

Gestão de pessoas na administração pública: análise das percepções de servidores sobre práticas organizacionais em um contexto municipal

Human Resource Management in Public Administration: An Analysis of Employees' Perceptions of Organizational Practices in a Municipal Context

Gestión de personas en la administración pública: análisis de las percepciones de los servidores sobre las prácticas organizacionales en un contexto municipal

Grupo temático 05 – Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Giovani Blasi Martino Lanna, Instituto Federal do Sertão Pernambucano Campus Salgueiro (IFSertãoPE)

Rafaela Araújo de Oliveira Lanna, Universidade Federal de Viçosa (UFV)

RESUMO

Este estudo analisa a percepção de servidores públicos municipais acerca das práticas de gestão de pessoas em um setor administrativo de um município da Zona da Mata Mineira. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa aplicada, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem quali-quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado com questões fechadas em escala Likert e perguntas abertas, aplicado a sete servidores da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Sustentabilidade. Os dados quantitativos foram analisados por estatística descritiva, enquanto as respostas abertas foram examinadas por meio de análise de conteúdo. Os resultados indicam percepções positivas relacionadas à ética, ao respeito institucional e ao tratamento dispensado aos servidores. Entretanto, foram identificadas fragilidades em aspectos como comunicação institucional, políticas de valorização profissional e planejamento da alocação de pessoal. Também se destacam percepções críticas quanto à insuficiência de servidores e aos impactos das movimentações internas de pessoal, associadas ao aumento da sobrecarga de trabalho e à reorganização das atividades do setor. Conclui-se que o fortalecimento da comunicação organizacional, aliado a estratégias de valorização e capacitação dos servidores e ao planejamento mais estruturado da força de trabalho, pode contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas e do desempenho institucional na administração pública municipal.

Palavras-chave: Gestão de pessoas no setor público; Administração pública municipal; Servidores públicos.

ABSTRACT

This study analyzes the perception of municipal public servants regarding people management practices in an administrative sector of a municipality in the Zona da Mata region of Minas Gerais. Methodologically, it is an applied research, exploratory and descriptive in nature, with a mixed-methods (qualitative and quantitative) approach. Data collection was conducted through a structured questionnaire with closed-ended questions on a Likert scale and open-ended questions, applied to seven servants from the Secretariat of Economic Development and Sustainability. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, while open-ended responses were examined through content analysis. The results indicate positive perceptions related to ethics, institutional respect, and the treatment provided to servants. However, weaknesses were identified in aspects such as institutional communication, professional appreciation policies, and personnel allocation planning. Critical perceptions regarding the insufficient number of servants and the impacts of internal staff movements also stand out, associated with increased workload and reorganization of the sector's activities. It is concluded that strengthening organizational communication, combined with strategies for servant appreciation and training, and more structured workforce planning, can contribute to the improvement of people management and institutional performance in municipal public administration.

Keywords: Public Sector People Management; Municipal Public Administration; Public Servants.

RESUMEN

Este estudio analiza la percepción de los servidores públicos municipales sobre las prácticas de gestión de personas en un sector administrativo de un municipio de la Zona da Mata Mineira. Metodológicamente, se trata de una investigación aplicada, de naturaleza exploratoria y descriptiva, con un enfoque cuali-cuantitativo. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario estructurado con preguntas cerradas en escala Likert y preguntas abiertas, aplicado a siete servidores de la Secretaría de Desarrollo Económico y Sustentabilidad. Los datos cuantitativos fueron analizados mediante estadística descriptiva, mientras que las respuestas abiertas fueron examinadas a través del análisis de contenido. Los resultados indican percepciones positivas relacionadas con la ética, el respeto institucional y el trato brindado a los servidores. Sin embargo, se identificaron fragilidades en aspectos como la comunicación institucional, las políticas de valoración profesional y la planificación de la asignación de personal. También se destacan percepciones críticas respecto a la insuficiencia de servidores y los impactos de los movimientos internos de personal, asociados al aumento de la sobrecarga de trabajo y la reorganización de las actividades del sector. Se concluye que el fortalecimiento de la comunicación organizacional, aliado a estrategias de valoración y capacitación de los servidores y a una planificación más estructurada de la fuerza laboral, puede contribuir a la mejora de la gestión de personas y del desempeño institucional en la administración pública municipal.

Palabras clave: Gestión de personas en el sector público; Administración pública municipal; Servidores públicos.

1. Introdução

A gestão de pessoas no setor público exerce um papel estratégico na prestação dos serviços de qualidade à sociedade. As práticas de gestão de pessoas exercem influência direta sobre o funcionamento dos setores e sobre o clima organizacional. Os municípios brasileiros que possuem uma estrutura reduzida e recursos humanos limitados tendem a ofertar uma prestação de serviços menos eficaz aos cidadãos. Nesse contexto, a percepção dos servidores públicos a respeito do setor de gestão de pessoas municipal pode ser impactada pela forma como ocorrem a comunicação institucional, a movimentação de servidores e a organização interna das equipes.

A literatura recente em Administração Pública destaca que a consolidação de uma gestão estratégica de pessoas está associada à melhoria do desempenho institucional, ao fortalecimento do engajamento dos servidores e à construção de ambientes organizacionais mais colaborativos (Bergue, 2020). Nesse sentido, a gestão de pessoas nas organizações assume papel especialmente estratégico, uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem a uma competitividade maior (Demo et al., 2011).

Além disso, a literatura a respeito do comportamento organizacional evidencia que a percepção dos colaboradores acerca das práticas de gestão influencia diretamente seus níveis de motivação, satisfação e comprometimento com os objetivos institucionais (Robbins & Judge, 2014). Dessa forma, compreender como os servidores avaliam as práticas relacionadas à comunicação, valorização profissional e estrutura organizacional tornam-se fundamental para o aprimoramento da gestão pública.

O objeto deste estudo consiste na análise da percepção dos servidores públicos, de um município localizado na Zona da Mata Mineira, de um setor administrativo municipal acerca das práticas de gestão de pessoas da prefeitura municipal. O foco recai sobre dimensões como comunicação institucional, eficiência administrativa, conduta profissional, valorização, motivação e efeitos da redução ou realocação de pessoal na rotina de trabalho.

Diante desse contexto, o objetivo geral da pesquisa é analisar a percepção dos servidores de um setor municipal sobre a gestão de pessoas e seus impactos organizacionais. Como objetivos específicos, busca-se: (i) identificar o nível de satisfação em relação à comunicação institucional; (ii) avaliar a percepção quanto à eficiência e à conduta profissional na gestão de pessoal; (iii) examinar a existência de ações voltadas à valorização e motivação dos colaboradores; e (iv) verificar os impactos da movimentação interna de servidores na dinâmica e na sobrecarga de trabalho do setor.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem quali-quantitativa, com natureza exploratória e descritiva, realizada em um setor específico da administração pública municipal. A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de questionário estruturado, composto por questões fechadas em escala Likert e perguntas abertas, permitindo a análise estatística descritiva e a interpretação qualitativa das percepções dos participantes.

Ao articular elementos teóricos da gestão estratégica de pessoas e do comportamento organizacional com evidências empíricas coletadas em contexto municipal, este estudo busca contribuir para a reflexão sobre os

desafios da gestão de pessoas em estruturas administrativas de pequeno-médio porte, oferecendo subsídios para o aprimoramento das práticas institucionais e para o fortalecimento da governança pública local.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público

A Gestão Estratégica de Pessoas no setor público representa uma mudança significativa em relação ao modelo tradicional de administração de pessoal, historicamente marcado por práticas burocráticas e pela visão dos trabalhadores como meros recursos produtivos. Durante muito tempo, os colaboradores foram percebidos como elementos padronizados e passivos, cuja função principal seria executar tarefas sob controle rígido, sendo considerados apenas parte do patrimônio físico da organização. Entretanto, essa concepção vem sendo superada à medida que se reconhece que as pessoas agregam conhecimentos, habilidades e competências que constituem verdadeiro capital intelectual, tornando-se parceiras estratégicas na consecução dos objetivos institucionais (Oliveira, 2017).

Essa transformação dialoga com o surgimento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, consolidada no final da década de 1970 em um contexto de instabilidade e profundas mudanças organizacionais. Essa nova concepção passou a vincular as políticas e práticas de gestão de pessoas aos resultados organizacionais, ampliando o foco para além das rotinas administrativas e conectando a atuação dos recursos humanos ao desempenho institucional. Posteriormente, essa abordagem evoluiu ao reconhecer que as políticas de gestão impactam não apenas nos indicadores financeiros, mas também nos resultados humanos, como engajamento, satisfação e desenvolvimento profissional (Kramar, 2014).

No setor público brasileiro, essa transformação implica um desafio adicional: redefinir o próprio conceito de gestão de pessoas. Conforme argumenta Berguer (2020), um dos obstáculos iniciais para mudanças significativas é superar a compreensão de que gestão de pessoas se restringe a um departamento específico. Mais do que uma unidade administrativa, trata-se de um processo contínuo e transversal, presente em toda a organização e exercido permanentemente pelas lideranças. Afinal, toda ação governamental envolve pessoas e é por meio delas que se produz o valor público esperado. Essa perspectiva desloca o foco da estrutura formal, herdada de modelos organizacionais clássicos, para as relações estabelecidas entre líderes e equipes, enfatizando a centralidade das interações humanas na produção de resultados públicos.

Isso não significa, contudo, que as funções tradicionais do chamado departamento pessoal tenham perdido sua relevância. Atividades como admissão, controle de frequência, folha de pagamento, gestão de benefícios, encargos, férias e rescisões continuam sendo indispensáveis para o funcionamento regular das organizações (Marras, 2016). Mesmo diante da modernização tecnológica e da incorporação de práticas estratégicas, essas rotinas permanecem fundamentais para assegurar conformidade legal e estabilidade operacional. O que se altera não é a importância dessas atividades, mas o fato de que elas deixam de representar a totalidade da gestão de pessoas.

No contexto da administração pública, essa ampliação de perspectiva é essencial. Durante muito tempo, a área foi percebida como geradora de despesas, sem contribuição direta para os resultados institucionais. Entretanto, a oferta de serviços públicos de qualidade depende diretamente da qualificação técnica, da postura ética e do comprometimento dos servidores (Paula & Nogueira, 2016). Assim, investir no desenvolvimento humano não é um custo, mas uma condição para a efetividade das políticas públicas.

De acordo com Sousa (2026), é preciso reconhecer que são as pessoas que concretizam os bens e serviços ofertados pelo Estado. A qualidade dessas entregas depende, em grande medida, da atuação dos servidores e do grau de alinhamento das equipes. Quanto mais estruturada e estratégica for a gestão de pessoas, maiores serão as possibilidades de construção de uma relação positiva, eficiente e produtiva entre administração pública e cidadãos.

Nesse cenário, práticas que promovam o fortalecimento e o protagonismo dos servidores tornam-se estratégicas. A participação nas decisões, a responsabilização pelo alcance de metas, a autonomia na condução dos processos de trabalho, o estímulo ao trabalho em equipe e a autoavaliação coletiva são mecanismos que ampliam o engajamento e favorecem melhores resultados institucionais (Chiavenato et al., 2025). Tais práticas contribuem para a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa, inovadora e orientada ao cidadão.

Nesse contexto, a Gestão Estratégica de Pessoas deixa de ser apenas uma função burocrática para se tornar o alicerce da modernização no setor público. Ao equilibrar processos operacionais com uma visão de longo prazo e foco no desenvolvimento humano, o Estado amplia sua eficiência operacional. O resultado é uma administração mais robusta, capaz de converter liderança em valor público e oferecer respostas ágeis e de qualidade às necessidades da população

2.2 Dinâmica Organizacional no Setor Público

A dinâmica organizacional no setor público compreende o conjunto de interações, percepções e processos que estruturam o ambiente de trabalho e influenciam o desempenho institucional. No contexto da administração pública brasileira, a gestão de pessoas ainda convive com traços burocráticos e centralizadores, o que impacta diretamente as relações de trabalho e a forma como os servidores percebem as práticas institucionais (Bergue, 2019). Assim, compreender a dinâmica organizacional implica analisar não apenas aspectos formais da gestão, mas também os elementos subjetivos que permeiam o cotidiano institucional.

O comportamento organizacional constitui um dos pilares dessa dinâmica, pois se dedica ao estudo das atitudes, percepções e reações dos indivíduos no ambiente de trabalho. No setor público, tais fatores assumem relevância ampliada, visto que a efetividade das políticas públicas depende do engajamento dos servidores e da qualidade das relações interpessoais. De acordo com Siqueira (2014), o comprometimento organizacional está diretamente relacionado à percepção de apoio institucional e ao reconhecimento das contribuições individuais. Nessa mesma linha, Tamayo (2005) destaca que os valores organizacionais influenciam o comportamento dos trabalhadores e orientam suas atitudes frente às decisões administrativas.

Paralelamente, a comunicação interna desempenha papel estruturante na consolidação de ambientes organizacionais saudáveis. No setor público, onde predominam estruturas hierarquizadas, falhas comunicacionais podem ampliar ruídos e comprometer o alinhamento entre gestão e servidores. Segundo Kunsch (2016), a comunicação organizacional deve ser compreendida como processo estratégico e integrado, capaz de promover transparência, fortalecer vínculos institucionais e contribuir para a construção de um ambiente participativo.

Nesse cenário, o clima organizacional emerge como expressão coletiva das percepções compartilhadas pelos membros da organização acerca das práticas, políticas e decisões institucionais. Para Luz (2003), o clima organizacional reflete o estado de ânimo predominante na organização e influencia diretamente a motivação e o desempenho dos trabalhadores. Chiavenato et al. (2025) complementam que o clima organizacional expressa o nível de satisfação dos colaboradores. Essa satisfação abrange tanto dimensões técnicas, relacionadas às atividades desempenhadas e à trajetória profissional, quanto aspectos emocionais e afetivos, que influenciam as relações interpessoais com colegas, gestores e usuários dos serviços.

Outro ponto relevante para a dinâmica organizacional é a discussão a respeito da motivação. A busca do setor público por eficiência e melhores resultados tem impulsionado o debate sobre motivação e satisfação no trabalho. Para Silva & Carvalho (2019), fatores intrínsecos como o propósito e a relevância das tarefas tendem a ser mais determinantes no comportamento do servidor do que estímulos extrínsecos, a exemplo de salários e benefícios, dependendo do contexto individual. Tal constatação desloca o foco analítico da motivação para aspectos relacionados ao significado do trabalho, ao reconhecimento e à possibilidade de participação efetiva nas decisões institucionais.

Entretanto, evidências empíricas revelam que essas dimensões nem sempre estão consolidadas na prática administrativa. Ribeiro e Oliveira (2016) ao avaliarem a motivação dos servidores da Secretaria de Saúde de Itaperuna constaram que desvalorização profissional e a falta de abertura da chefia para as sugestões dos servidores eram pontos críticos em termos de motivação. No entanto, o bom relacionamento entre colegas foi detectado como ponto positivo, mas a precariedade das condições ambientais, os baixos salários e a falta de benefícios foram identificados com pilares para forte insatisfação.

O estudo de Beraldo et al. (2021) corrobora com esse diagnóstico ao indicar que a motivação no serviço público é predominantemente estimulada por fatores internos, relacionados às potencialidades individuais e ao interesse de participação dos servidores. Ademais, aponta-se que a ausência de estratégias estruturadas de capacitação e valorização profissional contribui para a evasão de servidores e para a necessidade recorrente de novas contratações ou alternativas como terceirizações e cargos de confiança. Por fim, sugere-se que a implementação de mecanismos internos de seleção, capacitação prática padronizada, certificação ocupacional de

competência e planos de carreira específicos pode contribuir para o aumento da satisfação, redução da evasão e melhoria da produtividade no setor público.

Dessa forma, a articulação entre comportamento organizacional, comunicação interna, clima organizacional e motivação permite compreender, de maneira integrada, como as práticas de gestão de pessoas impactam o funcionamento dos setores públicos. A análise desses elementos revela-se essencial para avaliar o grau de maturidade administrativa e identificar fragilidades na condução das políticas de pessoal no âmbito municipal, especialmente em estruturas organizacionais de pequeno porte, nas quais alterações na composição da equipe produzem efeitos imediatos sobre o desempenho coletivo e sobre a qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

3. Metodologia

O presente estudo adotou uma abordagem quali-quantitativa, combinando análise quantitativa das respostas estruturadas à investigação subjetiva das percepções dos participantes. Essa escolha fundamenta-se na premissa de Creswell & Creswell (2021), que definem os métodos mistos como uma estratégia de investigação capaz de integrar dados quantitativos e qualitativos sob desenhos metodológicos distintos. Para os autores, a integração dessas diferentes naturezas de dados oferece uma compreensão do fenômeno que extrapola os resultados que seriam obtidos por cada abordagem isoladamente.

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2024), a abordagem exploratória permite o aprimoramento de ideias e a delimitação do problema, conferindo maior flexibilidade à investigação inicial. Já o caráter descritivo possibilita o levantamento das características da população estudada e a análise de opiniões e atitudes por meio de técnicas padronizadas. Assim, a combinação dessas naturezas assegura tanto a visão geral do fenômeno quanto o rigor necessário para descrever detalhadamente as variáveis da gestão de pessoas no setor público.

3.1 Contexto e participantes

A pesquisa foi realizada em um município da Zona da Mata mineira que possui 39.160 habitantes, conforme Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023). O estudo teve como foco os colaboradores da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Sustentabilidade, sediada na Casa do Empreendedor local. O quadro do setor é composto por oito profissionais, entre servidores efetivos e comissionados. Utilizou-se uma amostra intencional e não probabilística (Lakatos, 2021), com o convite estendido a todos os integrantes do setor. O grupo final de respondentes totalizou sete participantes, visto que um colaborador optou por não aderir à pesquisa.

3.2 Instrumento e procedimento de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário estruturado, disponibilizado em formato físico no mês de fevereiro de 2026, garantindo anonimato e confidencialidade das respostas. O instrumento foi composto por 30 questões, distribuídas em três partes:

- Caracterização do perfil do respondente;
- 22 afirmativas fechadas organizadas em escala do tipo Likert de cinco pontos (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente);
- 4 questões abertas destinadas à identificação de pontos fortes, fragilidades, impactos das movimentações de pessoal e sugestões de melhoria.

As afirmativas fechadas foram organizadas em cinco dimensões analíticas: comunicação institucional; atendimento e eficiência administrativa; conduta e profissionalismo; valorização e motivação e estrutura e impactos organizacionais.

Essa organização permitiu avaliar tanto aspectos operacionais da gestão de pessoas quanto fatores estruturais relacionados à movimentação interna de servidores e seus reflexos na rotina de trabalho.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva, com cálculo das médias das afirmativas avaliadas em escala Likert, permitindo identificar o nível de concordância dos participantes em relação aos aspectos investigados.

Também foi realizada a média geral por dimensão analítica, possibilitando identificar os eixos com maior ou menor percepção positiva entre os servidores.

Considerando o reduzido número de respondentes, os resultados foram interpretados de forma exploratória, sem pretensão de generalização estatística, mas como indicativos da percepção do grupo estudado.

As respostas às questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo, técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo serve para dar rigor científico a relatos que, à primeira vista, parecem puramente subjetivos. Por meio dela, o pesquisador consegue identificar com objetividade as principais forças e estímulos que agem sobre os indivíduos dentro de um determinado contexto.

4. Resultados e Discussão

4.1 Perfil dos respondentes

A caracterização dos sujeitos desta pesquisa compreende um grupo de 7 (sete) colaboradores da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Sustentabilidade. A análise do perfil revela uma equipe predominantemente madura, com alto nível de escolaridade e estabilidade institucional.

No que tange à composição por sexo, observa-se uma distribuição equilibrada, com uma leve predominância feminina, sendo 4 participantes do sexo feminino e 3 do sexo masculino.

Quanto à faixa etária, a equipe concentra-se em idades mais avançadas: 5 participantes possuem 35 anos ou mais, sendo que o grupo de 45 a 54 anos é o mais representativo (3 indivíduos). Há apenas um representante na faixa de entrada no mercado de trabalho (até 24 anos) e outro na faixa de 25 a 34 anos.

Essa maturidade reflete-se diretamente no tempo de serviço prestado à municipalidade. A maioria dos colaboradores (4 participantes) possui mais de 10 anos de atuação na prefeitura, o que sugere um sólido conhecimento da memória organizacional e dos processos internos do órgão público. Apenas um colaborador possui menos de um ano de vínculo.

Quanto a escolaridade, 5 dos 7 participantes possuem ensino superior completo. Destaca-se o Secretário da pasta, ocupante de cargo efetivo, que possui título de Mestrado. Outro servidor efetivo ocupa cargo de que exige ensino superior completo, os demais participantes ocupam cargos de ensino médio.

A equipe é composta majoritariamente por servidores efetivos (6 participantes), garantindo a continuidade das políticas públicas independentemente das transições políticas, enquanto apenas um participante ocupa cargo comissionado.

4.2 Análise quantitativa dos resultados

A análise quantitativa foi realizada a partir das médias obtidas nas respostas às 22 afirmativas do questionário aplicado aos servidores da Casa do Empreendedor (Quadro 1). As afirmativas foram organizadas em diferentes dimensões relacionadas à gestão de pessoas, incluindo comunicação institucional, atendimento e eficiência administrativa, conduta e profissionalismo, valorização e motivação e estrutura e impactos organizacionais.

4.2.1 Comunicação institucional

As afirmativas relacionadas à comunicação institucional (itens 1 a 4) apresentaram médias relativamente baixas, variando entre 2,0 e 2,3, com média aproximada de 2,23 no conjunto da dimensão. Esses resultados indicam uma percepção predominantemente negativa dos servidores em relação à clareza e à transparência dos processos comunicacionais da gestão de pessoas.

A menor média dessa dimensão foi observada na afirmativa “As informações relevantes são comunicadas de forma transparente” (2,0), sugerindo que os servidores percebem fragilidades na disseminação de informações institucionais. De modo semelhante, as médias de 2,3 registradas nos itens referentes à existência de canal claro de comunicação, à comunicação de mudanças institucionais e à tempestividade da comunicação indicam que os processos comunicacionais ainda não são percebidos como plenamente satisfatórios.

ARTIGO

Esses resultados sugerem que a comunicação institucional representa um dos pontos de atenção na gestão organizacional, podendo impactar diretamente o alinhamento das equipes e a compreensão das decisões administrativas.

Quadro 1: Níveis de percepção dos servidores em relação à gestão de pessoas da prefeitura municipal.

Questão	Afirmativas do questionário	Média
Dimensão 1 – Comunicação Institucional		
1	Existe um canal claro de comunicação entre a gestão de pessoas e os servidores.	2,3
2	As informações relevantes são comunicadas de forma transparente.	2,0
3	Recebo orientações claras quando ocorrem mudanças que impactam a Casa do Empreendedor.	2,3
4	A comunicação institucional ocorre de maneira adequada e tempestiva.	2,3
Dimensão 2 – Atendimento e Eficiência Administrativa		
5	As demandas encaminhadas são respondidas com agilidade.	2,8
6	O atendimento prestado é satisfatório.	3,1
7	Existe organização nos processos administrativos relacionados à gestão de pessoas.	3,0
8	As solicitações realizadas são resolvidas adequadamente.	2,6
Dimensão 3 – Conduta e Profissionalismo		
9	A gestão de pessoas atua com postura ética e profissional.	3,7
10	Sinto confiança nas informações fornecidas.	3,1
11	Os servidores são tratados com respeito.	3,7
12	Há imparcialidade nas decisões relacionadas à gestão de pessoal.	3,0
Dimensão 4 – Valorização e Motivação		
13	Percebo ações voltadas à valorização dos servidores.	1,9
14	Existem iniciativas que contribuem para a motivação da equipe.	1,9
15	São oferecidas ou incentivadas oportunidades de capacitação.	1,6
16	A gestão demonstra preocupação com o bem-estar dos servidores.	2,3
Dimensão 5 – Estrutura e Impactos Organizacionais		
17	A equipe da Casa do Empreendedor possui número suficiente de colaboradores para atender às demandas.	1,4
18	A saída de colaboradores da Casa do Empreendedor ocorre com comunicação prévia adequada.	1,4
19	A movimentação de servidores entre setores impacta negativamente o andamento das atividades.	4,1
20	A reposição de colaboradores na Casa do Empreendedor ocorre de forma eficiente.	1,6
21	Sinto aumento de sobrecarga quando há redução da equipe.	4,1
22	O setor de Recursos Humanos considera o impacto operacional antes de realizar realocações de servidores.	1,3

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

4.2.2 Atendimento e Eficiência Administrativa

Os itens relacionados ao funcionamento dos processos administrativos e ao atendimento institucional (itens 5 a 8) apresentaram médias intermediárias, variando entre 2,6 e 3,1, com média aproximada de 2,88.

O item com melhor avaliação nessa dimensão foi “O atendimento prestado é satisfatório” (3,1), indicando percepção moderadamente positiva em relação ao atendimento institucional. De forma semelhante, a afirmativa

sobre organização dos processos administrativos apresentou média 3,0, sugerindo que os servidores reconhecem certo grau de organização nas rotinas administrativas.

Entretanto, as médias de 2,8 para a agilidade nas respostas às demandas e 2,6 para a resolução adequada das solicitações indicam que ainda existem oportunidades de melhoria nos fluxos operacionais e na eficiência das respostas institucionais.

4.2.3 Conduta e Profissionalismo

A dimensão relacionada à ética, respeito e confiança institucional (itens 9 a 12) apresentou as melhores avaliações do questionário, com médias entre 3,0 e 3,7, resultando em média aproximada de 3,38.

Os itens “A gestão de pessoas atua com postura ética e profissional” e “Os servidores são tratados com respeito” obtiveram as maiores médias (3,7), indicando percepção positiva quanto à postura institucional e às relações interpessoais no ambiente de trabalho.

De modo complementar, a confiança nas informações fornecidas apresentou média 3,1, enquanto a percepção de imparcialidade nas decisões relacionadas à gestão de pessoal apresentou média 3,0. Esses resultados sugerem que, apesar das dificuldades identificadas em outros aspectos da gestão, os servidores reconhecem padrões adequados de ética e respeito nas relações institucionais.

4.2.4 Valorização e Motivação

A dimensão relacionada à valorização e motivação dos servidores (itens 13 a 16) apresentou as menores médias do estudo, variando entre 1,6 e 2,3, com média geral aproximada de 1,93.

Os itens “Percebo ações voltadas à valorização dos servidores” e “Existem iniciativas que contribuem para a motivação da equipe” apresentaram média 1,9, indicando forte percepção de ausência de políticas estruturadas de valorização profissional.

O resultado mais baixo dessa dimensão foi observado no item “São oferecidas ou incentivadas oportunidades de capacitação”, que apresentou média de 1,6, sugerindo que os servidores percebem escassez de ações voltadas à qualificação e ao desenvolvimento profissional. Esses resultados evidenciam fragilidades importantes nas práticas de desenvolvimento e reconhecimento dos servidores, aspecto amplamente apontado na literatura como fundamental para o fortalecimento do clima organizacional e da motivação no setor público.

4.2.5 Estrutura e Impactos Organizacionais

Os itens relacionados ao dimensionamento da equipe e às decisões de alocação de servidores (itens 17 a 22) revelam percepções críticas em relação à gestão da força de trabalho.

Destaca-se a baixa média das afirmativas “A equipe possui número suficiente de colaboradores para atender às demandas” (1,4) e “A reposição de colaboradores ocorre de forma eficiente” (1,6), indicando percepção clara de insuficiência de pessoal.

De forma semelhante, a afirmativa “A saída de colaboradores ocorre com comunicação prévia adequada” também apresentou média 1,4, sugerindo fragilidades na gestão das movimentações de servidores.

Por outro lado, dois itens apresentaram médias elevadas: “A movimentação de servidores entre setores impacta negativamente o andamento das atividades” (4,1) e “Sinto aumento de sobrecarga quando há redução da equipe” (4,1). Esses resultados indicam forte concordância dos servidores quanto aos efeitos negativos da redução da equipe e das realocações de pessoal, evidenciando impactos diretos na carga de trabalho e na continuidade das atividades.

Além disso, a afirmativa “O setor de Recursos Humanos considera o impacto operacional antes de realizar realocações” apresentou a menor média do estudo (1,3), sugerindo percepção de baixa articulação entre as decisões administrativas e as necessidades operacionais da unidade.

4.3 Caracterização geral das percepções dos servidores

A análise das respostas abertas do questionário permitiu identificar percepções relevantes dos servidores acerca da gestão de pessoas no município, especialmente no que se refere aos pontos fortes do setor, às

fragilidades percebidas, aos impactos das movimentações de pessoal e às sugestões para aprimoramento da gestão institucional.

A partir da aplicação da técnica de análise de conteúdo, foram identificadas categorias temáticas que sintetizam os principais aspectos presentes nas falas dos participantes. Essas categorias foram organizadas com base na recorrência e na relevância dos temas identificados nas respostas dos entrevistados.

O Quadro 2 apresenta a síntese das categorias analíticas identificadas na pesquisa.

Quadro 2: Categorias da análise qualitativa das percepções dos servidores sobre a gestão de pessoas da prefeitura municipal.

Categoria Analítica	Aspectos identificados nas falas	Exemplos de falas dos entrevistados
Pontos fortes da gestão de pessoas	Valorização do atendimento institucional e cumprimento de obrigações administrativas, especialmente a regularidade no pagamento da folha salarial e o tratamento respeitoso aos servidores.	“Qualidade no tratamento dos servidores.” (E2) “Pagamento da folha em dia.” (E4) “A cordialidade no atendimento e a regularidade no pagamento da folha salarial fortalecem a confiança institucional.” (E6)
Fragilidades na comunicação institucional	Falta de comunicação entre gestão e servidores, ausência de clareza nas informações institucionais e dificuldades de articulação entre setores da administração.	“Falta de comunicação.” (E5) “Que a comunicação seja mais clara e objetiva acerca das mudanças e da rotatividade de pessoas.” (E2) “Há uma ‘má vontade’ muito grande vindo dos setores quando se necessita de certa urgência.” (E7)
Insuficiência de pessoal e sobrecarga de trabalho	Redução do quadro funcional e aumento da carga de trabalho para os servidores remanescentes, gerando desgaste físico e emocional.	“A quantidade de funcionários no setor é insuficiente, o que acaba gerando uma sobrecarga nos funcionários.” (E2) “Quando o quadro é reduzido acaba aumentando a demanda dos serviços.” (E3) “Estresse emocional e mental com a sobrecarga de trabalho.” (E1)
Impactos das movimentações de pessoal	Transferências internas sem reposição adequada, necessidade de reorganização das atividades e acúmulo de funções pelos servidores.	“Ficamos desfalcados de pessoas para suprir as demandas do setor.” (E2) “Passo a desempenhar também funções operacionais, como o atendimento ao público.” (E6) “Somos colocados para fazer serviços de outros funcionários.” (E7)
Sugestões para melhoria da gestão de pessoas	Planejamento na alocação de pessoal, ampliação do quadro de servidores, melhoria da comunicação institucional e valorização profissional.	“Recolocar funcionários efetivos para a Casa do Empreendedor.” (E1) “Mais funcionários efetivos e estagiários do curso da área da administração.” (E3) “Planejamento mais efetivo de alocação de pessoal.” (E6)

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

4.3.1 Pontos fortes da gestão de pessoas municipal

Entre os aspectos positivos apontados pelos participantes, destacam-se elementos relacionados ao tratamento institucional dispensado aos servidores e ao cumprimento das obrigações administrativas, especialmente no que se refere ao pagamento regular da folha salarial e ao atendimento respeitoso aos funcionários públicos.

Alguns entrevistados destacaram que a forma de tratamento aos servidores constitui um aspecto positivo da gestão de pessoas. Nesse sentido, um participante mencionou como ponto forte a “qualidade no tratamento dos

servidores” (Entrevistado 2) . De maneira semelhante, outro respondente apontou o “tratamento no atendimento” (Entrevistado 5) como um elemento positivo da gestão municipal.

Outro aspecto mencionado refere-se ao cumprimento das obrigações administrativas básicas. Um dos participantes destacou como ponto forte “o pagamento da folha em dia” (Entrevistado 4) . Essa percepção também aparece em um relato mais detalhado, no qual um entrevistado afirma que “a cordialidade no atendimento e a regularidade no pagamento da folha salarial fortalecem a confiança institucional e contribuem para a estabilidade administrativa” (Entrevistado 6) .

Entretanto, nem todos os participantes identificaram aspectos positivos na gestão de pessoas. Um dos entrevistados afirmou que, em sua percepção, “não há pontos fortes” (Entrevistado 7) , evidenciando que as experiências e percepções dos servidores podem variar conforme o contexto de atuação e as vivências individuais no ambiente institucional.

4.3.2 Fragilidades na gestão de pessoas municipal

Entre as principais fragilidades apontadas pelos participantes, destacam-se problemas relacionados à comunicação institucional, dificuldades na articulação entre setores e limitações na estrutura de pessoal disponível para execução das atividades administrativas.

A deficiência na comunicação aparece de forma recorrente nas respostas. Um dos participantes identifica diretamente essa fragilidade ao mencionar a “falta de comunicação” (Entrevistado 5) . Outro respondente sugere que seria necessário tornar as informações institucionais “mais claras e objetivas acerca das mudanças e da rotatividade de pessoas” (Entrevistado 2) .

Além disso, foram mencionadas dificuldades relacionadas à articulação entre os setores da administração municipal. Um entrevistado aponta que há “uma ‘má vontade’ muito grande vindo dos setores quando se necessita de certa urgência” (Entrevistado 7) , indicando possíveis dificuldades na cooperação institucional.

Também foram identificadas fragilidades relacionadas ao funcionamento da área de recursos humanos, especialmente quanto ao atendimento aos servidores e ao conhecimento das normas administrativas. Um dos participantes destacou como dificuldade “o tratamento com o servidor, comunicação com os servidores e também a falta de conhecimento das normas municipais [...] por parte da equipe do RH” (Entrevistado 4) .

Outro aspecto recorrente refere-se à insuficiência de servidores nos setores, o que gera aumento da carga de trabalho. Um entrevistado afirma que “a quantidade de funcionários no setor [...] é insuficiente, o que acaba gerando uma sobrecarga nos funcionários” (Entrevistado 2) .

4.3.3 Impactos das movimentações de pessoal na rotina de trabalho

Os relatos dos participantes indicam que as movimentações de pessoal constituem um dos fatores que mais impactam o cotidiano de trabalho dos servidores. De maneira geral, essas movimentações são percebidas como geradoras de sobrecarga de trabalho, reorganização das tarefas e aumento da pressão sobre os servidores que permanecem no setor.

Um dos entrevistados relata que essas mudanças provocam “estresse emocional e mental com a sobrecarga de trabalho [...] acarretando cansaço físico e psicológico” (Entrevistado 1) . Outro participante observa que “quando o quadro é reduzido acaba aumentando a demanda dos serviços” (Entrevistado 3) .

Além disso, há relatos que destacam o impacto imediato dessas mudanças na execução das atividades. Conforme relatado, as movimentações “impactam diretamente na rotina de trabalho, pois ficamos desfalcados de pessoas para suprir as demandas do setor” (Entrevistado 2) .

Em níveis gerenciais, os efeitos dessas movimentações também são percebidos. Um dos entrevistados afirma que, em situações de redução da equipe:

Como exerço um cargo de natureza estratégica, as movimentações de pessoal que ocorrem sem o devido planejamento e sem reposição prévia impactam diretamente minha rotina de trabalho. Nessas situações, além das atribuições gerenciais e estratégicas, passo a desempenhar também funções operacionais, como o atendimento ao público, a fim de evitar a sobrecarga da equipe e garantir a continuidade dos serviços. (Entrevistado 6)

Outro participante aponta que o impacto ocorre quando os servidores passam a desempenhar funções que originalmente seriam de outros profissionais, relatando que “somos colocados para fazer serviços de outros funcionários” (Entrevistado 7).

4.3.4 Sugestões para aprimoramento da gestão de pessoas municipal

Os participantes também apresentaram sugestões para melhorar a gestão de pessoas e o funcionamento dos setores da administração municipal. As propostas concentram-se principalmente em três eixos: recomposição do quadro de servidores, melhoria da comunicação institucional e planejamento mais efetivo da movimentação de pessoal.

No que se refere à estrutura de pessoal, alguns respondentes sugerem a ampliação da equipe com servidores efetivos ou estagiários. Um dos participantes propõe “recolocar funcionários efetivos para a Casa do Empreendedor, diminuindo os funcionários transitórios” (Entrevistado 1). Outro sugere que o setor deveria contar com “mais funcionários efetivos e estagiários do curso da área da administração” (Entrevistado 3).

Em relação à comunicação institucional, diversos participantes indicam a necessidade de aprimoramento. Um respondente sugere diretamente “melhorar a comunicação” (Entrevistado 5), enquanto outro aponta a necessidade de maior transparência nas decisões administrativas e na recomposição das equipes.

Também foi destacada a importância de um planejamento mais estruturado para a alocação de pessoal. Um dos entrevistados sugere a implementação de “um planejamento mais efetivo de alocação de pessoal, com previsibilidade e critérios claros para movimentações internas” (Entrevistado 6).

Por fim, um dos participantes propõe a adoção de estratégias de valorização profissional, como a criação de “um atendimento personalizado, com possibilidade de crescimento no setor de trabalho e incentivo aos que colaboram para o bom funcionamento e harmonia no local de trabalho” (Entrevistado 7).

5. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar as percepções dos servidores públicos da Secretária de Desenvolvimento Econômico e Sustentabilidade de um município situado na Zona da Mata Mineira acerca das práticas de gestão de pessoas da prefeitura municipal. O foco do estudo envolveu os aspectos relacionados à comunicação institucional, ao funcionamento dos processos administrativos, à valorização dos servidores e ao dimensionamento da força de trabalho. A partir de uma abordagem quali-quantitativa, que combinou a aplicação de questionário estruturado com análise de conteúdo das respostas abertas, foi possível identificar diferentes elementos que influenciam a dinâmica organizacional e o ambiente de trabalho no setor analisado.

Os resultados quantitativos indicaram percepções distintas entre as dimensões avaliadas. Enquanto os aspectos relacionados à ética, ao respeito e à postura profissional da gestão de pessoas apresentaram avaliações mais positivas, as dimensões relativas à valorização dos servidores, às oportunidades de capacitação e ao dimensionamento da equipe apresentaram os menores índices de percepção. Os dados também evidenciaram fragilidades na comunicação institucional e na articulação entre os setores da administração pública, fatores que podem comprometer o alinhamento organizacional e a compreensão das decisões administrativas pelos servidores.

Os resultados qualitativos reforçam essas evidências ao revelar que, embora os servidores reconheçam aspectos positivos relacionados ao tratamento institucional e ao cumprimento de obrigações administrativas, como o pagamento regular da folha salarial, persistem desafios importantes associados à comunicação entre setores, à insuficiência de pessoal e aos impactos das movimentações internas de servidores. As falas dos participantes indicam que transferências de pessoal sem reposição adequada tendem a gerar sobrecarga de trabalho, reorganização das atividades e aumento do desgaste físico e emocional dos servidores.

Nesse sentido, os resultados do estudo contribuem para ampliar a compreensão sobre os desafios da gestão de pessoas no contexto da administração pública municipal, especialmente em estruturas organizacionais de pequeno-médio porte. Ao evidenciar como fatores como comunicação institucional, planejamento da alocação de pessoal e políticas de valorização profissional influenciam o cotidiano dos servidores, o estudo oferece subsídios relevantes para gestores públicos e profissionais da área de recursos humanos que atuam na formulação e implementação de políticas de gestão de pessoas no setor público.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam a necessidade de fortalecimento de mecanismos institucionais de comunicação, bem como da adoção de estratégias mais estruturadas de planejamento da força

de trabalho, com critérios claros para movimentação de servidores e reposição de pessoal. Além disso, destaca-se a importância de políticas de valorização e desenvolvimento profissional que contribuam para o fortalecimento da motivação e da qualidade dos serviços prestados à população.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o fato de o estudo ter sido realizado em um único setor da administração municipal e com um número reduzido de participantes, o que restringe a generalização dos resultados para outros setores da prefeitura municipal. Entretanto, essa delimitação também permitiu uma análise aprofundada das percepções dos servidores em seu contexto organizacional específico.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o escopo de análise para outros setores da administração pública municipal ou para diferentes municípios, possibilitando comparações entre contextos institucionais distintos. Investigações que aprofundem temas como comunicação organizacional no setor público, políticas de valorização de servidores e planejamento estratégico da força de trabalho podem contribuir para o avanço do campo da gestão pública e para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas na administração pública brasileira.

Referências:

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Beraldo, G. D., Teixeira, L. A. A., & Reis Neto, M. T. (2021). Motivação e gestão de pessoas no setor público. *Revista Científica da FAMINAS*, 16(1), 26–34.
https://periodicos.faminas.edu.br/index.php/RCFaminas/article/view/568/pdf_31
- Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: Liderança e competências para o setor público*. Enap.
<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4197>
- Bergue, S. T. (2020). *Gestão de pessoas no setor público*. (2.^a ed.). Fórum.
- Chiavenato, I., Chiavenato, L., & Bazzola, C. (2025). *Gestão de pessoas: O novo papel da gestão do talento humano* (6.^a ed.). Grupo GEN.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (5.^a ed.). Penso.
- Demo, G., Nunes, I., Mendes, N., Ferreira, L., & Melo, B. (2011, julho-dezembro). Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração. *Organizações em Contexto*, 7(14). 57-84.
- Gil, A. C. (2024). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (7.^a ed.). Atlas.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Censo Demográfico 2022: Resultados do universo*.
<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kunsch, M. M. K. (2016). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (5.^a ed.): Summus.
- Lakatos, E. M. (2021). *Técnicas de Pesquisa*. (9.^a ed.). Grupo GEN.
- Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Qualitymark.
- Marras, J. P. (2016). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (15.^a ed.). Saraiva.
- Oliveira, L. O. (2017). *Gestão de pessoas aplicada ao setor público*. Grupo A.
- Paula, V. V., & Nogueira, G. M. (2016). A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização [Trabalho apresentado]. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, INOVARSE.
http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf



ARTIGO

Ribeiro, M. C. C., & Oliveira, E. S. (2016). Motivação no setor público: Elemento fundamental para a qualidade da administração pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. *Revista Transformar*, (8), 173–193. <https://www.fsje.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/67>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Fundamentos do comportamento organizacional*. (12.^a ed.). Pearson.

Silva, A. S., & Carvalho, J. N. F. (2019). Motivação no setor público como ferramenta estratégica de gestão: Desafios e reflexões. *Revista de Gestão e Políticas Públicas*, 9(2), 306–321. <https://doi.org/10.11606/rgpp.v9i2.157837>

Siqueira, M. M. M. (Org.). (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.

Sousa, A. I. L. (2026). O papel do líder na gestão de pessoas no setor público: Alguns apontamentos teóricos. *Aurum Revista Multidisciplinar*, 1(10), 178–187. <https://doi.org/10.63330/armv1n10-014>

Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192–213. <https://www.scielo.br/j/ram/a/f4WpxHKgm5vPVKKPdjqrsSf/abstract/?lang=pt>