



INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

Abril 2026

v. 6 n. 58

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520





INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

Abril 2026

v. 6 n. 58

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520



APRESENTAÇÃO

A International Integralize Scientific configura-se como um periódico científico mensal dedicado à difusão rigorosa e qualificada do conhecimento acadêmico. Com publicações predominantemente em língua portuguesa e contribuições consistentes em inglês e espanhol, a revista consolida-se como um espaço editorial multicultural, orientado ao diálogo científico internacional e ao fortalecimento da produção intelectual brasileira no cenário global.

Alinhada a elevados critérios de avaliação acadêmica, a revista privilegia a publicação de artigos inéditos de discentes e docentes provenientes de distintas áreas do saber, reconhecendo a ciência como campo plural e interdisciplinar. Cada manuscrito submetido passa por criteriosa análise técnico-científica em regime de avaliação por pares, assegurando integridade metodológica, consistência teórica e relevância social dos resultados apresentados. Dessa forma, a International Integralize Scientific reafirma seu compromisso institucional com a circulação responsável do conhecimento e com o fortalecimento da cultura de pesquisa.

Sua missão institucional consiste em promover a publicação e a disseminação de pesquisas inovadoras que contribuam efetivamente para o avanço científico e tecnológico, estimulando a reflexão crítica e o desenvolvimento de novas abordagens investigativas. A revista persegue a visão de consolidar-se como referência de credibilidade e excelência acadêmica no contexto internacional, valorizando a produção científica que se ancora em evidências sólidas, metodologias reconhecidas e padrões éticos elevados.

A governança editorial do periódico opera em plataforma Open Journal Systems (OJS), garantindo transparência processual, rastreabilidade, interoperabilidade com bases internacionais e aderência às melhores práticas em editoração científica. A revista possui registro ISSN nas versões impressa e digital e atribui Digital Object Identifier (DOI) a todas as publicações, mediante associação ativa à Crossref, assegurando autenticidade, persistência e ampla citabilidade internacional. Sua atuação editorial mantém alinhamento às boas práticas recomendadas por organizações científicas de referência e aos princípios éticos, técnicos e normativos que orientam a gestão de periódicos acadêmicos qualificados, incluindo diretrizes consolidadas no âmbito da normalização internacional.



Os valores que regem sua atuação editorial fundamentam-se no rigor científico, na ética acadêmica e na promoção de um ecossistema plural de saberes. A diversidade disciplinar, a integridade intelectual, a inovação, o impacto social da ciência e a construção de redes colaborativas entre pesquisadores de diferentes nacionalidades constituem pilares estruturantes do periódico. Ao incentivar a interlocução entre centros de pesquisa, universidades e comunidades científicas, a International Integralize Scientific contribui para o desenvolvimento de uma ciência aberta ao diálogo, orientada à melhoria contínua e sensível às demandas contemporâneas.

Sua periodicidade regular, o compromisso com padrões editoriais elevados e a interlocução permanente com autores e avaliadores qualificados reforçam a credibilidade da revista como veículo legítimo de disseminação científica. Trata-se, assim, de um espaço editorial que acolhe a investigação acadêmica com seriedade, estimulando trajetórias de produção intelectual consistente, ética e socialmente relevante.

Ao posicionar-se como ponte entre diferentes culturas, idiomas e tradições científicas, a International Integralize Scientific reafirma o papel estratégico dos periódicos acadêmicos no fortalecimento da ciência global e na promoção de um conhecimento capaz de transformar realidades, ampliar horizontes e projetar pesquisadores brasileiros e internacionais em um ambiente científico de excelência.



Expediente Editorial

A Revista International Integralize Scientific é um periódico científico mensal dedicado à promoção e disseminação de conhecimento acadêmico de alta qualidade, orientado por rigor metodológico e compromisso ético. Seu propósito central consiste em oferecer um espaço de visibilidade qualificada para pesquisas inéditas, contribuindo para o fortalecimento do debate científico e para o desenvolvimento contínuo das diversas áreas do saber. Ao assegurar processos criteriosos de avaliação e seleção editorial, o periódico reafirma sua vocação institucional de fomentar o pensamento crítico, incentivar o intercâmbio intelectual e apoiar a formação de novas gerações de pesquisadores.

Diretor Geral

Dr. Luan Trindade

Responsável pela direção estratégica do periódico, conduz a governança institucional da revista, assegurando o alinhamento entre política editorial, expansão científica e fortalecimento das relações acadêmicas nacionais e internacionais.

Diretora Administrativa

Profa. PhD Vanessa Sales

Docente e pesquisadora, com trajetória consolidada na área acadêmica, coordena os processos organizacionais e de gestão editorial, contribuindo diretamente para a qualidade científica, ética e institucional das publicações.

Editor de Design Gráfico e Diagramação

Balbino Júnior

Profissional responsável pela curadoria visual, normatização gráfica e composição editorial, assegurando harmonia estética, legibilidade acadêmica e conformidade técnica das edições.

Características do Periódico

Periodicidade:

Mensal

Idiomas de Publicação:

Português, Inglês e Espanhol

Plataforma Editorial:

Open Journal Systems (OJS)

Registro Internacional:

SSN 3085-654X

Identificação Digital:

DOI registrado e associado à Crossref

Contato Editorial

Para esclarecimentos, submissões, parcerias institucionais ou orientações relacionadas ao processo editorial, a equipe técnica encontra-se à disposição através do e-mail:

publicacao@iiscientific.com

Endereço Institucional

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
Rodovia SC-401, Bairro Saco Grande
CEP 88032-005

A International Integralize Scientific mantém atuação editorial orientada pelas boas práticas científicas internacionais, alinhada aos princípios de integridade acadêmica, transparência editorial e responsabilidade social do conhecimento. Seu corpo diretivo e técnico atua de maneira integrada para assegurar excelência, continuidade e relevância científica em cada edição publicada.



Corpo Editorial e Conselho de Revisores por Pares

A revista adota um rigoroso processo de avaliação científica por pares (peer review), conduzido preferencialmente no modelo doubleblind, garantindo anonimato entre autores e revisores durante o processo avaliativo, imparcialidade na emissão dos pareceres e excelência acadêmica na seleção dos manuscritos publicados.

A divulgação institucional do corpo editorial e dos revisores por pares não estabelece qualquer vinculação entre avaliadores e artigos específicos, preservando integralmente a confidencialidade e a integridade ética do processo de revisão.

Editora-Chefe

Profa. PhD Vanessa Sales

Equipe Editorial

Prof. PhD Hélio Sales Rios
Prof. Dr. Rafael Ferreira da Silva
Prof. Dr. Francisco Rogério Gomes da Silva
Prof. PhD Manoel Coracy Dias Saboia
Prof. Dr. Daniel LaiberBonadiman

Declaração de Transparência Editorial

O periódico mantém registro formal de todas as etapas do processo de avaliação científica, assegurando confidencialidade, ética, independência acadêmica e conformidade com o modelo doubleblindpeer review, no qual autores e revisores permanecem mutuamente anônimos durante o processo avaliativo.

Conselho de Revisores por Pares (Peer Review Board)

O Conselho de Revisores por Pares é composto por pesquisadores com sólida formação acadêmica e reconhecida atuação científica. Os pareceres técnicos emitidos avaliam critérios de relevância científica, originalidade, consistência metodológica, contribuição teórica e adequação ética, fortalecendo o rigor e a credibilidade do periódico.

Pareceristas

Ciências da Educação

Dr. Carlos Mendonça
Dr. Marcelo Pertussatti
Dr. Ederson Renan Pacheco de Farias

Ciência da Saúde

Dr. Daniel Laiber
Dra. Luisa Bonadiman

Ciências Jurídicas

Dr. Avelino Thiago
Dr. James Melo de Sousa
Dr. Manoel Coracy

Educação Inclusiva

Dra. Fábila Roseana Souza Oliveira da Silva
Dra. Karla Roberta Melo de Vasconcellos

Tecnologia

Dr. Flávio Lopes
Dr. Geraldo Lúcio

Editor Gerente

Rayane Priscila Santos de Souza

Editores de Seção

Karolayne Luana de Oliveira Silva
Eloisa Bárbara Rodrigues Lima

Equipe de Produção Editorial

Reviane Francy Silva da Silveira
Priscila de Fátima Lima Schio
Lucas Teotônio Vieira

Editor Técnico

Balbino Júnior

Administrador do Sistema OJS

Vitor Santos

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS DA VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E DO BEM-ESTAR NO TRABALHO EM CONTEXTOS INSTITUCIONAIS CONTEMPORÂNEOS

PEOPLE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: CHALLENGES OF
PROFESSIONAL VALORIZATION AND WELL-BEING AT WORK IN
CONTEMPORARY INSTITUTIONAL CONTEXTS

GESTIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR PÚBLICO: DESAFÍOS DE LA
VALORIZACIÓN PROFESIONAL Y EL BIENESTAR EN EL TRABAJO EN
CONTEXTOS INSTITUCIONALES CONTEMPORÂNEOS

RESUMO

O presente artigo investiga os desafios da gestão de pessoas no setor público brasileiro, com foco nos processos de valorização profissional e de promoção do bem-estar no trabalho em contextos institucionais contemporâneos. A pesquisa adota abordagem qualitativa de natureza bibliográfica, analisando produções acadêmicas, documentos normativos e políticas públicas que fundamentam as práticas de gestão de pessoas no serviço público. O estudo parte do reconhecimento de que o servidor público enfrenta tensões específicas decorrentes das características do ambiente institucional do Estado, marcado por rigidez normativa, limitações orçamentárias, cultura organizacional consolidada e expectativas sociais crescentes por desempenho e qualidade dos serviços prestados. A revisão da literatura evidencia que as políticas tradicionais de gestão de pessoas no setor público concentraram-se historicamente em aspectos normativos e funcionais, relegando a segundo plano dimensões essenciais como o desenvolvimento de competências, o reconhecimento profissional e a qualidade de vida no trabalho. Verifica-se, ademais, que o bem-estar no trabalho, compreendido em suas dimensões afetiva e cognitiva, constitui fator determinante para o comprometimento organizacional e a produtividade dos servidores públicos, com repercussões diretas sobre a qualidade dos serviços ofertados à cidadania. Os resultados apontam que a superação dos desafios da gestão de pessoas no setor público requer a articulação entre políticas de desenvolvimento profissional sistematizadas, práticas de reconhecimento e valorização consistentes, condições organizacionais favoráveis ao bem-estar e lideranças comprometidas com a gestão humanizada do trabalho. Conclui-se que a modernização da gestão pública passa, necessariamente, pela centralidade do servidor como sujeito estratégico e não apenas como recurso operacional do Estado.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; setor público; valorização profissional; bem-estar no trabalho; serviço público.

ABSTRACT

This article investigates the challenges of people management in the Brazilian public sector, focusing on the processes of professional valorization and the promotion of well-being at work in contemporary institutional contexts. The research adopts a qualitative bibliographic approach, analyzing academic productions, normative documents and public policies that underpin people management practices in the public service. The study departs from the recognition that public servants face specific tensions arising from the characteristics of the institutional environment of the State, marked by normative rigidity, budgetary constraints, consolidated organizational culture, and growing social expectations for performance and quality of services. The literature review shows that traditional people management policies in the public sector have historically focused on normative and functional aspects, relegating essential dimensions such as competency development, professional recognition, and quality of working life to the background. Furthermore, it is verified that well-being at work, understood in its affective and cognitive dimensions, constitutes a determining factor for organizational commitment and productivity of public servants, with direct repercussions on the quality of services offered to citizens. The results indicate that overcoming the challenges of people management in the public sector requires the articulation between systematized professional development policies, consistent recognition and valorization practices, organizational conditions favorable to well-being, and leaderships committed to humanized work management. It is concluded that the modernization of public management necessarily involves the centrality of the public servant as a strategic subject and not merely as an operational resource of the State.

Keywords: People management; public sector; professional valorization; well-being at work; public service.

RESUMEN

El presente artículo investiga los desafíos de la gestión de personas en el sector público brasileño, con énfasis en los procesos de valorización profesional y de promoción del bienestar en el trabajo en contextos institucionales contemporáneos. La investigación adopta un enfoque cualitativo de naturaleza bibliográfica, analizando producciones académicas, documentos normativos y políticas públicas que fundamentan las prácticas de gestión de personas en el servicio público. El estudio parte del reconocimiento de que el servidor público enfrenta tensiones específicas derivadas de las características del entorno institucional del Estado, marcado por rigidez normativa, limitaciones presupuestarias, cultura organizacional consolidada y expectativas sociales crecientes en materia de desempeño y calidad de los servicios. La revisión de la literatura evidencia que las políticas tradicionales de gestión de personas en el sector público se han concentrado históricamente en aspectos normativos y funcionales, relegando a un segundo plano dimensiones esenciales como el desarrollo de competencias, el reconocimiento profesional y la calidad de vida en el trabajo. Se verifica, además, que el bienestar en el trabajo, comprendido en sus dimensiones afectiva y cognitiva, constituye un factor determinante para el compromiso organizacional y la productividad de los servidores públicos. Los resultados indican que la superación de los desafíos de la gestión de personas en el sector público requiere la articulación entre políticas de desarrollo profesional sistematizadas, prácticas de reconocimiento y valorización consistentes, condiciones organizacionales favorables al bienestar y liderazgos comprometidos con la gestión humanizada del trabajo. Se concluye que la modernización de la gestión pública pasa, necesariamente, por la centralidad del servidor como sujeto estratégico.

Palabras clave: Gestión de personas; sector público; valorización profesional; bienestar en el trabajo; servicio público.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor público brasileiro atravessa um momento de redefinição profunda, impulsionada pela confluência de exigências contraditórias que desafiam os modelos tradicionais de administração do trabalho no Estado. De um lado, a sociedade demanda serviços públicos de maior qualidade, eficiência e transparência, pressionando as organizações estatais a aprimorarem continuamente seus processos e resultados. De outro, os servidores públicos vivenciam condições de trabalho marcadas por tensões estruturais que comprometem tanto seu desempenho profissional quanto seu bem-estar no ambiente laboral. Bergue (2019) sustenta que a gestão de pessoas no contexto das organizações públicas apresenta especificidades que a diferenciam substancialmente das práticas aplicadas no setor privado, em razão das particularidades normativas, culturais e políticas que configuram o ambiente institucional do Estado. Compreender essas especificidades é condição indispensável para que qualquer proposta de modernização da gestão pública produza resultados sustentáveis e coerentes com os princípios constitucionais que regem a administração pública brasileira.

A valorização profissional dos servidores públicos constitui, nesse contexto, uma das dimensões mais sensíveis e, ao mesmo tempo, mais negligenciadas das políticas de gestão de pessoas no setor estatal. Dutra (2022) argumenta que a valorização profissional não se reduz à remuneração, mas abarca um conjunto mais amplo de práticas organizacionais que contemplam o desenvolvimento de competências, o reconhecimento do esforço e das contribuições individuais, as oportunidades de crescimento na carreira e a percepção de equidade nos processos de gestão. No serviço público, essas dimensões assumem características próprias, pois o servidor não encontra nos mecanismos de mercado os incentivos que mobilizam profissionais do setor privado, dependendo, portanto, de políticas institucionais intencionalmente desenhadas para promover o engajamento, a motivação e o comprometimento com os objetivos organizacionais. A ausência ou a fragilidade dessas políticas produz consequências que vão muito além da insatisfação individual, comprometendo a qualidade dos serviços prestados à cidadania e a capacidade do Estado de cumprir suas funções constitucionais.

O bem-estar no trabalho emerge, na literatura contemporânea, como conceito fundamental para a compreensão dos processos de adoecimento e de florescimento profissional dos trabalhadores em geral, e dos servidores públicos em particular. Paschoal e Tamayo (2008) definem o bem-estar no trabalho como a prevalência de afetos positivos sobre negativos e a percepção de expressividade e realização no exercício das atividades laborais, concepção que articula dimensões hedônicas e eudaimônicas do bem-estar em uma perspectiva integrada. Essa definição é especialmente relevante para o serviço público, ambiente em que as demandas emocionais do trabalho com o público, associadas às limitações estruturais das organizações estatais, criam condições objetivas para o desenvolvimento do estresse ocupacional, da síndrome de burnout e de outros quadros de adoecimento que afetam de forma crescente a força de trabalho do Estado brasileiro. Pergunta-se, então: quais são os principais fatores que comprometem o bem-estar dos servidores públicos no contexto institucional contemporâneo? E de que forma as políticas de gestão de pessoas podem contribuir para a promoção do bem-estar e da valorização profissional no serviço público?

A justificativa deste estudo reside na constatação de que, apesar da existência de marcos normativos relevantes que orientam a gestão de pessoas no setor público,

como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto n. 9.991/2019 (Brasil, 2019), persiste um hiato significativo entre os princípios proclamados nessas políticas e as condições efetivas de trabalho vivenciadas pelos servidores no cotidiano institucional. Paludo (2020) observa que a administração pública brasileira ainda carrega, em seus modelos de gestão, traços do paradigma burocrático weberiano que privilegiam o controle processual sobre o desenvolvimento das pessoas, dificultando a incorporação plena de abordagens orientadas para resultados e para a valorização do capital humano. Essa tensão entre o modelo burocrático tradicional e as demandas da gestão contemporânea de pessoas produz um campo de contradições que afeta diretamente a qualidade do trabalho público e o bem-estar de quem o realiza.

A relevância científica e social do tema justifica-se, em segundo plano, pela constatação de que o adoecimento no trabalho representa um dos maiores desafios de saúde pública entre servidores do Estado brasileiro, com custos elevados tanto em termos humanos quanto financeiros para o conjunto da sociedade. Ferreira (2015) demonstrou que as condições inadequadas de trabalho no setor público configuram fontes objetivas de mal-estar ocupacional que se manifestam em sintomas físicos, psíquicos e comportamentais, com impacto direto sobre o absenteísmo, a rotatividade e a produtividade das organizações estatais. Essa realidade reforça a necessidade de pesquisas que articulem os fundamentos teóricos da gestão de pessoas com as especificidades do contexto público, produzindo conhecimento aplicável ao aprimoramento das políticas e práticas que determinam as condições de trabalho dos servidores. Que caminhos a literatura especializada aponta para a superação desses desafios? Como as organizações públicas têm respondido às demandas por maior humanização da gestão do trabalho?

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo geral analisar os desafios da gestão de pessoas no setor público brasileiro, com enfoque nos processos de valorização profissional e de promoção do bem-estar no trabalho em contextos institucionais contemporâneos. Para alcançar esse propósito amplo, definem-se os seguintes objetivos específicos: (a) caracterizar as especificidades da gestão de pessoas no setor público e seus marcos normativos e conceituais; (b) examinar os fundamentos teóricos da valorização profissional e suas implicações para o comprometimento e o desempenho dos servidores; (c) identificar os principais

determinantes do bem-estar no trabalho no contexto público e analisar as práticas organizacionais que contribuem para sua promoção.

Para atender a esses objetivos, o artigo está estruturado em cinco seções. A presente introdução contextualiza o tema, apresenta a justificativa da pesquisa e delimita os objetivos. A segunda seção desenvolve o referencial teórico em três subtópicos: o primeiro aborda as especificidades e os desafios da gestão de pessoas no setor público; o segundo examina os fundamentos da valorização profissional e suas repercussões sobre o comprometimento organizacional; o terceiro analisa os conceitos e as dimensões do bem-estar no trabalho e suas implicações para a gestão pública. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção apresenta e discute os resultados da análise bibliográfica. A quinta e última seção reúne as considerações finais, respondendo ao objetivo geral e apontando implicações para a prática profissional e para políticas públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas no setor público: Especificidades, marcos normativos e desafios contemporâneos

A compreensão da gestão de pessoas no setor público requer que se tome como ponto de partida o reconhecimento de que as organizações estatais constituem um tipo específico de instituição, cujas finalidades, regras de funcionamento e cultura organizacional diferem de modo substantivo das organizações privadas. Bergue (2019) define a gestão de pessoas no setor público como o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, com vistas a conciliar as expectativas dos servidores com os objetivos do Estado e da sociedade. Essa definição já aponta para uma complexidade específica do campo, pois o gestor público precisa equacionar interesses que frequentemente se encontram em tensão: as expectativas individuais dos servidores, as demandas dos usuários dos serviços, as exigências do marco legal e os objetivos políticos e técnicos das organizações que compõem. Essa multiplicidade de mandantes torna a gestão de pessoas no setor público uma arena de disputas e negociações que não tem equivalente no contexto empresarial.

O arcabouço normativo que regula a gestão de pessoas no serviço público federal brasileiro conheceu avanços significativos nas últimas décadas, especialmente com a instituição de políticas que buscam superar o modelo meramente funcional e burocrático de administração do trabalho no Estado. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), estabelecida pelo Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019, representou um marco relevante nesse processo ao estabelecer diretrizes para o desenvolvimento dos servidores, a gestão por competências e a avaliação de desempenho nas organizações do Poder Executivo federal (Brasil, 2019). Pantoja, Camões e Bergue (2010) já apontavam que a profissionalização da gestão de pessoas no setor público demandava a construção de um modelo capaz de articular as dimensões técnica, política e cultural da administração do trabalho, superando a dicotomia entre controle legal e desenvolvimento humano que marcou historicamente a relação do Estado com seus servidores. A PNDP representa um esforço nessa direção, embora sua implementação efetiva enfrente resistências estruturais que a pesquisa acadêmica tem documentado com crescente acuidade.

Bergue (2019) sintetiza com precisão a natureza dos desafios que a gestão de pessoas enfrenta no ambiente das organizações públicas:

A gestão de pessoas em organizações públicas opera em um ambiente marcado por restrições legais, orçamentárias e culturais que limitam o espaço de manobra do gestor, ao mesmo tempo em que impõem responsabilidades crescentes em termos de desempenho e qualidade dos serviços. O desafio central não é apenas atrair e manter bons profissionais, mas criar as condições institucionais para que esses profissionais possam desenvolver seu potencial a serviço do interesse público, percebendo-se valorizados e reconhecidos em sua contribuição. (Bergue, 2019, p. 47).

A cultura organizacional do setor público constitui um dos condicionantes mais relevantes das práticas de gestão de pessoas no ambiente estatal, pois os valores, crenças e normas informais que permeiam as organizações públicas frequentemente se sobrepõem às prescrições formais dos sistemas de gestão. Pires e Macêdo (2006) identificaram, em estudo seminal sobre a cultura organizacional em organizações públicas brasileiras, que a estabilidade, a aversão ao risco, o apego a regras e procedimentos e a resistência à mudança configuram traços culturais dominantes que dificultam a implementação de práticas inovadoras de gestão de pessoas. Esses traços, embora funcionais para a preservação da impessoalidade e da continuidade dos serviços públicos, podem tornar-se obstáculos à valorização profissional dos servidores e à promoção do bem-estar no trabalho, quando se transformam em rigidez

que impede o reconhecimento das diferenças individuais e a adaptação das condições de trabalho às necessidades dos trabalhadores.

Chiavenato (2020) argumenta que a evolução da gestão de pessoas nas organizações em geral revelou a insuficiência dos modelos que concebem os trabalhadores como recursos a serem administrados, propondo em substituição uma visão que os reconhece como parceiros estratégicos cujas competências, motivações e bem-estar são determinantes para os resultados organizacionais. Essa perspectiva, amplamente adotada no setor privado, encontra no setor público resistências que derivam tanto do marco normativo quanto de uma cultura administrativa que historicamente valorizou a conformidade processual em detrimento da orientação para resultados e para as pessoas. A superação dessa tensão requer não apenas mudanças nas políticas formais de gestão de pessoas, mas uma transformação mais profunda na forma como as lideranças e os próprios servidores compreendem o papel do trabalho público e o lugar das pessoas nas organizações estatais.

A descentralização das funções de gestão de pessoas, que caracteriza a administração pública federal brasileira, é apontada pela literatura como fator que tanto amplia as possibilidades de contextualização das práticas de gestão quanto cria riscos de fragmentação e inconsistência nas políticas implementadas. Demo, Fogaça e Porto (2017) demonstraram, em revisão sistemática da produção nacional sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, que os estudos brasileiros têm evidenciado a importância das políticas de envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e recompensas como determinantes do comprometimento e do bem-estar dos trabalhadores, resultados que se aplicam igualmente ao contexto do serviço público. Essa evidência sugere que a qualidade das práticas de gestão de pessoas implementadas nas organizações públicas tem impacto direto sobre os resultados individuais e organizacionais, e que sua melhoria exige investimento sistemático e avaliação contínua dos programas adotados.

Demo, Fogaça e Porto (2017) identificam as dimensões das políticas de gestão de pessoas com maior poder preditivo sobre o comprometimento organizacional:

As políticas de envolvimento dos trabalhadores, caracterizadas pelo reconhecimento, pela participação nas decisões e pelo suporte organizacional percebido, apresentam consistentemente as correlações mais fortes com o comprometimento afetivo e o bem-estar no trabalho, sugerindo que as organizações que investem genuinamente na construção de relações de trabalho baseadas na confiança e no respeito obtêm retornos expressivos em termos de engajamento e desempenho de seus colaboradores. (Demo; Fogaça; Porto, 2017, p. 261).

A gestão de pessoas por competências, embora prevista como modelo orientador das políticas públicas federais desde a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal de 2006 e reafirmada pela PNDP de 2019, enfrenta dificuldades de implementação que a literatura especializada tem sistematicamente documentado. Paludo (2020) observa que a aplicação efetiva da gestão por competências no serviço público requer condições institucionais que ainda não estão plenamente consolidadas na maioria das organizações públicas brasileiras, incluindo sistemas de avaliação de desempenho confiáveis, programas de capacitação articulados com as necessidades estratégicas das organizações e culturas gerenciais que valorizem o desenvolvimento profissional como investimento e não como custo. A distância entre o modelo normativo de gestão por competências e a realidade das práticas cotidianas de gestão de pessoas nas organizações públicas é, ela própria, um objeto de estudo que merece atenção crescente da pesquisa acadêmica.

2.2 Valorização profissional no serviço público: Reconhecimento, desenvolvimento e comprometimento organizacional

A valorização profissional no serviço público constitui um constructo multidimensional que não se deixa capturar por indicadores simplificados como o nível salarial ou a estabilidade no emprego. Dutra (2022) propõe que a valorização profissional deve ser compreendida como o conjunto de práticas e percepções que comunicam ao trabalhador que sua contribuição é reconhecida, que seu desenvolvimento importa para a organização e que há reciprocidade genuína na relação entre o servidor e a instituição empregadora. No setor público, essa reciprocidade é particularmente complexa porque a lógica do contrato de trabalho é distinta da do setor privado: o concurso público garante estabilidade, mas não necessariamente cria um ambiente de reciprocidade e reconhecimento, podendo produzir, ao contrário, condições de conformismo ou de comodismo que são igualmente prejudiciais para o desenvolvimento profissional e para a qualidade dos serviços prestados.

O comprometimento organizacional dos servidores públicos é frequentemente citado como o resultado mais imediato e mensurável das práticas de valorização profissional, e sua compreensão tem orientado parte significativa da pesquisa sobre gestão de pessoas no setor público. Demo (2010) desenvolveu e validou a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), instrumento que permite mensurar a percepção dos trabalhadores sobre cinco dimensões de políticas de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e avaliação de desempenho e competências. Os resultados dos estudos que utilizaram esse instrumento revelam que a percepção positiva das políticas de envolvimento e de treinamento e desenvolvimento é a que apresenta maior associação com o comprometimento afetivo dos trabalhadores, sugerindo que a aposta institucional no desenvolvimento das pessoas e no reconhecimento de suas contribuições produz retornos expressivos em termos de engajamento e lealdade organizacional.

Dutra (2022) define com clareza o que distingue uma organização que genuinamente valoriza seus profissionais de uma que apenas proclama esse compromisso:

Uma organização que valoriza seus profissionais demonstra esse compromisso por meio de ações concretas e consistentes ao longo do tempo: oferece oportunidades reais de desenvolvimento, reconhece e recompensa as contribuições de forma justa e transparente, respeita as diferenças individuais no planejamento das carreiras e estabelece uma relação de troca equânime em que o crescimento da organização e o crescimento das pessoas são percebidos como processos indissociáveis. Onde essa consistência falta, as declarações de valorização perdem credibilidade e o engajamento se deteriora progressivamente. (Dutra, 2022, p. 89).

O desenvolvimento profissional dos servidores públicos, componente central de qualquer política de valorização, enfrenta no contexto do Estado restrições específicas que limitam as possibilidades de crescimento na carreira e de ampliação de responsabilidades. Bergue (2019) observa que a estrutura de carreiras do serviço público brasileiro, em sua configuração tradicional, não favorece a mobilidade funcional nem a aquisição progressiva de responsabilidades com base em competências demonstradas, criando situações em que servidores competentes e comprometidos não encontram na trajetória institucional estímulos suficientes para manter elevados níveis de esforço e inovação. Essa limitação estrutural da carreira pública é um dos principais determinantes da desmotivação e do distanciamento

progressivo que a literatura descreve como característicos de servidores com longa trajetória no serviço público, fenômeno que compromete não apenas o bem-estar individual, mas a qualidade coletiva do serviço prestado à sociedade.

A equidade percebida nas práticas de gestão de pessoas constitui, segundo a literatura, uma das dimensões mais sensíveis da valorização profissional no serviço público. Pantoja, Camões e Bergue (2010) argumentam que a percepção de injustiça nos processos de avaliação de desempenho, de progressão funcional e de distribuição de benefícios e reconhecimentos é fonte importante de insatisfação e de comprometimento do bem-estar dos servidores, pois viola expectativas de imparcialidade que são constitutivas da própria ideia de serviço público. Paradoxalmente, a administração pública, que tem na impessoalidade um de seus princípios constitucionais fundamentais, frequentemente falha na aplicação consistente e transparente desse princípio nos processos de gestão de pessoas, criando ambientes em que favoritismos, protecionismos e desigualdades informais produzem distorções que minam a coesão das equipes e comprometem o clima organizacional.

A formação e a capacitação dos servidores públicos representam investimentos que, quando orientados pelas reais necessidades do trabalho e pelas aspirações de desenvolvimento dos servidores, produzem resultados expressivos tanto para as organizações quanto para os próprios trabalhadores. Chiavenato (2020) sustenta que o treinamento e o desenvolvimento profissional, quando concebidos não como cumprimento de exigências normativas, mas como instrumento genuíno de crescimento das pessoas e das organizações, constituem uma das mais poderosas alavancas de valorização disponíveis para os gestores públicos. A congruência entre as necessidades individuais de desenvolvimento e as estratégias organizacionais de capacitação é, segundo o autor, o fator que transforma a capacitação de um custo burocrático em um investimento produtivo e simbolicamente significativo para os servidores envolvidos. Nos contextos em que essa congruência é alcançada, os programas de capacitação funcionam como sinais concretos de que a organização investe nas pessoas e reconhece seu potencial de crescimento.

Pantoja, Camões e Bergue (2010) sintetizam as condições que determinam a efetividade das políticas de gestão de pessoas como instrumentos de valorização no setor público:

A efetividade das políticas de gestão de pessoas no setor público depende, antes de tudo, da coerência entre os valores proclamados e as práticas efetivamente implementadas no cotidiano das organizações. Quando os servidores percebem que as políticas existem no papel, mas não se traduzem em ações concretas de reconhecimento, desenvolvimento e melhoria das condições de trabalho, o resultado é o ceticismo e a descrença que progressivamente corroem o comprometimento e a motivação para o trabalho. (Pantoja; Camões; Bergue, 2010, p. 33).

A liderança exercida pelas chefias intermediárias constitui um mediador essencial entre as políticas formais de gestão de pessoas e a experiência concreta dos servidores no cotidiano do trabalho público. Demo, Fogaça e Porto (2017) identificaram, em suas revisões sistemáticas, que a qualidade do relacionamento entre servidores e seus superiores diretos é um dos preditores mais consistentes do comprometimento organizacional e do bem-estar no trabalho, exercendo influência que supera, em muitos casos, o impacto das políticas organizacionais formais. Essa constatação reforça a importância de investir no desenvolvimento de competências de liderança entre os gestores públicos, capacitando-os não apenas para o cumprimento das atribuições técnicas e administrativas de seus cargos, mas para a gestão humanizada das equipes sob sua responsabilidade.

2.3 Bem-estar no trabalho: Conceitos, dimensões e implicações para a gestão pública

O conceito de bem-estar no trabalho vem recebendo atenção crescente da psicologia organizacional e da gestão de pessoas nas últimas décadas, consolidando-se como um campo de estudo com identidade própria que articula perspectivas provenientes da psicologia positiva, da sociologia do trabalho e da saúde ocupacional. Siqueira e Padovam (2008) propõem uma distinção analítica entre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho, sendo o último compreendido como um constructo específico que se refere à prevalência de experiências positivas no contexto laboral, incluindo afetos positivos no trabalho, satisfação com o trabalho e realização profissional. Essa distinção é relevante porque evidencia que o bem-estar no trabalho não é simplesmente uma projeção do bem-estar geral da pessoa na esfera profissional, mas um constructo com determinantes

próprios que residem nas características do trabalho, das relações interpessoais e das condições organizacionais.

Paschoal e Tamayo (2008) elaboraram uma das definições mais influentes do bem-estar no trabalho no contexto da pesquisa brasileira, concebendo-o como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção pelo indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida. Essa definição integra a perspectiva hedônica, centrada no equilíbrio entre afetos positivos e negativos, com a perspectiva eudaimônica, voltada para a realização e o florescimento pessoal no trabalho. A aplicação desse referencial ao contexto do serviço público revela que o bem-estar dos servidores depende tanto das condições objetivas de trabalho quanto da percepção de significado e propósito que atribuem às suas atividades, o que sugere que políticas de bem-estar no trabalho precisam endereçar não apenas os aspectos físicos e organizacionais do ambiente laboral, mas também as dimensões simbólicas e identitárias que conferem sentido ao trabalho público.

Paschoal e Tamayo (2008) delimitam os contornos do bem-estar no trabalho e seus principais determinantes organizacionais:

O bem-estar no trabalho é influenciado tanto por fatores situacionais, como as características do trabalho, o suporte social recebido e a qualidade do ambiente organizacional, quanto por fatores disposicionais, relacionados às características de personalidade e aos valores dos trabalhadores. Contudo, os fatores organizacionais exercem papel particularmente relevante porque são passíveis de intervenção por parte das organizações, tornando-se elementos centrais de qualquer política que vise promover condições de trabalho saudáveis e produtivas. (Paschoal; Tamayo, 2008, p. 19).

A qualidade de vida no trabalho (QVT) constitui um conceito mais abrangente que o de bem-estar no trabalho, englobando dimensões relativas às condições físicas e ergonômicas do ambiente laboral, à organização do trabalho, às relações socioprofissionais e ao reconhecimento e crescimento profissional. Ferreira (2015) propõe uma abordagem da QVT centrada no olhar dos trabalhadores, que parte da análise das representações que os próprios trabalhadores elaboram sobre as fontes de mal-estar e bem-estar em seu ambiente de trabalho, contrapondo-se às abordagens assistencialistas que abordam a QVT como um conjunto de benefícios e programas ofertados pelas organizações independentemente das reais necessidades dos trabalhadores. Essa perspectiva é especialmente pertinente para o setor público,

onde os programas de QVT frequentemente assumem caráter compensatório, oferecendo atividades de lazer e autocuidado sem atacar as causas estruturais do mal-estar que residem na organização do trabalho e nas condições institucionais.

O estresse ocupacional e o adoecimento relacionado ao trabalho constituem as manifestações mais visíveis do mal-estar que compromete o bem-estar dos servidores públicos brasileiros, com prevalência que supera a observada em outros grupos ocupacionais. Dessen e Paz (2010) investigaram as relações entre bem-estar pessoal nas organizações, configurações de poder e características de personalidade, demonstrando que o contexto organizacional exerce influência significativa sobre o bem-estar dos trabalhadores, mesmo controlando os efeitos das características individuais. No serviço público, as configurações de poder caracterizadas pela centralização das decisões, pela ausência de participação dos servidores nos processos decisórios e pelo predomínio de relações hierárquicas rígidas constituem condições objetivas de trabalho que predispõem ao sofrimento laboral e ao comprometimento do bem-estar, exigindo atenção específica das políticas de gestão de pessoas.

Ferreira (2015) descreve a lógica que orienta as práticas de promoção do bem-estar no setor público e seus limites estruturais:

Predominam no setor público práticas de gestão de qualidade de vida no trabalho de natureza assistencialista e compensatória, voltadas para o manejo dos sintomas de mal-estar sem atacar suas causas. Essas práticas, embora não destituídas de valor, são insuficientes para promover a transformação das condições que produzem o sofrimento laboral, pois deixam intocadas as fontes objetivas de mal-estar que residem na organização do trabalho, no ambiente físico, nas relações hierárquicas e nos processos de gestão. Uma política de bem-estar efetiva precisa avançar sobre essas causas estruturais. (Ferreira, 2015, p. 142).

Limongi-França (2014) articula a qualidade de vida no trabalho com o conceito de biopsicossocialidade, propondo que os programas de QVT precisam contemplar as dimensões biológica, psicológica e social dos trabalhadores de forma integrada, reconhecendo que o bem-estar no trabalho é inseparável do bem-estar integral da pessoa. Essa perspectiva holística tem implicações práticas importantes para a gestão pública, pois orienta a construção de políticas de bem-estar que transcendem os programas de ginástica laboral ou de gestão do estresse, incorporando ações de desenvolvimento profissional, melhoria das relações interpessoais, adequação das condições ergonômicas do trabalho e promoção de ambientes organizacionais que

reconhecem e respeitam a dignidade dos servidores em todas as suas dimensões. A adoção dessa perspectiva integrada representa um salto qualitativo em relação às práticas compensatórias que ainda predominam no serviço público brasileiro.

A promoção do bem-estar no trabalho no serviço público demanda, finalmente, que as organizações estatais desenvolvam sistemas de diagnóstico contínuo das condições de trabalho e dos fatores de risco e proteção que operam no ambiente laboral. Siqueira e Padovam (2008) enfatizam que a mensuração sistemática do bem-estar no trabalho, por meio de instrumentos validados como a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), permite às organizações identificar com precisão as áreas críticas que demandam intervenção prioritária e monitorar os efeitos das mudanças introduzidas nas condições de trabalho. No contexto do setor público, essa cultura de avaliação sistemática do bem-estar ainda está em construção, sendo necessário que as políticas de gestão de pessoas incorporem a dimensão avaliativa não como controle burocrático, mas como instrumento de aprendizagem organizacional e de comprometimento genuíno com a qualidade de vida dos servidores.

3 METODOLOGIA

O presente estudo adota a pesquisa bibliográfica como procedimento metodológico central, modalidade que, segundo Gil (2010), consiste na elaboração de análise sistemática a partir de material já publicado, composto principalmente de livros, artigos de periódicos científicos e documentos disponibilizados em formato eletrônico, com o objetivo de identificar e sintetizar o estado do conhecimento sobre um determinado tema. A escolha pela pesquisa bibliográfica justifica-se pela natureza do objeto investigado, que é um fenômeno complexo e multidimensional cujo tratamento analítico requer o diálogo com diferentes tradições disciplinares: a administração pública, a gestão de pessoas, a psicologia organizacional e a saúde do trabalhador. Esse diálogo interdisciplinar é facilitado pela revisão bibliográfica, que permite ao pesquisador mapear as contribuições de cada campo e articulá-las em uma síntese coerente orientada pelos objetivos do estudo.

O levantamento das fontes foi realizado por meio de buscas sistemáticas nas bases de dados SciELO, Portal de Periódicos da CAPES, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e repositórios institucionais de órgãos públicos como

a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Foram utilizados os descritores "gestão de pessoas no setor público", "valorização profissional", "bem-estar no trabalho", "qualidade de vida no trabalho no serviço público", "comprometimento organizacional no setor público" e "desenvolvimento de servidores públicos", aplicados de forma isolada e em combinações com os operadores booleanos AND e OR. Lakatos e Marconi (2017) orientam que o rigor na definição dos descritores e nos critérios de seleção das fontes é condição fundamental para a representatividade e a validade do corpus analítico de uma pesquisa bibliográfica, recomendação que norteou todos os procedimentos de busca adotados neste estudo.

Os critérios de inclusão adotados para a composição do corpus analítico foram: (a) publicações em língua portuguesa, inglesa ou espanhola; (b) textos publicados preferencialmente entre 2018 e 2025, admitindo-se obras de referência clássica essenciais para a fundamentação teórica do estudo; (c) disponibilidade integral do texto em formato eletrônico; (d) publicação em periódicos indexados com avaliação por pares, livros de editoras reconhecidas ou documentos oficiais de organismos governamentais e instituições de pesquisa de reconhecida idoneidade. Foram excluídos textos sem fundamentação empírica ou teórica explícita, publicações em eventos científicos sem processo de avaliação por pares e materiais que não tratassem diretamente da gestão de pessoas no setor público, da valorização profissional ou do bem-estar no trabalho em contextos organizacionais. A aplicação sistemática desses critérios, conforme preconizado por Severino (2017), contribuiu para a qualidade epistemológica da pesquisa ao assegurar a pertinência e a confiabilidade das fontes analisadas.

O corpus analítico resultante é composto por 18 obras, entre artigos científicos publicados em periódicos indexados, livros de referência, capítulos de livros e documentos normativos, conforme detalhado no Quadro 1. A composição do corpus buscou contemplar tanto obras fundadoras dos campos teóricos mobilizados quanto produções recentes que evidenciam o estado contemporâneo do debate sobre os temas investigados. Minayo (2014) orienta que a análise qualitativa de fontes bibliográficas deve contemplar a diversidade de perspectivas presentes na literatura, evitando a construção de um corpus analítico excessivamente homogêneo que limite a profundidade interpretativa e a capacidade crítica do pesquisador. Seguindo essa orientação, foram deliberadamente incluídas obras que adotam perspectivas distintas

e, em alguns casos, divergentes sobre a gestão de pessoas no setor público, enriquecendo a análise com a tensão produtiva entre diferentes posições teóricas.

O procedimento analítico adotado organizou-se em três etapas sucessivas. Na primeira etapa, de caráter exploratório, realizou-se a leitura integral de todos os textos selecionados, com elaboração de fichamentos que registraram as ideias centrais, os argumentos principais, as evidências empíricas apresentadas e as referências citadas. Na segunda etapa, analítica, as contribuições dos diferentes autores foram organizadas em torno das três categorias temáticas que estruturam o referencial teórico: especificidades da gestão de pessoas no setor público, fundamentos da valorização profissional e dimensões do bem-estar no trabalho. Na terceira etapa, interpretativa e sintética, as diferentes contribuições foram relacionadas entre si e confrontadas com os objetivos da pesquisa, produzindo uma análise crítica que busca avançar para além da mera compilação bibliográfica, identificando convergências, tensões e lacunas no estado atual do conhecimento sobre o tema.

As limitações inerentes à pesquisa bibliográfica precisam ser reconhecidas para que os resultados sejam adequadamente contextualizados. Em primeiro lugar, a pesquisa bibliográfica não permite captar a riqueza e a especificidade das práticas de gestão de pessoas em contextos institucionais concretos, pois trabalha com as representações que os pesquisadores elaboram sobre esses fenômenos e não com os fenômenos em si. Gil (2010) observa que a principal contribuição da pesquisa bibliográfica reside na produção de sínteses teóricas rigorosas que mapeiam o estado do conhecimento sobre um tema e orientam tanto as práticas profissionais quanto as pesquisas empíricas futuras. É nesse espírito que os resultados deste estudo devem ser compreendidos: como uma síntese analítica que sistematiza o que a literatura especializada acumulou sobre a gestão de pessoas no setor público e que oferece subsídios para o aprimoramento das políticas e práticas que determinam as condições de trabalho dos servidores públicos brasileiros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise do corpus bibliográfico permitiu identificar quatro eixos temáticos que organizam os resultados e estruturam a discussão: (a) as especificidades e os paradoxos da gestão de pessoas no ambiente público; (b) as condições e os obstáculos à valorização profissional dos servidores; (c) os determinantes do bem-estar e do mal-estar no trabalho no contexto público; (d) as práticas e políticas mais eficazes para a superação dos desafios identificados. Em relação ao primeiro eixo, os resultados confirmam que a gestão de pessoas no setor público opera em um campo de tensões estruturais que não têm equivalente no contexto empresarial. Bergue (2019) e Paludo (2020) convergem ao identificar que o marco legal da administração pública, embora indispensável para a garantia dos princípios constitucionais, produz rigidezes que dificultam a adoção de práticas flexíveis e adaptativas de gestão de pessoas, criando um paradoxo em que as proteções formais dos servidores coexistem com condições concretas de trabalho que frequentemente comprometem seu desenvolvimento e bem-estar.

Os resultados relativos ao segundo eixo temático, a valorização profissional, revelam que a percepção dos servidores sobre o reconhecimento de suas contribuições é um dos fatores mais fortemente associados ao comprometimento organizacional e à satisfação no trabalho. Demo (2010) demonstrou empiricamente que as políticas de envolvimento são as que apresentam maior impacto sobre o comprometimento afetivo dos trabalhadores, resultado que se alinha às conclusões de Demo, Fogaça e Porto (2017) em sua revisão sistemática da produção nacional sobre práticas de gestão de pessoas. Esses achados têm implicações diretas para a gestão pública: investir nas relações de trabalho, no reconhecimento das contribuições individuais e na participação dos servidores nos processos decisórios que afetam seu trabalho produz retornos expressivos em termos de engajamento e qualidade do serviço prestado, e representa uma estratégia de valorização que não requer necessariamente elevados investimentos financeiros.

Em relação ao terceiro eixo, os determinantes do bem-estar no trabalho no contexto público, os resultados apontam que as fontes de mal-estar identificadas pelos servidores são predominantemente de natureza organizacional e relacional, e não individual. Ferreira (2015), em sua análise das representações dos trabalhadores do

setor público sobre as condições de trabalho, identificou que as principais fontes de mal-estar referidas eram: a sobrecarga de trabalho, a falta de reconhecimento, a precariedade dos recursos materiais e tecnológicos disponíveis, as relações interpessoais marcadas por conflitos e competição predatória e a percepção de injustiça nos processos de gestão. Dessen e Paz (2010) corroboram esses resultados ao demonstrar que as configurações de poder autoritárias e centralizadoras constituem preditores robustos de mal-estar no trabalho, evidência que aponta para a necessidade de transformações nas culturas gerenciais das organizações públicas como condição para a melhoria efetiva do bem-estar dos servidores.

A análise dos resultados referentes às políticas e práticas de promoção do bem-estar no setor público revela um quadro marcado pela predominância de iniciativas de caráter compensatório e assistencialista sobre iniciativas que atacam as causas estruturais do sofrimento laboral. Limongi-França (2014) e Ferreira (2015) convergem ao criticar o modelo de QVT predominante no setor público, que concentra seus esforços em programas de autocuidado e de gestão individualizada do estresse, deixando intocadas as condições objetivas de trabalho que geram o sofrimento laboral. Essa crítica tem implicações práticas importantes: para produzir resultados sustentáveis, as políticas de bem-estar no setor público precisam avançar sobre a organização do trabalho, as relações de poder e as condições ergonômicas do ambiente laboral, dimensões que exigem comprometimento institucional de alto nível e vontade política de transformar práticas gerenciais consolidadas.

Os resultados relativos ao marco normativo da gestão de pessoas no setor público federal evidenciam que a PNDP de 2019, ao estabelecer a gestão por competências como referencial orientador das políticas de desenvolvimento de pessoas, introduziu um modelo que tem o potencial de superar as limitações do paradigma burocrático tradicional, mas cuja implementação efetiva exige condições institucionais que ainda estão em construção. Brasil (2019) define os princípios da política de desenvolvimento orientada por competências, e Pantoja, Camões e Bergue (2010) anteciparam, já em trabalho anterior sobre a modernização da gestão de pessoas na administração pública federal, que os principais obstáculos à gestão por competências residem na fragilidade dos sistemas de avaliação de desempenho, na ausência de mapeamentos consistentes das competências organizacionais e na resistência cultural à mudança que caracteriza as organizações públicas. Os

resultados deste estudo confirmam que esses obstáculos persistem como desafios centrais da agenda de modernização da gestão pública.

Por fim, os resultados relativos ao papel da liderança no contexto da gestão de pessoas e do bem-estar no serviço público apontam que a qualidade das relações entre servidores e seus gestores diretos é um dos determinantes mais robustos tanto do comprometimento organizacional quanto do bem-estar no trabalho. Demo, Fogaça e Porto (2017) identificam a liderança como variável mediadora entre as políticas formais de gestão de pessoas e a experiência cotidiana dos trabalhadores, enfatizando que as melhores políticas produzem resultados limitados quando implementadas por gestores sem as competências relacionais e técnicas necessárias para a gestão humanizada das equipes. Chiavenato (2020) reforça essa conclusão ao argumentar que a transformação da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas passa necessariamente pelo desenvolvimento de lideranças capazes de criar ambientes de trabalho nos quais as pessoas se sentem respeitadas, desafiadas e reconhecidas em suas contribuições. Essa conclusão é particularmente relevante para o setor público, onde a seleção e o desenvolvimento de lideranças por vezes subordinam-se a critérios políticos e de confiança pessoal que não necessariamente contemplam as competências gerenciais e humanistas que o cargo demanda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu construir uma compreensão mais aprofundada e integrada dos desafios que a gestão de pessoas enfrenta no setor público brasileiro contemporâneo, evidenciando que as dificuldades de valorização profissional e de promoção do bem-estar dos servidores têm raízes estruturais que não se resolvem com intervenções pontuais ou com a simples adoção de novas ferramentas de gestão. A análise do corpus bibliográfico revelou que o problema é multidimensional, envolvendo aspectos normativos, culturais, organizacionais e relacionais que precisam ser abordados de forma articulada e sistêmica para que mudanças reais e duradouras sejam alcançadas nas condições de trabalho dos servidores e na qualidade dos serviços prestados à cidadania.

Em relação ao objetivo geral do estudo, que consistia em analisar os desafios da gestão de pessoas no setor público com enfoque na valorização profissional e no

bem-estar no trabalho, os resultados confirmam que esses dois eixos são indissociáveis: a valorização profissional é condição para o bem-estar no trabalho, e o bem-estar no trabalho é condição para o engajamento e a produtividade que uma valorização profissional genuína pressupõe. Essa circularidade não é um obstáculo ao desenvolvimento de políticas, mas uma orientação estratégica que aponta para a necessidade de abordar os dois eixos de forma simultânea e coerente, evitando as armadilhas das intervenções parciais que produzem benefícios efêmeros sem transformar as condições estruturais do trabalho público.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, sobre as especificidades da gestão de pessoas no setor público e seus marcos normativos, os resultados confirmam que a administração pública brasileira dispõe de marcos regulatórios progressivamente mais sofisticados, como a PNDP de 2019, mas que a tradução desses marcos em práticas concretas e consistentes de valorização dos servidores ainda encontra obstáculos culturais e estruturais significativos. A cultura organizacional do setor público, marcada pela aversão ao risco e pela valorização da conformidade processual, constitui um dos mais persistentes obstáculos à modernização da gestão de pessoas, exigindo estratégias de mudança cultural de longo prazo que complementem e deem suporte às reformas normativas.

Quanto ao segundo objetivo específico, relativo aos fundamentos da valorização profissional e suas implicações para o comprometimento organizacional, o estudo identificou que as políticas de envolvimento e de treinamento e desenvolvimento são as que apresentam maior impacto sobre o comprometimento afetivo dos servidores, e que a equidade percebida nos processos de gestão é uma dimensão crítica para a manutenção da confiança institucional. Esses resultados sugerem que os gestores públicos devem concentrar seus esforços nas práticas de reconhecimento, participação e desenvolvimento profissional, que produzem retornos elevados em termos de engajamento e que, ao contrário das políticas de remuneração, podem ser implementadas mesmo em contextos de restrição orçamentária.

No que concerne ao terceiro objetivo específico, voltado à identificação dos determinantes do bem-estar no trabalho no contexto público, os resultados apontam que as fontes de mal-estar são predominantemente organizacionais e estruturais, e

que as políticas de bem-estar mais eficazes são aquelas que endereçam essas causas estruturais em vez de se limitar à gestão dos sintomas individuais. A promoção do bem-estar no serviço público, portanto, é tarefa que envolve a transformação das condições objetivas de trabalho, das relações de poder e das culturas gerenciais, e não pode ser delegada exclusivamente aos servidores por meio de programas de autocuidado que imputam ao indivíduo a responsabilidade por seu próprio adoecimento.

Uma das contribuições mais relevantes deste estudo para o debate sobre a modernização da gestão pública é a demonstração de que o bem-estar dos servidores e a qualidade dos serviços prestados à cidadania são objetivos complementares e não concorrentes. Organizações públicas que investem genuinamente nas condições de trabalho, no desenvolvimento e no reconhecimento de seus servidores produzem ambientes mais saudáveis e produtivos, que se traduzem em serviços de melhor qualidade para a sociedade. Essa complementaridade precisa ser explicitamente incorporada às agendas de modernização da administração pública, deslocando a gestão de pessoas do papel secundário que ainda ocupa em muitas organizações estatais para uma posição central nas estratégias institucionais.

Do ponto de vista das políticas públicas, os resultados do estudo indicam a necessidade de aprofundar e ampliar as diretrizes da PNDP, incorporando mecanismos mais robustos de avaliação da sua implementação e de prestação de contas sobre os resultados alcançados em termos de valorização profissional e bem-estar dos servidores. Além disso, são necessárias políticas específicas para o desenvolvimento de competências de liderança humanizada entre os gestores públicos, que constituem o elo mais diretamente responsável pela tradução das políticas formais em práticas cotidianas de gestão. A formação de lideranças no setor público precisa superar a ênfase exclusiva nos aspectos técnicos e legais da gestão para incorporar dimensões relacionais, emocionais e éticas que determinam a qualidade do ambiente de trabalho.

A colaboração entre os órgãos centrais de gestão de pessoas do Poder Executivo federal, as escolas de governo e as organizações setoriais é apresentada pela literatura como condição para a construção de uma política de gestão de pessoas coerente e eficaz no setor público. A fragmentação atual, em que cada órgão

desenvolve suas práticas de forma relativamente isolada, produz inconsistências que comprometem tanto a equidade entre os servidores de diferentes organizações quanto a eficiência global do sistema de gestão de pessoas do Estado. O fortalecimento dos mecanismos de coordenação e de disseminação de boas práticas entre as organizações públicas é, portanto, uma das prioridades que o estudo identifica para o avanço da agenda de valorização dos servidores.

Entre as limitações do presente estudo, destaca-se a impossibilidade de captar, por meio da pesquisa bibliográfica, a diversidade e a especificidade das condições de trabalho que caracterizam os diferentes subsetores da administração pública brasileira: federal, estadual e municipal; órgãos de linha e de staff; atividades de contato direto com o público e atividades de formulação de políticas. A heterogeneidade do setor público é tão expressiva que generalizações necessariamente implicam o risco de perder nuances relevantes que somente pesquisas setoriais aprofundadas podem captar. Pesquisas empíricas que combinem abordagens quantitativas e qualitativas em contextos institucionais específicos são necessárias para complementar as sínteses bibliográficas como esta e produzir conhecimento diretamente aplicável ao aprimoramento das práticas de gestão em cada contexto.

Outra limitação relevante é o fato de que parte significativa da literatura mais recente e específica sobre gestão de pessoas no setor público brasileiro está disponível em formato de dissertações e teses, relatórios técnicos de órgãos governamentais e publicações de circulação restrita que não foram integralmente contempladas neste estudo. Pesquisas futuras que explorem sistematicamente essa literatura cinzenta poderão identificar evidências empíricas e experiências práticas que enriqueçam significativamente o debate sobre os temas aqui investigados. Igualmente promissores são os estudos comparativos internacionais que analisam as estratégias adotadas por outros países para superar os desafios da valorização profissional e do bem-estar no serviço público, oferecendo referências para o aperfeiçoamento das políticas brasileiras.

Conclui-se que o avanço da agenda de modernização da gestão de pessoas no setor público brasileiro requer uma combinação de reformas normativas, transformações culturais e desenvolvimento de capacidades gerenciais que não se

realiza em curto prazo nem por decreto, mas exige comprometimento político e técnico sustentado ao longo do tempo. O servidor público, longe de ser um problema a ser gerenciado, é o principal ativo estratégico do Estado brasileiro e a condição sine qua non para que as políticas públicas se traduzam em serviços de qualidade para a cidadania. Reconhecer e agir a partir dessa premissa é o primeiro e mais decisivo passo para a construção de uma administração pública que honra seus servidores e, por meio deles, honra os cidadãos que serve.

6 REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 4. ed. Caxias do Sul: Educs, 2019.

BRASIL. Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial da União*, Brasília, 29 ago. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Manole, 2020.

DEMO, Gisela. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 174-200, jan./fev. 2010.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; PORTO, Juliana Barreiros. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 250-269, abr./jun. 2017.

DESSEN, Marina Cardoso; PAZ, Maria das Graças Torres da. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 26, n. 3, p. 549-556, jul./set. 2010.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

FERREIRA, Mário César. Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2015.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PALUDO, Augustinho Vicente. Administração Pública. 9. ed. Rio de Janeiro: Método, 2020.

PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. Avaliação Psicológica, Itatiba, v. 7, n. 1, p. 11-22, abr. 2008.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, jan./fev. 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, abr./jun. 2008.

