planejamento estratégico voltado especificamente para a gestão de pessoas: enquanto um respondente afirma que não existe, outro reconhece sua presença. No entanto, ambos concordam que há muitos desafios para integrar as políticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da prefeitura. O alinhamento entre os interesses da organização e dos servidores é visto como relativo e dependente de situações específicas, sugerindo que, embora haja identificação com os objetivos institucionais, nem sempre há convergência total com as necessidades individuais dos servidores.

A segunda seção trouxe questões a respeito de capacitação e desenvolvimento ofertados aos servidores. De acordo com os respondentes, a oferta é percebida como insuficiente, uma vez que um dos respondentes relata que ocorrem “às vezes”, enquanto o outro relata que é “muito raro”. A frequência dos treinamentos é descrita como “bem pequena” e, quando existem, enfrentam resistência dos próprios servidores, atribuída a uma cultura organizacional que dificulta o avanço dessas iniciativas. Ambos apontam que uma maior frequência e aderência dos funcionários poderia melhorar o atendimento às reais necessidades dos servidores.

Na seção seguinte, sobre gestão de desempenho e competências, observou-se uma diferença clara de opiniões dos respondentes quanto à existência de sistemas de avaliação de competências: um respondente afirma que não há, enquanto outro reconhece sua existência, mas considera o sistema “um pouco precário”. Quanto à avaliação de desempenho, ambos confirmam sua realização, e afirmam que é realizada aos servidores principalmente pelo chefe imediato ou por meio de documentos anuais. No entanto, há críticas à efetividade desses processos, especialmente no que se refere à cobrança de resultados e à influência de fatores políticos que dificultam a implementação de mecanismos mais técnicos e meritocráticos.

A quarta seção abordou questões a respeito do modelo de gestão e alinhamento organizacional. Os respondentes percebem que a atuação dos gestores na gestão de pessoas é desigual, alguns gestores praticam uma administração mais próxima e ativa, enquanto outros não exercem esse papel de forma efetiva. Em relação à motivação dos servidores, o reconhecimento e o fator salarial são destacados como principais motivadores, mas há o entendimento de que a motivação é multifacetada e depende de fatores individuais, como estabilidade, carreira e realização pessoal. A sensibilidade para lidar com essas diferenças é vista como fundamental para uma gestão mais humanizada e eficiente.

Por fim, foram abordadas questões acerca da retenção de talentos e plano de carreira. Os respondentes consideram as ações para retenção de talentos insuficientes e restritas, principalmente a benefícios salariais. Eles destacam a importância de ampliar essas ações para fortalecer o vínculo dos servidores com a instituição. Quanto ao plano de carreira, os servidores respondentes afirmam que existe apenas para servidores estatutários ou concursados, sendo considerado atrativo para quem busca desenvolvimento acadêmico, pois oferece benefícios conforme a evolução de titulações. No entanto, há sugestões para aprimorá-lo, como a criação de planos específicos para cada modalidade de contratação e a cobrança de produtividade como critério de progressão, tornando-o mais justo e eficiente.

Em um espaço aberto para comentários, os respondentes reforçam a percepção de avanços recentes, especialmente na valorização dos servidores efetivos, com atualizações na tabela de progressão salarial que passaram a acompanhar a inflação. No entanto, persistem desafios estruturais, como a influência política que dificulta a implementação de práticas mais técnicas e meritocráticas, e a necessidade de uma cultura organizacional mais aberta ao desenvolvimento, à cobrança equilibrada por resultados e ao reconhecimento do mérito individual e coletivo.

4.3 Discussão dos resultados

Os dados apresentados evidenciam que, no que diz respeito à **valorização dos servidores**, a maioria dos respondentes sente-se reconhecida como elemento central da organização, o que está em consonância com o princípio de centralidade das pessoas defendido por Bergue (2020). Essa percepção positiva, porém, não é suficiente para garantir uma motivação alinhada ao propósito público e ao desenvolvimento profissional, já que a motivação dos servidores ainda se apoia fortemente em fatores pessoais. Esse cenário revela que, apesar de uma gestão mais humana, a dimensão estratégica da motivação precisa ser fortalecida para que os objetivos organizacionais sejam efetivamente alcançados, como apontam Mascarenhas (2008) e Longo (2007), ao destacarem que a valorização dos servidores deve ser acompanhada de práticas que promovam autonomia, participação e alinhamento entre objetivos individuais e institucionais.

A pesquisa também revelou fragilidades nos **programas de capacitação e desenvolvimento dos servidores**. Embora existam ofertas de treinamentos, elas ocorrem de forma esporádica e, na maioria das vezes, não atendem plenamente às necessidades reais dos servidores. Além disso, a resistência à participação nas capacitações, evidenciada por cerca de 40% dos respondentes de outras áreas da prefeitura, pode ser interpretada, segundo Longo (2007) e Bosquetti e Albuquerque (2005), como reflexo de uma cultura organizacional ainda pouco aberta à inovação e à aprendizagem contínua. Esse cenário contrasta com a ênfase de Bergue (2020) e Mascarenhas (2008) na necessidade de **desenvolvimento de competências estratégicas** e de aprendizagem como elementos centrais da Gestão Estratégica de Pessoas. Bosquetti e Albuquerque (2005) ressaltam que a capacitação deve ser planejada estrategicamente e voltada para o desenvolvimento de competências essenciais ao serviço público, enquanto Barreto (2020) reforça que o desenvolvimento de pessoas precisa ser contínuo e integrado ao planejamento organizacional.

Outro ponto crítico identificado foi a **avaliação de desempenho**, que, embora existente, é limitada, pouco estruturada e, em geral, restrita aos servidores efetivos. O *feedback* ocorre de modo informal e é pouco utilizado como ferramenta de desenvolvimento e alinhamento estratégico, o que limita o potencial desse instrumento para promover melhorias e engajamento. Esse quadro vai de encontro às recomendações de Bergue (2020), Mascarenhas (2008) e Barreto (2020), que defendem avaliações estruturadas, com *feedbacks* regulares e foco no desenvolvimento, como essenciais para alinhar expectativas, promover melhorias e engajar servidores. Bosquetti e Albuquerque (2005) acrescentam que a avaliação de desempenho deve fazer parte de um sistema integrado de gestão, conectando o desempenho individual aos resultados organizacionais.

No que se refere à **retenção de talentos**, as ações são pontuais e concentradas em benefícios salariais, sem uma política estruturada de valorização e engajamento dos servidores. A ausência de **planos de carreira** abrangentes para todas as modalidades de contratação gera insatisfação, especialmente entre contratados e comissionados, que sentem insegurança e falta de perspectiva de crescimento profissional. Mascarenhas (2008) e Longo (2007) salientam que a retenção de talentos depende de planos de carreira claros, baseados em mérito, e de oportunidades de desenvolvimento, enquanto Bosquetti e Albuquerque (2005) reforçam que a **valorização do servidor** deve ir além dos benefícios salariais, incluindo reconhecimento, crescimento profissional e participação nas decisões.

A pesquisa de **clima organizacional** realizada pela Secretaria de Administração e Recursos Humanos reforça esses achados, mostrando insatisfação dos servidores com salário, reconhecimento, plano de cargos, autonomia, comunicação intersetorial e centralização das decisões, ao passo que há satisfação com carreira, carga horária e liderança. A maioria dos servidores relata baixa autonomia nos processos e grande dependência dos líderes, indicando um modelo de gestão ainda centralizador e pouco participativo, o que, segundo Longo (2007) e Barreto (2020), limita o potencial de inovação, protagonismo e motivação dos servidores. Apesar do reconhecimento da importância da Gestão Estratégica de Pessoas e de avanços recentes, como a atualização da tabela de progressão dos servidores efetivos, observa-se que a gestão de pessoas na prefeitura de Lavras (MG) ainda opera de forma predominantemente operacional, fortemente influenciada por fatores políticos e culturais.

Para avançar rumo a uma gestão estratégica de pessoas, conforme defendido por Bergue (2020), Mascarenhas (2008), Longo (2007), Barreto (2020) e Bosquetti e Albuquerque (2005), é fundamental investir em planejamento estratégico específico para a área, ampliar e qualificar os programas de capacitação, estruturar sistemas de avaliação de desempenho e planos de carreira mais abrangentes para todas as modalidades de contratação, além de promover uma cultura organizacional mais orientada a resultados, inovação e valorização dos servidores. Em suma, os dados coletados evidenciam que a Prefeitura de Lavras está em processo de transição entre um modelo tradicional e um modelo estratégico de gestão de pessoas, sendo que o fortalecimento

da GEP depende do compromisso dos gestores em todos os níveis, da superação de barreiras políticas e culturais e da adoção de práticas integradas e orientadas para o desenvolvimento e valorização dos servidores, em consonância com as principais teorias contemporâneas sobre gestão de pessoas no setor público.

5. Considerações finais

A partir da aplicação dos questionários e da análise qualitativa dos resultados encontrados foi possível verificar que a Prefeitura Municipal de Lavras (MG) realiza algumas ações que podem ser relacionadas com uma gestão de pessoas baseada nos princípios da Gestão Estratégica de Pessoas, segundo a percepção de seus servidores. Contudo, de forma geral, essas ações são incipientes e descoordenadas, logo, não se pode afirmar que a atuação da Prefeitura analisada se fundamenta nos princípios da GEP.

Os resultados da pesquisa permitiram identificar que, embora a prefeitura se preocupe crescentemente com o alinhamento entre a gestão de pessoas e os objetivos institucionais, ainda não existe um planejamento estratégico específico e consolidado para a área de pessoas. Os servidores da Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos, setor responsável pela gestão de pessoas na prefeitura, reconhecem a existência de desafios significativos para integrar as políticas de gestão de pessoas com as estratégias do município, destacando a influência de fatores políticos e a dificuldade em equilibrar os critérios técnicos e políticos nas decisões de pessoal.

Os dados obtidos demonstraram que, embora existam ações pontuais que sinalizem preocupação com o desenvolvimento e valorização dos servidores, como programas de capacitação esporádicos e atualização da tabela de progressão dos efetivos, a gestão de pessoas ainda carece de um planejamento estratégico consolidado. A ausência de um plano de carreira abrangente, a limitação dos sistemas de avaliação de desempenho e a falta de alinhamento entre os objetivos organizacionais e os interesses dos servidores refletem a necessidade de amadurecimento estrutural e cultural nesse campo.

Adicionalmente, observou-se que fatores como resistência à capacitação, centralização das decisões e ausência de políticas efetivas de retenção de talentos comprometem o engajamento e a motivação dos servidores, impedindo que o potencial humano seja plenamente aproveitado como recurso estratégico. A análise também evidenciou que os servidores reconhecem sua importância na estrutura organizacional, mas sentem que esse reconhecimento nem sempre é acompanhado de práticas concretas de valorização.

Diante desse cenário, reafirma-se a importância de implementar uma GEP efetiva, sistêmica e de longo prazo, que reconheça as pessoas como o principal ativo das organizações públicas. Para isso, é necessário investir na construção de um modelo de gestão de pessoas que esteja alinhado ao planejamento estratégico da prefeitura, promover uma cultura organizacional voltada para resultados e inovação, e que envolva todos os gestores como corresponsáveis pela valorização dos servidores.

Este estudo encontrou algumas limitações em sua realização. Entre elas, destaca-se a dificuldade de estabelecer comunicação com todas as secretarias da Prefeitura Municipal de Lavras, o que impactou, em certa medida, a representatividade dos dados coletados. Além disso, o instrumento metodológico adotado — a aplicação de questionários — apresentou restrições quanto à profundidade das informações, uma vez que diversas respostas foram concisas, dificultando uma análise mais abrangente das práticas relacionadas à Gestão Estratégica de Pessoas no contexto analisado. Apesar desses desafios, é fundamental expressar um sincero agradecimento a todos os servidores que gentilmente participaram da pesquisa. Sua disponibilidade e contribuição foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho, sobretudo considerando que se trata de um tema ainda recente e com limitada abrangência nos estudos existentes sobre a administração pública municipal.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua não apenas para a reflexão acadêmica sobre a GEP no setor público, mas também como instrumento prático de diagnóstico e proposição para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Lavras. O fortalecimento dessa área é essencial para a melhoria dos serviços prestados à população e para a construção de uma administração pública mais eficiente, humana e comprometida com o bem comum. Considerando que se trata de uma temática ainda recente e com limitada abrangência nos estudos existentes, recomenda-se a realização de pesquisas futuras que aprofundem a análise em diferentes contextos municipais, explorem metodologias qualitativas — como entrevistas ou grupos focais — e investiguem, de forma específica, o impacto de programas de capacitação e desenvolvimento profissional na motivação, no desempenho e na permanência dos servidores públicos, especialmente em administrações municipais de pequeno e médio porte.



Referências

- Barreto, B. L. P. de C. (2020). *Planejamento estratégico de pessoas: Uma abordagem metodológica para dimensionamento e identificação de competências técnicas – Estudo de caso na Seção de Compras Nacionais de Bio-Manguinhos* (Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica). Fundação Oswaldo Cruz.
- Bergue, S. T. (2020). *Gestão estratégica de pessoas no setor público* (2ª ed.). Fórum.
- Bernardes, E. J., Nascimento, J. S. do, Ribeiro, N. C., & Remedio, R. N. (2025). *Estudo de caso ou casos múltiplos*. Coleção Produção Acadêmica UFLA, 1, 1–8. <https://doi.org/10.60144/cpa.2025.n.4>
- Bosquetti, M. A., & Albuquerque, L. G. de. (2005). Gestão estratégica de pessoas: Visão do RH x visão dos clientes. In *Anais do XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (EnANPAD) (pp. 1-15). ANPAD. Brasília, DF. https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_subsecao=30&cod_edicao_trabalho=671
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.
- Costa, V. R. (2022). *Política de gestão de pessoas na administração pública municipal e o caso de Niterói* [Trabalho de conclusão de curso, Especialização em Gestão Pública, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional]. Universidade Federal do Rio de Janeiro. <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/19239/1/VRCosta.pdf>
- Dantas, R. A. F., & Araújo, A. I. G. (2018). *A importância da gestão estratégica de pessoas no âmbito da administração pública*. [Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública]. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/775>
- Fischer, R. M., & Fleury, M. T. L. (1998). Gestão de pessoas: Os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. *Revista de Administração*, São Paulo, 33(2), 90–94.
- França, S. (2023). *Gestão estratégica de pessoas: O que é, pilares e etapas fundamentais*. Human Solutions. Disponível em: <https://www.humansolutionsbrasil.com.br/artigos/gestao-estrategica-pessoas>
- Gil, A. C. (2021). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed., 3ª reimpr.). Atlas.
- Lima, A. (2023). *Gestão estratégica de pessoas: O que é e como implementar*. Mereo. <https://mereio.com/blog/gestao-estrategica-de-pessoas/>
- Longo, F. (2007). Gestão de pessoas no setor público: Principais tendências e desafios. *Revista do Serviço Público*, 58(1), 99–116.
- Machado, J. R. F. (2023). Metodologias de pesquisa: Um diálogo quantitativo, qualitativo e quali-quantitativo. *Devir Educação*, 7(1), e–697. <https://doi.org/10.30905/rde.v7i1.697>
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica*. Cengage Learning.
- Nascimento, A. M. do. (2018). *Gestão de pessoas na administração pública municipal: Estudo de caso à luz da fenomenografia*. [Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública]. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. <https://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/handle/177683/771>



ARTIGO

Silva, A. R. P. da. (2018). *Gestão de pessoas na administração pública: Análise na Prefeitura Municipal de Paraisópolis/MG* [Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública]. Universidade Federal de São João del-Rei. <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/263/Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20-%20Trabalho%20Final%20-%20Aparecida.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vieira, S. M. (2014). Gestão estratégica de pessoas na administração pública: Um estudo de caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. *NAU Social*, 5(9), 83–95.