

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EDUCACIONAL: DESAFIOS ESTRATÉGICOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Rômulo Bochimpani de Barros¹.

Instituto Federal Fluminense (IFF), Campos dos Goytacazes, RJ.

<http://lattes.cnpq.br/1033090050469266>

RESUMO: O presente capítulo examina o impacto da Transformação Digital (TD) na Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal (APF) no contexto do setor educacional. O rápido avanço tecnológico exige que os gestores públicos modernizem seus processos de recrutamento, capacitação e avaliação de desempenho, adaptando-os a um ambiente de trabalho cada vez mais virtual e baseado em dados. Esta pesquisa tem como objetivo analisar os desafios estratégicos da liderança e do desenvolvimento de competências digitais em servidores públicos de instituições de ensino. Utilizando-se de uma revisão bibliográfica e de análise documental de normativos recentes da APF, o estudo identifica as principais lacunas de *hard* e *soft skills* necessárias para a execução eficiente de serviços educacionais à distância e híbridos. Os resultados apontam que a TD na educação pública não é apenas uma questão de infraestrutura, mas, fundamentalmente, de gestão de mudança cultural. Conclui-se que o sucesso da modernização administrativa reside na formulação de políticas de recursos humanos proativas que integrem o uso ético da inteligência artificial e a formação contínua dos servidores, garantindo, assim, a entrega de valor público na era digital.

PALAVRAS-CHAVE: Transformação Digital. Gestão Pública. Capacitação.

GOVERNING HUMAN RESOURCES IN PUBLIC EDUCATION ADMINISTRATION: STRATEGIC CHALLENGES OF DIGITAL TRANSFORMATION

ABSTRACT: This chapter examines the impact of Digital Transformation (DT) on Human Resource Management within the Federal Public Administration (APF) in the educational sector. Rapid technological advancement demands that public managers modernize their processes for recruitment, training, and performance evaluation, adapting them to an increasingly virtual and data-driven work environment. This research aims to analyze the strategic challenges of leadership and digital competence development among public servants in educational institutions. Through a literature review and documentary analysis of recent APF regulations, the study identifies the primary gaps in hard and soft skills necessary for the efficient execution of remote and hybrid educational services. Results indicate that DT in public education is not just an infrastructure issue, but fundamentally a challenge of cultural change management. It is concluded that the success of administrative modernization relies on formulating proactive human resource policies that integrate the ethical use of artificial intelligence and the continuous training of civil servants, thus ensuring

the delivery of public value in the digital age.

KEYWORDS: Digital Transformation. Public Management. Training.

INTRODUÇÃO

A Administração Pública (AP) brasileira enfrenta um imperativo de modernização catalisado pela Transformação Digital (TD). Esse movimento, que abrange a integração de tecnologias digitais em todas as áreas organizacionais (MEIRELES; DANTAS, 2020), tem um impacto particularmente crítico no setor educacional. Não se trata apenas da adoção de ferramentas tecnológicas, mas de uma profunda reengenharia cultural e processual que afeta diretamente o capital humano — os servidores públicos.

O setor da educação pública, responsável pela formação cívica e profissional da população, exige que seus quadros técnicos e docentes estejam alinhados com as competências do século XXI. Contudo, a velocidade da mudança tecnológica frequentemente supera a capacidade de adaptação dos processos tradicionais de Gestão de Pessoas (GP) da AP.

Este capítulo se insere nesse contexto, buscando analisar o cruzamento entre as demandas da TD e as práticas de GP, com foco nas instituições de ensino mantidas pelo governo. As linhas gerais que serão desenvolvidas no corpo do trabalho abordam desde a definição de novas competências (Capacitação) até o papel da liderança na condução dessa mudança cultural e o uso ético de novas ferramentas, como a Inteligência Artificial (IA), na otimização dos serviços públicos educacionais.

OBJETIVO

O objetivo principal deste trabalho é analisar os desafios estratégicos e as oportunidades inerentes à Gestão de Pessoas na Administração Pública educacional, visando à aquisição e ao desenvolvimento das competências necessárias para a plena integração e aproveitamento da Transformação Digital.

METODOLOGIA

Quanto à abordagem, o estudo é de natureza qualitativa, pois busca uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e organizacionais da TD na AP educacional. Quanto à natureza, é uma pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimentos diretamente utilizáveis para a intervenção e a melhoria de processos de gestão.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva, utilizando-se de Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental. A Pesquisa Bibliográfica abrange a análise de artigos científicos, teses e livros sobre Gestão de Pessoas, Transformação Digital, e *e-government*. A Pesquisa Documental foca na análise de legislações e normativos recentes do Governo Federal (ex: Estratégia de Governo Digital, decretos sobre competências digitais de servidores) que orientam a modernização da APF, especificamente em relação ao desenvolvimento de competências e ao uso de tecnologias nas carreiras educacionais e

administrativas. O universo de análise são os documentos normativos da APF relacionados à capacitação e desenvolvimento de servidores da área de educação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura e dos documentos oficiais revela uma lacuna significativa entre as competências atuais dos servidores do setor educacional e as exigidas pelo cenário digital. A discussão sobre a TD na educação transcende a compra de *hardware* ou *software*. Ela está profundamente enraizada em três dimensões críticas da Gestão de Pessoas: Liderança, Capacitação e Cultura Organizacional.

Liderança 4.0 na Educação Pública

A liderança tradicional, baseada na hierarquia e no controle, mostra-se inadequada para o ambiente digital. A TD exige líderes públicos que atuem como facilitadores e mentores, promovendo a experimentação, a tolerância ao erro e a colaboração. A gestão de equipes virtuais e a avaliação de resultados em um modelo híbrido de trabalho requerem novas habilidades de gestão de desempenho e comunicação.

Desenvolvimento de Competências Digitais

Foi identificada uma necessidade urgente de desenvolvimento de competências em duas frentes:

1. **Hard Skills:** Domínio de ferramentas de gestão de dados (Big Data), cibersegurança e o uso de plataformas de IA para otimização de tarefas administrativas (ex: atendimento ao público, alocação de recursos).
2. **Soft Skills:** Ênfase em pensamento crítico, resolução de problemas complexos, aprendizado contínuo e, crucialmente, adaptabilidade e inteligência emocional para lidar com a ambiguidade da mudança.

A Estratégia de Governo Digital, ao exigir o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem em competências digitais, aponta para a formalização desse esforço, mas a execução enfrenta o desafio da escassez de recursos e da alta carga de trabalho dos servidores.

A integração de tecnologias de IA na educação pública, por exemplo, não pode ser feita sem um programa de treinamento que prepare o gestor e o professor para a nova realidade:

A tecnologia, por si só, não garante a inovação. É a capacidade de gestão em integrar a ferramenta à estratégia de valor público, capacitando o servidor para o uso ético e eficaz, que define o sucesso da Transformação Digital. A ausência de uma cultura de experimentação limita o potencial disruptivo das novas tecnologias. (SANTOS, 2022, p. 45)

A seguir, um exemplo de figura que sintetiza os desafios:

Figura 1: A Tríade Crítica da Gestão de Pessoas na Transformação Digital.



Fonte: Elaboração própria com base em MENDES (2023).

Gestão da Mudança e Ética

A resistência à mudança é um obstáculo natural na AP. A Gestão de Pessoas deve ser o motor da mudança cultural, promovendo um ambiente de trabalho que valorize a inovação e o aprendizado contínuo. Além disso, o uso de dados e de IA em processos de GP levanta questões éticas importantes, como a imparcialidade em avaliações de desempenho automatizadas e a privacidade de dados do servidor, demandando novas políticas de governança e ética digital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo demonstrou que a Transformação Digital é um desafio incontornável para a Administração Pública, especialmente no setor educacional. Os objetivos de analisar os desafios estratégicos da Gestão de Pessoas foram alcançados, destacando a necessidade crítica de reformular a Liderança, investir massivamente em Capacitação Contínua e promover uma Cultura Organizacional adaptável. Os resultados indicam que o maior risco para a AP educacional não é a ausência de tecnologia, mas a inércia na gestão de pessoas. O sucesso da TD depende da habilidade da APF em fazer a transição de um modelo de gestão focado na burocracia para um modelo focado no valor público e na competência digital do servidor, garantindo a resiliência e a eficácia dos serviços

educacionais no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação – Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. **Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022**. Brasília, DF: Presidência da República, 2020.

MEIRELES, J. F.; DANTAS, L. G. **Transformação Digital na Administração Pública: o papel do servidor e a gestão de competências**. Revista Brasileira de Inovação. V. 19, N. 1, p. 55-78, 2020.

MENDES, A. C. **Liderança e Inovação na Gestão Pública: Estratégias para a Era Digital**. São Paulo: Atlas, 2023.

SANTOS, P. R. **Cultura Organizacional e o Fator Humano na Implementação da Inteligência Artificial em Serviços Públicos**. Brasília: ENAP, 2022.

SILVA, M. L. **Gestão de Pessoas no Serviço Público: Desafios da Capacitação Digital**. Curitiba: Juruá, 2021.