

# REVISTA TÓPICOS

---

## O PANORAMA DOS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

DOI: 10.5281/zenodo.17137484

*Diego da Silva Santos Pereira<sup>1</sup>*

*Daniela Ribeiro Teixeira Santos<sup>2</sup>*

### RESUMO

Este trabalho apresenta uma revisão integrativa da literatura acerca dos desafios enfrentados pela gestão de pessoas em instituições públicas. A pesquisa buscou artigos publicados entre 2019 e 2023, na base SciELO, a fim de identificar as principais dificuldades, estratégias e práticas adotadas pelos gestores no setor público. Foram selecionados 10 estudos que abordam temáticas como ensino e pesquisa em gestão de pessoas, políticas de resiliência, qualidade de vida no trabalho, liderança feminina, confiança e bem-estar, gestão de riscos, organização do trabalho, inovação gerencial e competências de gestores públicos. A análise evidencia que, embora avanços sejam perceptíveis, persistem entraves relacionados à burocracia, à sobrecarga de trabalho, à falta de inovação e às dificuldades de valorização e capacitação de servidores. Conclui-se que a gestão de pessoas no setor público precisa ser continuamente repensada, buscando alinhar eficiência, efetividade e humanização, de forma a garantir melhores resultados

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

institucionais e atender às demandas sociais contemporâneas.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Instituições Públicas. Desafios.

## ABSTRACT

This study presents an integrative literature review on the challenges faced by people management in public institutions. The research analyzed articles published between 2019 and 2023, in the SciELO database, aiming to identify the main difficulties, strategies, and practices adopted by managers in the public sector. Ten studies were selected addressing topics such as teaching and research in human resource management, resilience policies, quality of work life, female leadership, trust and well-being, risk management, work organization, managerial innovation, and public management competencies. The analysis shows that although progress is noticeable, obstacles related to bureaucracy, work overload, lack of innovation, and difficulties in valuing and training public servants still persist. It is concluded that people management in the public sector needs to be constantly rethought, aiming to align efficiency, effectiveness, and humanization in order to ensure better institutional results and meet contemporary social demands.

**Keywords:** People Management. Public Institutions. Challenges.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial no funcionamento eficiente e eficaz das instituições públicas. Em um contexto no qual a busca por resultados positivos e a prestação de serviços de qualidade à sociedade são demandas cada vez mais presentes, compreender a importância desses

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

aspectos é fundamental para promover o desenvolvimento e o sucesso dessas organizações. Nesse sentido, se apropriar dos conceitos, ideias e fundamentação dos autores que têm se dedicado a explorar a temática da gestão de pessoas, oferecendo valiosas contribuições que evidenciam a relevância desses fatores para o contexto específico das instituições públicas, é de grande valia para que este assunto seja analisado de forma científica e possa diagnosticar o panorama atual da forma que é gerido o recurso humano que impacta na dinâmica organizacional destas corporações estatais.

A liderança, por definição, envolve a capacidade de influenciar e orientar pessoas em direção a metas comuns, promovendo a cooperação e o engajamento. Segundo Chiavenato (2014), "a liderança é um processo de influenciar pessoas para que ajam em função dos objetivos do grupo". Nesse sentido, é essencial que os líderes nas instituições públicas sejam capazes de inspirar e motivar suas equipes, de forma a estimular o comprometimento e o desempenho de cada membro.

No que diz respeito à gestão de pessoas, é necessário compreender a importância de criar ambientes de trabalho favoráveis à colaboração e à sinergia entre os membros. Segundo Dutra (2010), "a gestão de equipe é um processo pelo qual os líderes e gestores criam as condições para o desenvolvimento das pessoas e para o alcance dos resultados desejados". Assim, a gestão de pessoas eficaz envolve o estabelecimento de metas claras, a definição de papéis e responsabilidades, a promoção da comunicação aberta e a valorização das contribuições individuais.

# REVISTA TÓPICOS

---

Além disso, a gestão de pessoas nas instituições públicas desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento e o desempenho das equipes. Para Fleury (2012), "a gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para orientar o comportamento humano e as relações de trabalho nas organizações". Essa abordagem destaca a importância de investir no desenvolvimento dos colaboradores, por meio de treinamentos, capacitações e políticas de reconhecimento, bem como em estratégias que promovam a motivação e o engajamento dos indivíduos.

Portanto, compreender a gestão dos recursos humanos em instituições públicas é fundamental para garantir a efetividade e o alcance dos objetivos dessas organizações. Ao considerar as contribuições de autores brasileiros, é possível perceber como as perspectivas teóricas e práticas relacionadas a esses temas estão enraizadas em nosso contexto social e institucional, oferecendo uma base sólida para o aprimoramento da gestão no setor público.

Para nortear essa pesquisa foi realizado o seguinte questionamento: Quais os desafios enfrentados pelos gestores das instituições públicas na promoção de uma administração de pessoas nos processos da efetividade, eficácia e eficiência?

O presente artigo tem como objetivo geral analisar os desafios enfrentados pelos gestores públicos nos processos da efetividade, eficácia e eficiência da administração de pessoas. Assim como os objetivos específicos são delineados da seguinte maneira: identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores das instituições públicas na promoção de uma

# REVISTA TÓPICOS

---

gestão de pessoas de qualidade; compreender as características e competências necessárias para os gestores das instituições públicas lidarem com os desafios específicos desse contexto; investigar como a gestão de pessoas é estruturada e implementada nas instituições públicas e classificar as estratégias adotadas pelos gestores públicos para promover a maximização do desempenho dos servidores das instituições.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

As instituições públicas e privadas passam por mudanças no século XXI, o modelo no qual existiam lugares determinados e em que o foco era pautado apenas na produção foi superado exigindo postura diferentes em virtude da complexidade das relações profissionais. As organizações modernas devem propiciar o desenvolvimento das pessoas, pois isso servirá como requisito motivador para os servidores ou funcionários obterem melhores resultados nos aspectos pessoal, profissional e de relacionamento em grupo e isto reflete em uma melhor prestação do serviço.

A autora brasileira Maria Sylvia di Pietro (2004) conceitua o serviço público como:

*É toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades*

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

*coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público.*

Ao estabelecer o conceito da gestão de pessoas (Armstrong, 2014) definindo-a como uma abordagem estratégica, integrada e coerente a contratação, desenvolvimento e bem-estar das pessoas nas organizações. Já na opinião de Bohlander e Snell (2009), a gestão de Recursos Humanos e o processo de gestão de talentos têm a finalidade de atingir as metas da organização.

Deve-se ressaltar que as novas tecnologias, as inovações em processos produtivos e facilidade obtida para a troca de conhecimentos geraram uma maior competitividade entre as empresas, e, com isso, houve a necessidade de uma reestruturação dos processos produtivos com o propósito de alcançar maior produtividade. Todavia, o ambiente produtivo não conseguiu absorver essas mudanças sem gerar impactos negativos para os seus colaboradores. Tanto Campos (2016) quanto Ferreira (2016) salientam que o desgaste físico e psicológico, a baixa autoestima, a pressão por resultados e a insatisfação são aspectos inerentes a esse novo mundo de trabalho, e, dessa forma, a questão da qualidade de vida no trabalho passa a obter destaque e demanda projetos para buscar solução para esses problemas.

No setor público, acrescenta-se ao exposto a cobrança da sociedade por melhor utilização dos recursos e melhores resultados, e pela transparência na

# REVISTA TÓPICOS

---

utilização de recursos financeiros. Além disso, as pessoas tornaram-se menos passivas em relação às omissões em serviços e atividades públicas. Siqueira e Mendes (2014) descrevem que, para atender às demandas sociais, as organizações públicas precisam revisar e readequar procedimentos e processos de gestão, especialmente na gestão de pessoas, que lida com o capital intelectual das instituições, pois a forma de se trabalhar requerida e as relações interpessoais já não são as mesmas de outras épocas.

### **3 METODOLOGIA**

Esse trabalho trata-se de uma revisão integrativa da literatura, o qual possui uma abordagem qualitativa, sendo que este tipo de pesquisa proporciona resultados significativos na área administrativa, no sentido de oportunizar ao pesquisador uma visão mais ampla no cotidiano organizacional, além de produzir conhecimentos e contribuir para a transformação da realidade estudada.

O presente estudo pretende enfatizar no destaque da importância da gestão de pessoas nas organizações públicas visando a eficácia, efetividade e eficiência, por meio de consultas nas bases de dados eletrônica Scielo, realizada no ano de 2023.

Optou-se pelas publicações somente escritas em português e no período de cinco anos (2019 a 2023). Foi escolhido o Scielo, pois é uma ferramenta muito utilizada e de fácil acesso, principalmente por gestores públicos, estudantes e pesquisadores da temática, sendo estes grupos o público alvo desta pesquisa. A localização de trabalhos de interesse da pesquisa no Scielo

# REVISTA TÓPICOS

---

se deu por meio do uso de determinadas palavras-chaves, como “gestor AND público” “gestão AND pessoas AND desafios” no campo “buscar” na plataforma.

Por fim, para interpretação e análise dos dados, foram elaboradas tabelas, portfólio, utilizando o programa Microsoft Excel versão 2016 e documentação bibliográfica contendo informações retiradas dos trabalhos selecionados.

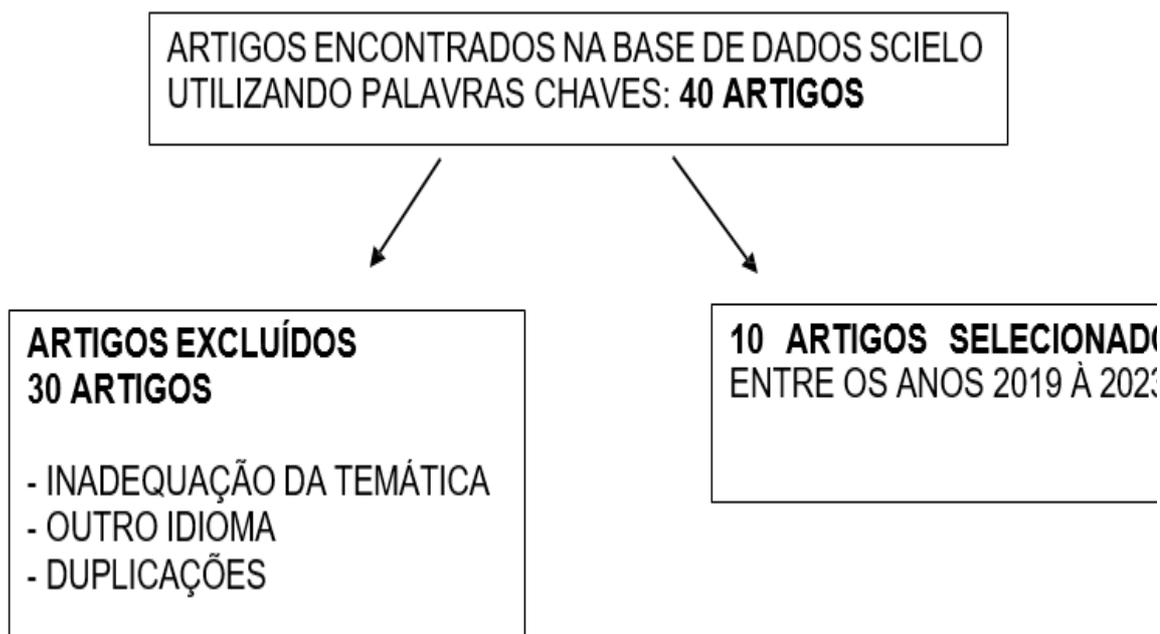
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Acompanhando o fluxograma abaixo, pode-se verificar em uma visão geral os critérios e o caminho percorrido para a escolha da discussão deste trabalho.

**Figura 1.** Caminhos percorridos e critérios elencados para a tomada de decisão acerca da seleção dos artigos para discussão.

# REVISTA TÓPICOS

## FLUXOGRAMA



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A partir dos 10 (dez) trabalhos selecionados foi elaborado um portfólio, discriminando títulos, autores, ano de publicação, descrição e objetivos. Optou-se na criação de um portfólio, pois este consiste na apresentação documentada das informações adquiridas, além de escolher e classificar indicadores. A sua estruturação seguiu o modelo utilizado por Menezes et al., (2018, p. 22046), quadro 01.

### Quadro 01. Portfólio dos artigos selecionados

TÍTULO	A U	A N	OBJETIVOS
--------	--------	--------	-----------

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

# REVISTA TÓPICOS

	T O R E S	O	
ENSINO E PESQUISA EM GESTÃO DE PESSOAS/GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL: CONVERGÊNCIA OU DIVERGÊNCIA.	A M O R I M ; C O M I N I F I S C H E R	2 0 1 9	Refletir sobre a trajetória da experiência brasileira em ensino e pesquisa em gestão de pessoas (GP) diante desse percurso do chamado mainstream dos EUA e Europa.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

# REVISTA TÓPICOS

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PRODUZEM SERVIDORES PÚBLICOS RESILIENTES?  EVIDÊNCIA DA VALIDAÇÃO DE UM MODELO ESTRUTURAL E DE MODELOS DE MENSURAÇÃO.	C O S T A & D E M O	2 0 1 9	Analisar a percepção dos membros dos comitês de riscos das universidades federais do Brasil quanto aos desafios na adoção da gestão de riscos nessas instituições.
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PARÂMETROS E AVALIAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.	K L E I N ; P E R E	2 0 1 9	Analisar os parâmetros de avaliação da qualidade de vida no trabalho (QVT) em uma organização pública e a percepção dos servidores em relação a esses fatores.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

# REVISTA TÓPICOS

	I R A & L E M O S		
LIDERANÇA FEMININA: PERCEPÇÕES, REFLEXÕES E DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.	M I L T E R S T E I N E R E T A	2 0 2 0	Compreender os desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres na administração pública do executivo brasileiro, tendo por base barreiras comumente descritas na literatura internacional e nacional sobre o tema do alcance de postos de liderança – “teto de vidro”, “labirintos de liderança”, “abelha rainha”.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

# REVISTA TÓPICOS

	L ·		
ANTECEDENTES DE BEM-ESTAR NO TRABALHO: CONFIANÇA E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.	O L I V E I R A ; J Ú N I O R & P O L I	2 0 2 0	Investigar o impacto de políticas de gestão de pessoas e da confiança organizacional sobre o bem-estar no trabalho, definido aqui como a prevalência de emoções positivas no trabalho acrescida da percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida.
GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO:	A R A	2 0	Analisar a percepção dos membros dos comitês de riscos das universidades

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

<p>DESAFIOS NA ADOÇÃO PELAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS.</p>	<p>Ú J O &amp; G O M E S</p>	<p>2 1</p>	<p>federais do Brasil quanto aos desafios na adoção da gestão de riscos nessas instituições. Atualmente, as universidades federais estão obrigadas por lei a gerir seus riscos, sendo esse um processo recente que as coloca diante de um desafio ainda pouco explorado.</p>
<p>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO UMA ABORDAGEM SOBRE CARREIRA, TAREFAS E RELAÇÕES INTERPESSOAIS.</p>	<p>J Ú N I O R &amp; S A L T O R A T O</p>	<p>2 0 2 1</p>	<p>Explorar as experiências e as percepções de servidores públicos técnico-administrativos em relação à organização de seu trabalho, aqui analisada em função de 3 perspectivas inter-relacionadas: carreira, tarefas e relações interpessoais.</p>

# REVISTA TÓPICOS

<p>É POSSÍVEL ENCONTRAR INOVAÇÃO GERENCIAL E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS À INOVAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS?</p>	<p>M O N T E N E G R O E T A L .</p>	<p>2 0 2 1</p>	<p>Investigar a inovação gerencial e as práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em 2 universidades federais.</p>
<p>ESCALA DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O SETOR PÚBLICO.</p>	<p>F R E I T A S &amp; O D</p>	<p>2 0 2 2</p>	<p>Criar e apresentar evidências de validade de uma escala de competências gerenciais para o setor público.</p>

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

# REVISTA TÓPICOS

	E L I U S	
LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DE SANTA CATARINA.	S P U D E I T & P I N T O	2 0 2 2
		Compreender o que as mulheres pensam sobre liderança no processo de gestão de uma biblioteca universitária.

Diante da elaboração do portfólio, foi delineada uma discussão pormenorizada dos 10 (dez) artigos selecionados refletindo a relevância dos temas abordados em cada trabalho em relação com a temática evidenciada neste presente estudo.

# REVISTA TÓPICOS

---

## **4.1 Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no brasil: convergência ou divergência**

O trabalho em comento reflete sobre percurso da gestão de pessoas de forma global elencando os momentos históricos em que foram estabelecidos nos diversos países e comparando com a experiência brasileira desta temática enfocando no processo de ensino e de pesquisa analisando as semelhanças e diferenças existentes no enfoque brasileiro e no resto do mundo.

Nesta perspectiva, de acordo com (AMORIM et al.; 2019), pode-se articular que os trabalhos comparados inferem até o presente momento, embora haja uma convergência sobre como praticar Recursos Humanos nas diversas nações estudadas, as condições organizacionais e culturais propiciem um caráter distintos às práticas realizadas nos diferentes locais.

Na última década, observa-se um aumento no interesse pelo tema por parte dos alunos dos cursos das ciências sociais aplicadas. Nas análises de expectativas sobre o curso de Gestão de Pessoas, aparece com frequência a vontade dos estudantes em compreender de que forma pode-se desenvolver uma cultura de engajamento, como efetivar um ambiente de aprendizagem e diversidade, como criar organizações que privilegiem a autonomia e a flexibilidade. Os jovens já se colocam como gestores e participantes da construção de um novo tipo de empresa, pautada por sólidos valores.

Para (AMORIM et al.; 2019), que se justifica por instrumentos dos dias atuais: Aumento do interesse pelo mundo digital, intensificação do interesse em empreendedorismo, fomento de start-ups, crescimento de negócios

# REVISTA TÓPICOS

---

sociais, busca por um trabalho com mais significado e valor. Evidenciando que a carreira não acontece apenas de forma tradicional, mas dentro de outras possibilidades sem fronteiras em termos de organizações ou mesmo de formas de atividades laborais. Nessa perspectiva de mudanças na sociedade e no mundo do trabalho, a demonstração de que o sucesso das organizações passa por uma boa Gestão de Pessoas é evidente. Porém, na década de 1990, prevaleceu o modus operandi no paradigma da simplicidade, tornou-se imperativo operar no paradigma da complexidade. No campo teórico, a abordagem institucional é um caminho importante nessa direção.

Desta forma, os locais corporativos necessitam estar abertos para testar soluções e revisão rápidas se os resultados desejados não forem alcançados. Depreende-se então que o ambiente deve ser estimulante à inovação em Gestão de Pessoas.

## **4.2 Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração.**

O estudo desenvolvido por (COSTA E DEMO, 2019) parte da ideia de que as pessoas são os principais responsáveis pelo desempenho das instituições e protagonistas da produção do conhecimento, sendo assim a política de gestão dos recursos humanos faz-se de suma importância quando realizado alinhada com os objetivos da corporação.

# REVISTA TÓPICOS

---

Como os dados obtidos neste estudo (COSTA E DEMO, 2019) chegou a conclusão que a resiliência no trabalho nota-se como consequência da percepção da política de inclusão. Essa observação, sugere a necessidade da implementação de um grupo de práticas de envolvimento que possibilitem efetivamente influência da resiliência dos funcionários.

Destreza social, vínculos de apoio que propiciam a superação das dificuldades e fatores que facilitam a resiliência no trabalho são acatados como dados a serem desenvolvidos e fixados nas organizações, a fim de se obter uma influência positiva na motivação e produtividade dos servidores, na colaboração entre os membros e no alcance dos objetivos organizacionais.

### **4.3 Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público.**

A pesquisa de Klein et al. (2019) abordou se propôs a analisar os indicadores de avaliação da qualidade de vida no trabalho em uma determinada instituição pública e levando em consideração a percepção dos servidores em relação a esses fatores. Para (KLEIN et al., 2019) não existe um conceito único para o termo Qualidade de Vida no Trabalho que consiga congrega todos os elementos da mencionada terminologia principalmente devido as distintas áreas que pode ser avaliado, pois para muitos autores trata-se de um objeto dinâmico, subjetivo e multifacetado.

O trabalho foi desenvolvido em uma universidade federal do Rio Grande do Sul, e, através de questionário contendo 56 (cinquenta e seis) perguntas

# REVISTA TÓPICOS

---

utilizando o modelo de Ferreira (2011) o qual estabeleceu um modelo de indicadores que pudessem mensurar a qualidade de vida no trabalho a partir da avaliação dos entrevistados que na presente pesquisa foram os servidores docentes e técnicos administrativos da instituição.

A partir da discussão e resultado desta pesquisa, devido aos dados obtido através da tabulação das respostas dos questionários, foi possível estabelecer 11 (onze) principais contribuições teóricas do trabalho em comento, dentre eles se destacam: Quanto maior é a idade dos servidores, melhor é a avaliação deles quanto aos itens de satisfação no trabalho; As mulheres visualizam maiores oportunidades de crescimento profissional do que os homens e Os indivíduos que possuem cargos de gestão sentem-se mais pressionados e sobrecarregados em suas tarefas. Dessa maneira, depreende-se que diferentes grupos percebem a qualidade de vida no trabalho através de perspectivas distintas.

#### **4.4 Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública.**

O estudo produzido por Miltersteiner et al. (2020) parte da observação que mulheres ocupantes de cargas com destaque no mercado de trabalho brasileiro passam por discriminação de forma recorrente, mesmo que possuam maiores qualificações profissionais que os homens, sendo refletido na disparidade de salários e nos cargos ocupados, dentro dessa perspectiva foi desenvolvida a pesquisa buscando compreender os desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres na esfera do Poder Executivo do Brasil.

# REVISTA TÓPICOS

---

O autor pontua que pesquisa desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2017) aponta que no espaço de 2012-2016 o salário do público feminino era 75% do salário recebido pelo público masculino exercendo a mesma função. Vale ressaltar que no serviço público as remunerações são iguais, porém as funções gratificadas são em sua maioria recebida pelos homens.

O autor, após implementação do método científico e das discussões e resultados, inferiu da pesquisa que as mulheres ainda veem-se diante do desafio de compensar os estereótipos de fragilidade e as barreiras à ascensão, tangíveis e intangíveis. Ao resistir aos paradigmas hegemônicos de liderança e gestão, incorporando políticas e práticas mais humanas e empáticas, todavia, dão espaço a revoluções comportamentais almejadas pela sociedade contemporânea, aportando novos sentidos ao trabalho, à gestão e à liderança.

Não obstante, a mulher ainda encontra-se em ambiente desfavorável, o qual ignora seu potencial de superação de modelos de negócios e organizacionais já esgotados.

## **4.5 Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas.**

De acordo com o trabalho elaborado por (OLIVEIRA, et al, 2020) parte da ideia de observar o impacto das políticas de gestão de pessoas e da confiança na organização para o bem-estar do trabalhador. Partindo da premissa que é possível atingir a felicidade pessoal através do trabalho, dessa forma,

# REVISTA TÓPICOS

---

incentivando os gestores de pessoas a estabelecerem estratégias para se alcançar esta categoria do bem-estar.

Conclui-se na pesquisa, a partir da discussão dos resultados obtidos que é necessário que os gestores sejam incentivados a incluir no planejamento estratégico mecanismo para a promoção do bem-estar no trabalho, a partir de mudanças nas Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. No modelo contemporâneo de Gestão de Pessoas, nota-se que as políticas de Gestão de Pessoas assumem conotação especial no desenvolvimento, na valorização e na retenção dos talentos. Toma-se como referência o papel essencial do colaborador no processo de consecução de metas e tomada de decisões, em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais (Demo, 2010). A contribuição das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e da confiança do empregado na organização se constitui em instrumento útil no gerenciamento de pessoas.

## **4.6 Gestão de risco enquanto garantidor do cumprimento das legislações**

O trabalho realizado por (ARAÚJO E GOMES, 2021) evidencia a percepção dos membros do comitê de risco das universidades federais do Brasil relativo às dificuldades enfrentadas na gestão de risco dessas instituições.

Durante o percurso metodológico realizado pela pesquisa em comento foi possível obter que os maiores desafios encontrados foram a ausência de mapeamento de processos, a precisão de envolvimento e de capacitação dos servidores, o aparecimento de divergências em volta da gestão do risco e as demandas laborais excessivas dos servidores.

# REVISTA TÓPICOS

---

Desta maneira, (ARAÚJO E GOMES, 2021) concluíram que foi possível compreender dos dados obtidos diante dos trajetos elencados na pesquisa que a gestão de riscos pode garantir e promover desde o cumprimento das legislações, protocolos regulamentos, normas e padronizações até a identificação de fatores externos a instituição que podem influenciar a efetivação de situações que impactam negativamente não só as universidades, mas toda a comunidade.

## **4.7 Organização do trabalho dos servidores técnico- administrativo em uma instituição federal de ensino uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais.**

De acordo com a pesquisa de (JÚNIOR E SALTORATO, 2021) a qual parte da pretensão de explorar as experiências e as percepções vivenciadas pelos servidores públicos técnico-administrativos em relação à organização de seu trabalho, sendo analisada em três perspectivas: carreira, tarefas e relações interpessoais.

A metodologia utilizada para realização do estudo foi a elaboração de entrevistas semiestruturadas com servidores públicos federais. Os principais resultados alcançados indicaram que levando em consideração à carreira, concomitante com a estabilidade do cargo público acontece a instabilidade relativa as condições de trabalho em virtude da precarização tanto do serviço público como da educação pública. Analisando as tarefas realizadas durante a jornada de trabalho foi percebido sobrecarga de trabalho, subutilização da mão de obra, necessidade de ser estabelecida avaliação de desempenho e déficit de servidores. Já nas relações interpessoais ficou evidente os conflitos

# REVISTA TÓPICOS

---

organizacionais em que o servido técnico- administrativo tem a percepção que é visto de forma inferiorizada em relação ao servidor docente.

## **4.8 É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais?**

O presente trabalho de (MONTENEGRO ET AL, 2021) cujo objetivo pretendeu investigar as inovações gerenciais e as novas práticas de gestão de pessoas desenvolvidas em duas Universidades Federais e analisando o campo da inovação, percebe-se uma multiplicidade de conceitos e variedade de abordagens para o estudo do fenômeno.

Montenegro et al (2021) ao concluir sua pesquisa conseguiu identificar as práticas de GP mais percebidas pela amostra pesquisada – delegação e treinamento –, assim como a menos percebida – incentivos tangíveis e intangíveis. Foi possível também evidenciar que uma parcela significativa do corpo funcional percebe o processo de Inovação de Gestão, em particular, na área de Gestão de Pessoas das universidades pesquisadas.

## **4.9 Escala de competências gerenciais para o setor público.**

O estudo desenvolvido por (FREITAS E ODELIUS, 2022) estabeleceu conceitos em relação as competências gerenciais inferindo quais são os comportamentos ressaltados em gerentes que podem evidenciar os conhecimentos, habilidades, atitudes – aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos, respectivamente – ou o entrosamento entre eles quanto atributos de caráter pessoal, adicionando valores e melhores resultados a si próprios, as

# REVISTA TÓPICOS

---

outras pessoas e a equipe como um todo, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível com o contexto, os recursos disponíveis e a estratégia adotada.

O trabalho culminou na percepção dos servidores públicos no tocante ao seus gestores de que havia uma maior expressão de competências voltadas ao Interesse público em contrapartida aos resultados para as dimensões dos processos internos e resultados e das relações humanas/ inovação, desvendando também uma provável influência de vieses decorrentes de receio de servidores em avaliarem seus superiores de modo negativo em temas mais sensíveis, como ética, integridade, legalidade, diversidade e inclusão social e imagem institucional, que estão abarcados pelo interesse público.

## **4.10 Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina.**

O trabalho elaborado por (SPUDEIT E PINTO, 2022) buscou compreender a percepção das mulheres acerca da liderança no processo de gestão de uma biblioteca e a partir disso a pesquisa buscou demonstra as características necessárias para liderar e descreveu a trajetória dos desafios e das aprendizagens no caminho percorrido.

Ao término da pesquisa os autores chegaram à conclusão que ser líder é inspirar pessoas, facilitar interações, propiciar harmonia no ambiente de trabalho e liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias precisa ser colaborativa a fim de que o grupo trabalhe de forma integrada, através do

# REVISTA TÓPICOS

---

desenvolvimento de competências como comunicação, relacionamento interpessoal, flexibilidade, empatia, inteligência emocional e mediação de conflitos. Na visão das entrevistadas os desafios encontrados foram: ter conhecimento sobre processos, pessoas e o funcionamento da universidade; ter habilidade em lidar com egos, bem como com comportamentos de resistência e desmotivação na equipe; e, ainda, perceber as potencialidades e fragilidades de cada profissional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo atingiu o objetivo proposto ao identificar os principais desafios da gestão de pessoas em instituições públicas, revelando que, apesar de avanços teóricos e práticos, ainda existem barreiras estruturais e culturais que dificultam a consolidação de práticas inovadoras e eficazes. Observou-se que os gestores públicos enfrentam questões relacionadas à motivação, capacitação e bem-estar dos servidores, além da necessidade de maior valorização da diversidade e da liderança feminina. Ficou evidente que a resiliência organizacional e a qualidade de vida no trabalho são fatores decisivos para a efetividade e eficiência das instituições. Ademais, constatou-se que a burocracia, a escassez de recursos e a sobrecarga de demandas comprometem a implementação de estratégias modernas de gestão. Recomenda-se, portanto, que políticas públicas de gestão de pessoas sejam continuamente atualizadas, incorporando inovação, formação permanente e valorização humana, a fim de fortalecer a administração pública e aprimorar a entrega de serviços à sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

AMORIM, W. A. C.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas no Brasil: convergência ou divergência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 2, p. 123-140, 2019.

ARAÚJO, M. C.; GOMES, R. C. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades públicas brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 4, p. 789-808, 2021.

COSTA, A. C.; DEMO, G. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidências de um modelo estrutural e de mensuração. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 1, p. 1-24, 2019.

FLEURY, M. T. L. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FREITAS, I. A.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais para o setor público. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-25, 2022.

JÚNIOR, A. S.; SALTORATO, P. Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: carreira, tarefas e relações interpessoais. **Revista Gestão Universitária**, v. 15, n. 2, p. 211-229, 2021.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, A. C.; LEMOS, M. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 6, p. 1125-1144, 2019.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

MILTERSTEINER, A. M. et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 331-348, 2020.

MONTENEGRO, J. F. et al. Inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas em universidades federais. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 6, p. 1225-1242, 2021.

OLIVEIRA, L. R.; JÚNIOR, E. A.; POLI, M. Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 4, p. 101-119, 2020.

SIQUEIRA, M. M. M.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público: desafios e perspectivas. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 188-200, 2014.

SPUDEIT, D.; PINTO, V. Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 18, n. 2, p. 55-70, 2022.

<sup>1</sup> Mestrando em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano – IF Baiano. E-mail: [diegopereira\\_10@hotmail.com](mailto:diegopereira_10@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestranda em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano – IF Baiano. E-mail: [professoradaniela.pedagogia@gmail.com](mailto:professoradaniela.pedagogia@gmail.com)

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**