



New Trends in  
Qualitative  
Research



VOLUMEN 20 Nº3

DOI:

<https://doi.org/10.36367/ntqr.20.3.2024.e1102>

Lana Montezano

Data de Submissão: Março, 2024

Data de Revisão: Abril, 2024

Data de Publicação: Setembro, 2024

# DESAFIOS PARA ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

## RESUMO

As organizações públicas devem adotar práticas de gestão de pessoas que contribuam para disponibilidade de profissionais com perfil adequado e engajado para gerar uma prestação de serviços públicos de qualidade. No entanto, existem variáveis contextuais que podem dificultar o uso de melhores práticas da literatura no contexto de organizações públicas. Objetivo: identificar os desafios para adoção das práticas de gestão de pessoas no setor público. Métodos: A pesquisa é descritiva, transversal, com abordagem qualitativa, a partir de dados coletados com pergunta aberta em um questionário eletrônico respondido por 34 alunos de mestrado profissional em administração pública que possui experiência média de 19 anos no setor público e de 7,7 anos com gestão de pessoas. Os dados foram consolidados com nuvem de palavras e análise de conteúdo de Bardin. Resultados: Foram identificadas cinco categorias temáticas e 21 subcategorias de desafios: barreira do comportamento organizacional (com 3 subcategorias); falta de preparo para adoção de práticas (com 2 subcategorias); falta de suporte organizacional (com 4 subcategorias); limitações inerentes ao contexto do setor público (com 2 subcategorias); limitações nas práticas de gestão de pessoas (com 10 subcategorias). Conclusões. O estudo evidenciou aspectos contextuais das organizações públicas que tem dificultando a adoção de práticas de gestão de pessoas de forma mais efetiva, além de identificar quais as principais dificuldades nas práticas em si, o que pode contribuir com os gestores para estabelecer ações de superação destes desafios. O método qualitativo permitiu obter informações relacionadas ao tema que não estavam previstas inicialmente na coleta, mas que emergiram das respostas dando maior riqueza para compreensão do fenômeno estudado.

## Palavras-chave

Gestão de pessoas; Setor público; Desafios; Suporte organizacional; Engajamento.

## CHALLENGES FOR ADOPTING PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES IN PUBLIC ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

Public organizations must adopt people management practices that contribute to the availability of professionals with an appropriate and engaged profile to generate quality public service provision. However, there are contextual variables that can make it difficult to use best practices from the literature in the context of public organizations. Goal: to identify the challenges for adopting people management practices in the public sector. Methods: The research is descriptive, cross-sectional, with a qualitative approach, based on data collected with an open question in an electronic questionnaire answered by 34 professional master's students in public administration who have an average experience of 19 years in the public sector and 7.7 years with people management. The data was consolidated with Bardin's word cloud and content analysis. Results: Five thematic categories and 21 subcategories of challenges were identified: organizational behavior barrier (with 3 subcategories); lack of preparation for adopting practices (with 2 subcategories); lack of organizational support (with 4 subcategories); limitations inherent to the public sector context (with 2 subcategories); limitations in people management practices (with 10 subcategories). Conclusions. The study highlighted contextual aspects of public organizations that have made it difficult to adopt people management practices more effectively, in addition to identifying the main difficulties in the practices themselves, which can help managers to establish actions to overcome these challenges. The qualitative method allowed us to obtain information related to the topic that was not initially foreseen in the collection, but that emerged from the answers, giving greater richness to the understanding of the phenomenon studied.

### Keywords

People management; Public sector; Challenges; Organizational support; Engagement.

## 1. Introdução

Para que as organizações públicas possam prestar serviços de excelência, elas precisam de pessoas com perfil adequado e que estejam comprometidas com o serviço público. Em função disto, as áreas de gestão de pessoas precisam estabelecer e adotar práticas que viabilizem a disponibilidade de pessoas em quantidade e perfil necessário, fornecer condições adequadas ao trabalho, além de acompanhar o desempenho dos profissionais e recompensar e valorizar pelo trabalho realizado. Estudos sobre práticas de gestão de pessoas no setor público vem crescendo e se tornando cada vez mais necessários (Demo, Costa, & Coura, 2024). Isto decorre do fato de que o sucesso de uma organização vai depender em grande parte das pessoas que trabalham nela, e as organizações públicas precisam adotar práticas de gestão de pessoas que garantam a disponibilidade de profissionais comprometidos, qualificados e engajados, uma vez que estas práticas são um aspecto que influencia na retenção do servidor público (Fahim, 2018).

Bandeira et al. (2017) evidenciam a relevância de pesquisas sobre gestão de pessoas no setor público ao realizar uma revisão da literatura e constatam que a maioria dos estudos adotaram abordagem qualitativa, e que tratam de práticas de gestão de pessoas. Os autores afirmam que os estudos sobre o tema relatam sobre aspectos da dificuldade de adequação da legislação como barreira à adoção de práticas inovadoras de gestão de pessoas. Demo et al. (2024) definiram um conjunto de quatro dimensões de práticas de gestão de pessoas para o contexto de organizações públicas, considerando as suas particularidades que as diferem de organizações privadas, sendo elas: relacionamento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; e competências e avaliação de desempenho.

Já Montezano e França (2024) propuseram um modelo para avaliar a maturidade das práticas de gestão de pessoas no setor público, tendo em vista considerar relevante ter uma ferramenta de diagnóstico que permita identificar oportunidades de aperfeiçoamento nas práticas organizacionais para gerir as pessoas. O modelo é composto por uma lista de 91 práticas agrupadas em 9 dimensões: diagnóstico e prognóstico de competências, provimento de pessoal, desenvolvimento de pessoal, desempenho de pessoal, condições de trabalho, envolvimento e relacionamento, governança de gestão de pessoas, e monitoramento de gestão de pessoas. Côrtes e Meneses (2018) identificaram condições necessárias para implementação da gestão estatégica de pessoas em uma organização pública brasileira, relacionadas a 21 aspectos que influenciam nesta adoção, os quais foram agrupados em quatro categorias: institucional (ex: aspectos normativos), política (ex: apoio da alta administração), organizacional (ex: características culturais), setorial (ex: reputação da unidade de gestão de pessoas, recursos da unidade). Camões (2019) descreveu desafios para gestão de pessoas no setor público brasileiro, tais como: limitações nas estratégias de recrutamento e seleção que consideram apenas o aspecto do conhecimento mensurado em uma prova de concurso; limitações nos critérios de ascensão profissional na carreira; limitações nos critérios de ocupação de cargos de função, falta de critérios objetivos para mensuração da força de trabalho; desequilíbrio salarial entre servidores que ocupam a mesma função e atuam em diferentes órgãos públicos, limitações para adoção efetiva do modelo de gestão por competências, além de aspectos de variáveis de comportamento organizacional como liderança, clima, cultura organizacional, engajamento e bem-estar que

deveriam ser mais discutidos e efetivamente implementados. Para a autora, existem aspectos estruturais que precisam ser revistos no serviço público para melhorar as condições de adoção das práticas de gestão de pessoas.

Rahn e Weber (2019) sistematizaram oito categorias de boas práticas a serem adotadas na gestão de pessoas de organizações públicas, e constaram algumas dificuldades que são enfrentadas pelas organizações, tais como: restrições de recursos financeiros, aspectos culturais, rotatividade de gestores, impossibilidade de demissão de pessoal, interferências políticas, imposições legais. Como a gestão por competências no setor público é um modelo de gestão de pessoas estratégico, Montezano et al. (2019) realizaram uma revisão da literatura específica sobre a temática, e ao analisar 82 artigos, identificaram baixa produção sobre práticas de avaliação de desempenho e recompensa por competências. Os autores constataram que a maioria dos estudos utilizaram abordagem qualitativa (63,9%), indicando a preocupação de aprofundar o tema com este tipo de abordagem. Por fim, consolidaram 45 dificuldades enfrentadas pelas organizações públicas para implantar a gestão por competências, agrupadas em seis categorias: comportamento organizacional (ex: cultura organizacional), dificuldades dos gestores e equipe de implantação (ex: falta de equipe capacitada); particularidades do contexto da gestão pública (ex: aspectos legais e normativos); dificuldades metodológicas e conceituais da gestão por competências (ex: complexidade para descrever as competências); suporte organizacional (ex: falta de apoio da alta administração); características da organização (ex: tamanho da organização, limitações geográficas).

Montezano (2023) identificou desafios que os gestores de organizações públicas enfrentam para gerir as pessoas das suas equipes de trabalho, constatando inclusive aspectos de falta de suporte organizacional, falta de valorização do gestor, problemas de comportamento organizacional vinculados a falta de motivação, engajamento e comprometimento das pessoas, além da própria limitação do perfil do gestor no que tange ao preparo adequado para desempenhar tal função. A partir desta pesquisa, a autora recomenda que sejam realizadas investigações para identificar desafios na gestão de pessoas das organizações públicas. A literatura recomenda estudos com a percepção de diferentes organizações sobre adoção de práticas de gestão de pessoas no setor público, com ótica tanto de profissionais da área de gestão de pessoas como de outras áreas (Rahn & Weber, 2019), além da necessidade de se avançar em estudos na área de gestão com uso da abordagem qualitativa (Lanka et al. 2021).

Dada a relevância de se adotar práticas de gestão de pessoas no setor público, e a existência de estudos que evidenciam dificuldades e condicionantes para a implementação de modelos de gestão de pessoas, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: qual a percepção dos profissionais que atuam em organizações públicas quanto aos desafios que enfrentam para implementar as melhores práticas de gestão de pessoas em suas organizações?

Sendo assim, este artigo teve como objetivo de identificar os desafios para adoção das práticas de gestão de pessoas no setor público, com o uso de uma abordagem qualitativa de pesquisa.

## 2. Método

A pesquisa é caracterizada como descritiva, com recorte transversal, e uso de abordagem qualitativa. A pesquisa foi aplicada no contexto de uma disciplina de gestão de pessoas no setor público do mestrado em administração pública de uma instituição de ensino superior sediada no Distrito Federal do Brasil, composta por 46 alunos. Dentro deste contexto, a pesquisa foi motivada tanto para levantar as informações alinhadas ao alcance do objetivo estabelecido, como também para subsidiar as discussões com os alunos de aspectos que identificam como desafios nas organizações públicas para direcionar a preparação das aulas mais focadas ao que vivenciam em seus contextos de trabalho.

Para tanto, foi aplicado um questionário eletrônico no *google forms* estruturado em 3 partes: (i) apresentação da pesquisa e pergunta de consentimento para participação voluntária; (ii) perguntas abertas sobre o desafios para adotar práticas de gestão de pessoas e de sugestão de ações para superar os desafios; (iii) perguntas do perfil do participante. Ressalta-se que o foco desta pesquisa foi apenas da pergunta referente aos desafios enfrentados.

A escolha por realizar uma pergunta aberta com um questionário deve-se ao fato de permitir maior número de participantes em menor tempo de coleta, e ainda manter o benefício de que a pessoa pudesse descrever sua percepção sobre a questão norteadora de forma mais livre, e deixando o participante mais a vontade para indicar o que pensa sobre o assunto, permitindo maior riqueza de descrição do que se tivesse indicado diretamente um questionário com perguntas fechadas. Com isso, permite entender de forma mais abrangente o fenômeno estudado (Proetti, 2017). Além disso, a pesquisa qualitativa permite gerar valor ao conseguir identificar categorias para além das existentes na literatura, tendo em vista buscar informações nos contextos que podem enriquecer e avançar no conhecimento (Eakin & Gladstone, 2020). A partir de uma amostragem não probabilística por conveniência, obteve-se uma amostra de 34 respondentes, representando 73,9% da população da pesquisa. Os dados coletados foram exportados para uma planilha do Excel, tendo os dados de perfil do participante consolidados com estatística descritiva de frequência, média e desvio padrão.

A amostra, conforme Tabela 1, é caracterizada principalmente como do sexo feminino, com faixa etária de 40 a 44 anos, com especialização, e que residem no Distrito Federal. Quanto ao vínculo institucional, a maioria é de organização do poder executivo, da esfera de governo estadual/distrital. A maioria possui experiência em gestão, com média de 11,8 (DP=8,7) anos, e mais especificamente experiência com gestão de pessoas no setor público, com média de 7,7 (DP=7,4) anos, além de terem em média 19,44 (DP=6,5) anos de experiência como servidores públicos. Sendo assim, o perfil da amostra contemplou a recomendação de Rahn e Weber (2019) para estudar adoção de práticas de gestão de pessoas com profissionais de diferentes organizações do setor público, como foi descrito serem de diferentes esferas de poder e de governo, além de serem profissionais com e sem experiência profissional atuando na área de gestão de pessoas.

**Tabela 1.** Perfil dos participantes

| Dimensão do perfil                | Variável do perfil                  | Frequência (%) |
|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| Sexo                              | Feminino                            | 52,9           |
|                                   | Masculino                           | 47,1           |
| Faixa etária                      | 25 a 29 anos                        | 2,9            |
|                                   | 30 a 34 anos                        | 0              |
|                                   | 35 a 39 anos                        | 5,9            |
|                                   | 40 a 44 anos                        | 47,1           |
|                                   | 45 a 49 anos                        | 26,5           |
|                                   | 50 a 54 anos                        | 11,8           |
|                                   | 55 a 59 anos                        | 2,9            |
|                                   | 60 anos em diante                   | 2,9            |
| Nível de escolaridade             | Especialização                      | 88,2           |
|                                   | Mestrado                            | 11,8           |
| Estado Brasileiro                 | Distrito Federal                    | 97,1           |
|                                   | Piaí                                | 2,9            |
| Esfera de poder                   | Empresa privada                     | 2,9            |
|                                   | Poder Autônomo (Ministério Público) | 2,9            |
|                                   | Poder Executivo                     | 82,4           |
|                                   | Poder Judiciário                    | 11,8           |
| Esfera de governo                 | Estadual / Distrital                | 64,7           |
|                                   | Federal                             | 32,4           |
|                                   | Municipal                           | 2,9            |
| Experiência em gestão             | Não                                 | 14,7           |
|                                   | Sim                                 | 85,3           |
| Experiência com gestão de pessoas | Não                                 | 35,3           |
|                                   | Sim                                 | 64,7           |

Os dados da pergunta aberta geraram um *corpus* de 998 palavras. Para realizar a análise de dados, inicialmente foi gerada uma nuvem de palavras com o uso de um site gratuito (<https://www.wordclouds.com/>) de modo a permitir a visualização geral das palavras mais recorrentes, e contribuir com a definição prévia de algumas categorias.

Em seguida, foi criado um código para cada respondente, de modo a permitir o uso de exemplos de relatos, sem identificar o sujeito. A codificação foi Q<sup>n</sup>, em que a letra Q representa a origem da informação pela fonte de coleta do questionário, e a letra “n” representa o número do respondente na ordem de preenchimento do questionário eletrônico. Posteriormente foi realizada a análise categorial temática de Bardin (2016), por meio de uma leitura geral de todo o *corpus* para exploração inicial dos dados. Com esta leitura, foi possível verificar a necessidade de se estabelecer dois níveis – tanto de definição de categorias como subcategorias para gerar maior entendimento sobre o resultado.

Em um segundo momento, foi realizada uma leitura mais detalhada, dividindo as respostas dos participantes em 92 relatos de núcleos de sentido, os quais foram agrupados nas subcategorias, ou seja, esta definição emergiu dos dados, sendo uma análise a posteriori em que os nomes partiram dos relatos, exceto no caso das limitações das práticas em si, em que se buscou agrupar os núcleos de sentido considerando terminologias das práticas de gestão de pessoas da literatura, mais especificamente do modelo consolidado por Montezano e França (2024). Estas subcategorias foram agrupadas em categorias temáticas, alinhando a conteúdos identificados na literatura, quando possível. Para o agrupamento nas categorias e subcategorias foram utilizados os critérios propostos por Bardin (2016) no que tange à homogeneidade, pertiência e exclusão dos núcleos de sentido para as subcategorias e categorias.

### 3. Análise de resultados

Em uma análise preliminar dos dados coletados, a nuvem de palavras da Figura 1 permitiu identificar a recorrência de palavras quanto às práticas de gestão de pessoas, como seleção, recrutamento, engajamento, avaliação de competências, o que acarretou na necessidade de se criar uma categoria temática específica quanto aos desafios existentes nas práticas em si, e não no contexto para adoção das práticas, conforme havia sido questionado na pergunta aberta, como foco e objetivo da pesquisa. Isto evidenciou a geração de valor da pesquisa qualitativa em receber mais dados, além dos esperados na pesquisa. A nuvem também demonstra a recorrência de aspectos inerentes a modelos de gestão do próprio contexto público.



**Figura 1.** Nuvem de palavras dos desafios na gestão de pessoas em organizações públicas.

A análise de conteúdo categorial temática, seguindo as diretrizes de Bardin (2016), permitiu identificar cinco categorias temáticas, sendo quatro de aspectos contextuais que podem prejudicar a adoção das práticas de gestão de pessoas, e uma categoria das limitações nas práticas em si que são adotadas pelas organizações públicas.

A Tabela 2 apresenta a consolidação das categorias, subcategorias, quantidade e exemplo de relatos que deram origem a respectiva subcategoria.

**Tabela 2.** Categorias e subcategorias dos desafios identificados

| Categoria                                                      | Subcategoria                                                                 | Quantidade de relatos | Exemplo de relato                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Barreiras do comportamento organizacional                      | Corporativismo                                                               | 3                     | "... que está arraigada num modelo (...) e corporativista" (Q23)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                | Cultura organizacional                                                       | 7                     | "A cultura organizacional da instituição." (Q27)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                | Resistência à mudança                                                        | 4                     | "... e medo de mudanças." (Q22)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Falta de preparo para adoção de práticas de gestão de pessoas  | Falta equipe de gestão de pessoas capacitada                                 | 4                     | "A falta de capacitação dos técnicos da área de gestão de pessoas." (Q6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                | Limitações no perfil dos gestores                                            | 4                     | "Falta de preparo pelo gestor público em liderar equipes." (Q34)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Falta de suporte organizacional                                | Falta de apoio da alta administração / político                              | 7                     | "A necessidade do engajamento da alta gestão em visualizar as práticas de gestão de pessoas como elemento, de fato, importante." (Q26)<br><br>"O desafio na minha visão está na visão holística sobre a pessoa, olhar o ser humano como um todo, onde as perspectivas profissionais e pessoais se complementam. (...) Entendo que colocar o ser humano no centro da estratégia organizacional, resultaria em um aprimoramento e consequente ganho na geração de valor, tanto para os resultados individuais, quanto para os institucionais." (Q25) |
|                                                                | Falta visão holística e estratégica sobre as pessoas                         | 1                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                | Limitações de recursos (humanos, tecnológicos, financeiros) e estrutura      | 5                     | "Falta de financiamento (\$)...". (Q22)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                | Falta de planejamento                                                        | 1                     | "falta de planejamento, (...)" (Q2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Limitações inerentes ao contexto do setor público              | Limitações do modelo de gestão do setor público                              | 3                     | "modelos engessados e antigos" (Q6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                | Restrições decorrentes do arcabouço legal / normativo                        | 3                     | "Arcabouço legal incompatível com a realidade" (Q8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Desafios de adotar práticas à diversidade, equidade e inclusão | Demonstrar resultados obtidos com a adoção das práticas de gestão de pessoas | 1                     | "Alcançar os resultados necessários para atendimento de suas missões institucionais com os recursos disponíveis..." (Q31)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                | Desafios de adotar práticas à diversidade, equidade e inclusão               | 1                     | "a equidade, a universalidade (...) e o trabalho em equipe multiprofissional" (Q2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                | Dificuldades de envolvimento e engajamento de pessoal                        | 14                    | "manter o servidor envolvido com o propósito da organização e que ele consiga visualizar a atuação e importância da instituição dentro da sociedade." (Q24)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                | Dificuldades para desenvolvimento de competências profissionais              | 6                     | "capacitar de forma eficiente os servidores" (Q21)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                | Falta de fiscalização ou penalidade na não aplicação das práticas            | 1                     | "não há fiscalização ou penalidade na não aplicação." (Q11)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                | Limitações do modelo de recrutamento e seleção de pessoal no setor público   | 10                    | "Modelo de concurso público que seleciona o candidato que gastou mais tempo respondendo questões, muitas vezes sem conhecer a teoria e, menos ainda, a prática." (Q8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Limitações nas práticas de Gestão de pessoas                   | Limitações em mecanismos de recompensa e valorização de pessoal              | 2                     | "Quanto às recompensas, essas ultrapassam a questão financeira e é preciso um "feeling" da gestão de pessoas e da instituição para gerar uma política de incentivos e recompensas que cativa seu corpo laborativo." (Q24)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                | Limitações nas condições adequadas de trabalho                               | 3                     | "Conseguir ofertar um ambiente reconhecidamente apto a oferecer boas condições de trabalho" (Q24)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                | Limitações para adoção da gestão por competências                            | 6                     | "o que faz com que as práticas previstas na literatura sejam, até certo ponto, implementadas, do ponto de vista formal, no entanto sem alcançar resultados efetivos. Exemplo: gestão por competências, (...)" (Q23)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                | Limitações para avaliação de desempenho                                      | 6                     | "Ter respostas realmente assertivas quando a avaliação for aplicada e não apenas seguir um proforma." (Q24)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                |                                                                              |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Na categoria de barreiras do comportamento organizacional, os desafios dizem respeito a padrões de comportamento adotados pelas pessoas na organização, como o corporativismo e a resistência a mudança, além da própria cultura organizacional que estabelece os valores para direcionar os comportamentos dos indivíduos. Esta categoria está alinhada ao que também foi identificado por Montezano et al. (2019) e Rahn e Marques (2019). O principal desafio desta categoria diz respeito a aspectos da cultura organizacional que foi apontado por Cortês e Meneses (2018) como um fator condicionante para implementar a gestão de pessoas em organização pública, ou seja, no caso da pesquisa este condicionante tem influenciado de forma negativa para adotar as melhores práticas de gestão de pessoas nas organizações.

A categoria da "Falta de preparo para adoção de práticas de gestão de pessoas" evidencia que as pessoas que atuam na área de gestão de pessoas de organizações públicas precisam ter preparo adequado para realizar suas atividades, conforme também foi apontado por Loureiro et al. (2017) e Montezano et al. (2019), além de que os gestores precisam ser preparados para gerir suas equipes de forma eficiente, conforme também foi descrito por Montezano (2023).

A falta de suporte organizacional também foi identificada no estudo de Montezano (2023) no contexto de um desafio para o gestor realizar seu trabalho de gerir pessoas. Nesta categoria, o aspecto mais mencionado que pode ser um limitador para adoção das práticas de gestão de pessoas foi a falta de apoio da alta administração, conforme também constado por Montezano et al. (2019), sendo que a existência deste tipo de apoio foi um condicionante apontado por Cortês e Meneses (2018) como necessário para implementar gestão de pessoas em organização pública.

A categoria de Limitações inerentes ao contexto do setor público é composta pelos desafios decorrentes de modelos de gestão burocráticos e de possíveis "amarras" que os aspectos normativos e legais acabam limitando a adoção de determinadas práticas de gestão de pessoas, assim como foi evidenciado nos estudos de Bandeira et al. (2017), Côrtez e Meneses (2018) e Montezano et al. (2019).

Por fim, a limitação nas práticas em si de gestão de pessoas foi a categoria com maior quantidade de relatos e de subcategorias, e identificada para além do que se esperava para o escopo da pesquisa. Os participantes evidenciaram quais as que possuem mais desafios para serem praticadas pelas organizações públicas, sendo que das 9 dimensões do modelo de práticas proposto por Montezano e França (2024), foram identificados desafios em sete delas (envolvimento e engajamento; desenvolvimento de competências; recrutamento e seleção; recompensa e valorização; condições de trabalho, avaliação de desempenho, e da adoção da gestão por competências de modo geral). Já as quatro dimensões de práticas do modelo de Demo et al. (2024) foram identificadas nesta pesquisa como dificuldades que as organizações possuem para colocá-las em prática. Esta pesquisa corrobora com os achados de Camões (2019) no que diz respeito a dificuldades enfrentadas no processo de recrutamento e seleção pela forma que são feitos os concursos públicos, dificuldades relacionadas a avaliação de desempenho, implementação da gestão por competências e de estabelecer mecanismos para engajar, recompensar e valorizar o servidor público.

Além disso, foi possível também constatar desafios relacionados a preocupação com a demonstração de resultados de gestão de pessoas, e com a fiscalização do cumprimento das práticas, o que tem alguma relação com a proposta de governança de gestão de pessoas no setor público, conforme diretrizes do TCU (2020). E ainda, os participantes evidenciaram o desafio da adoção de aspectos de diversidade, inclusão e equidade que é um tema que vem sendo recomendado para ser discutido e adotado nas organizações públicas brasileiras (Timóteo, 2022).

## 4. Considerações Finais

A pesquisa alcançou o objetivo proposto de identificar aspectos contextuais que representam um desafio para a gestão de pessoas nas organizações públicas, inclusive de quais práticas possuem maiores limitações. O uso do método qualitativo permitiu identificar informações que não estavam previstas inicialmente para serem coletadas, como a dificuldade nas práticas em si, mas emergiram das respostas dos participantes como pontos que precisam também ser tratados, ou seja, não apenas aspectos contextuais, mas como as práticas em si ocorrem nas organizações, e que acabam sendo influenciadas pelo contexto. Um exemplo disto é uma limitação legal, subcategoria dentro de uma categoria do contexto específico do setor público, que estabelece a necessidade de realizar concurso público com prova de conhecimento, acaba prejudicando na prática em si de recrutamento e seleção de pessoal, ou seja, no como fazer esta prática.

O estudo sobre estes desafios pode contribuir com avanços de compreensão do contexto das organizações públicas que pode justificar a influência destes aspectos inclusive na maturidade da gestão de pessoas destas organizações. Do ponto de vista metodológico, a abordagem qualitativa contribuiu para corroborar aspectos indicados pela literatura como desafios, inclusive com diferentes óticas de profissionais que atuam em diferentes organizações públicas, tanto em áreas de gestão de pessoas ou não. Também permitiu gerar novas categorias das práticas em si, inclusive de preocupações quanto à necessidade de fiscalizar o uso correto das práticas e avaliar resultados relacionados à adoção delas, alinhados à diretrizes de governança para área de gestão de pessoas, e ainda identificar a necessidade de se pensar em práticas de temas que tem sido considerado como tendência em gestão de pessoas, como a questão de adotar efetivamente a gestão por competências e tratar de questões de diversidade, equidade e inclusão nas organizações públicas.

O estudo também evidencia a relevância do uso de uma pesquisa com abordagem qualitativa para coletar informações com alunos de mestrado, de modo a direcionar os conteúdos a serem abordados na disciplina de gestão de pessoas no setor público, considerando os desafios específicos dos alunos.

Como limitação da pesquisa, tem-se o aspecto contextual de ser aplicada apenas com alunos de uma disciplina, e com 34 pessoas que não permite a generalização dos dados, mas permite ter uma visão da percepção dos participantes para compreensão do fenômeno.

Como agenda de pesquisas futuras, recomenda-se realizar associação dos desafios enfrentados para adoção de cada uma das práticas, tanto com estudos qualitativos como quantitativos para verificar o grau de influência; realizar mais investigações sobre os desafios para implantação de melhores práticas de gestão de pessoas, sob diferentes perspectivas, inclusive de como estas práticas são operacionalizadas pela área de gestão de pessoas e pelos gestores; investigar os desafios associados ao grau de maturidade da gestão de pessoas das organizações públicas; identificar práticas e ações adotadas pelas organizações que possuem maior grau de maturidade de gestão de pessoas, inclusive que foram realizadas para superar os desafios, de modo a compartilhar experiências para contribuir com a aprendizagem de outras organizações.

## 5. Referências

- Bandeira, L. E., Rocha, A. H., Aquino, A. C. C., & Santos, S. M. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86-103.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Camões, M. R. S. (2019). Inovação em gestão de pessoas no setor público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. *Revista de políticas públicas e gestão governamental*, 16(1), 9-24.
- Demo, G., Costa, A. C. R., & Coura, K. V. (2024). HRM practices in the public service: a measurement model. *RAUSP Management Journal*, 1-17, DOI: 10.1108/RAUSP-01-2023-0005
- Eakin, J. M., & Gladstone, B. (2020). "Value-adding" Analysis: Doing More With Qualitative Data. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1-13.
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, p. 1-21. <https://doi.org/10.1108/REPS-07-2018-002>
- Lanka, E., Lanka, S., Rostron, A., & Singh, P. (2021). Why We Need Qualitative Research in Management Studies, *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2), 1-7.
- Loureiro, T., Mendes, G. H. S., & Silva, E. P. (2017). Modelos de gestão e o sofrimento de servidores assistentes em administração. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 97-105.
- Montezano, L. (2023). Desafios enfrentados por gestores para gerir pessoas no setor público. *X Encontro Brasileiro de Administração Pública*, 1-11.
- Montezano, L., & França, J. V. (2024). Proposta de modelo de maturidade de práticas de gestão de pessoas para o setor público. *XI Encontro Brasileiro de Administração Pública*, 1-25.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Isidro-Filho, A., & Petry, I. S. (2019). Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública brasileira (2008-2018). *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(2), 280-298.
- Proetti, S. (2017). As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. *Revista Lumen*, 2(4), 1-23.
- Rahn, M. M., & Weber, L. (2019). Gestão de pessoas: experiência no setor público. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 12(3), 97-129.
- TCU – Tribunal de Contas da União. (2020). Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU, 3ª edição.
- Timóteo, M. O. (2022). Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração pública federal: avanços e desafios. *Revista TCU*, 150, 1-23.

**Lana Montezano**

Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IBDEP), Brasil

 <https://orcid.org/0000-0001-5288-4299>

 [lanamontezano@gmail.com](mailto:lanamontezano@gmail.com)