

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de Pesquisa: Athena - Laboratório de estudos em organizações, inovação e
colaboração**

**ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO E
SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS ESTADUAIS DA DIRETORIA DE
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA SECRETARIA DE ESTADO
DA ADMINISTRAÇÃO.**

022.363.149-30

Florianópolis

2026

**PROPOSTA DE PESQUISA: ANÁLISE SOBRE A LIDERANÇA PÚBLICA E SEU
PAPEL NO DESEMPENHO E SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
ESTADUAIS DA DIRETORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO.**

1-INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

A Administração Pública contemporânea enfrenta desafios significativos relacionados à modernização da gestão de pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. As transformações tecnológicas, organizacionais e sociais têm exigido maior profissionalização, eficiência e orientação para resultados por parte das instituições públicas, deslocando o foco da estrutura para o desempenho e, sobretudo, para o papel estratégico dos servidores públicos nesse processo.

Nesse contexto, o servidor público passa a ocupar posição central nas estratégias organizacionais, sendo seu desenvolvimento profissional, engajamento e satisfação fatores determinantes para a efetividade das políticas públicas. No entanto, evidências empíricas indicam a existência de fragilidades nesse campo. Pesquisa realizada pela Atlas/República aponta que parcela significativa da população brasileira demonstra insatisfação com a qualidade dos serviços públicos, sendo que 57,8% dos respondentes percebem os servidores públicos como menos esforçados em comparação aos trabalhadores do setor privado.

Embora a estabilidade funcional se configure como um dos principais atrativos da carreira pública, observa-se que esse elemento, isoladamente, não é suficiente para garantir elevados níveis de satisfação e desempenho profissional. Estudos indicam que limitações relacionadas à progressão na carreira, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento profissional podem impactar negativamente o engajamento dos servidores.

No âmbito do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina, que conta com mais de 100 mil servidores ativos, incluindo aqueles vinculados à Secretaria de Estado da Administração, objeto deste estudo, tais desafios tornam-se ainda mais evidentes, considerando a complexidade das estruturas organizacionais e a diversidade das funções desempenhadas.

Adicionalmente, observa-se, em diferentes contextos organizacionais públicos, a presença de fatores como baixos níveis de engajamento, limitações na inovação e ocorrência de problemas relacionados à saúde mental no trabalho, o que reforça a necessidade de revisão das práticas de gestão de pessoas adotadas.

Nesse cenário, a adoção de estratégias voltadas à melhoria do clima organizacional, ao fortalecimento da motivação e ao desenvolvimento de competências torna-se fundamental, especialmente diante de um contexto de restrição orçamentária e de redução na contratação de novos servidores públicos. Assim, a valorização e o desenvolvimento do capital humano existente apresentam-se como alternativas estratégicas para a melhoria do desempenho organizacional e da qualidade dos serviços prestados.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel da liderança no setor público. Observa-se que posições de liderança são frequentemente ocupadas por meio de critérios de confiança ou até mesmo por indicação política, o que nem sempre assegura a presença de competências gerenciais adequadas ao exercício dessas funções. Essa característica pode impactar diretamente a condução das equipes, influenciando o engajamento, a motivação e o desempenho dos servidores.

Embora sejam adotadas políticas de desenvolvimento profissional, como capacitações, planos de carreira e modelos de gestão por competências, os resultados obtidos ainda se mostram aquém do esperado em diversos contextos organizacionais. Tal cenário sugere a necessidade de aprofundamento na compreensão das práticas de liderança e de gestão de pessoas, com vistas à identificação de abordagens mais eficazes e alinhadas às demandas contemporâneas da Administração Pública.

Dessa forma, parte-se do pressuposto de que estilos de liderança e práticas de gestão de pessoas influenciam diretamente os níveis de satisfação e desempenho dos servidores públicos. Elementos como comunicação eficaz, reconhecimento profissional, clareza de objetivos e fortalecimento das relações interpessoais configuram-se como fatores relevantes para a construção de ambientes organizacionais mais produtivos e inovadores.

1.1 PROBLEMA

No que se refere à ocupação de cargos de liderança no setor público, observa-se que, em muitos casos, os critérios adotados envolvem aspectos técnicos, relações de confiança e a experiência prévia dos servidores nas atividades desempenhadas pelas equipes. Embora tais critérios sejam relevantes, eles nem sempre garantem o desenvolvimento de competências gerenciais essenciais ao exercício da liderança contemporânea, como a capacidade de

mobilização de equipes, gestão de desempenho e promoção de ambientes organizacionais inovadores.

A atuação de líderes mais preparados pode favorecer a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos, estimulando o engajamento dos servidores e a melhoria dos resultados organizacionais. A relação entre motivação e desempenho também se apresenta como um elemento central nesse debate. Servidores que percebem sentido em suas atividades e se identificam com os objetivos organizacionais tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento e produtividade, contribuindo para a construção de equipes mais coesas e orientadas a resultados.

De acordo com o documento Atlas do Serviço Público Catarinense (2024), elaborado pela Assembleia Legislativa do Estado, Santa Catarina possui um dos menores índices de servidores públicos do país, com aproximadamente 4,8% da população inserida no setor público, percentual significativamente inferior à média nacional, superior a 12%. Além disso, observa-se que, na última década, a população do estado cresceu cerca de 19,6%, enquanto o número de servidores aumentou apenas 9,6%, indicando um descompasso entre a demanda por serviços públicos e a capacidade de atendimento do Estado.

Esse cenário sugere a intensificação da carga de trabalho sobre os servidores ativos, podendo impactar negativamente aspectos como qualidade dos serviços, bem-estar dos trabalhadores e desempenho organizacional. Diante disso, torna-se ainda mais relevante a adoção de práticas de gestão de pessoas e de liderança que promovam o uso eficiente dos recursos humanos disponíveis, contribuindo para a melhoria dos resultados institucionais mesmo em contextos de restrição de pessoal.

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

1.1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a relação entre a postura das lideranças, a utilização de ferramentas de gestão, a satisfação dos servidores públicos subordinados e seus impactos no desempenho das equipes, com vistas ao aprimoramento das políticas de gestão de pessoas no âmbito do Poder Executivo Estadual.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analisar o acesso às ferramentas de gestão e o nível de conhecimento gerencial dos servidores que ocupam cargos de liderança no âmbito da SEA/DGDP;

2. Avaliar o nível de satisfação profissional dos servidores participantes da pesquisa;
3. Identificar os fatores e as estratégias de liderança, no nível tático, que exercem maior influência sobre o desempenho das equipes;
4. Propor recomendações para o aprimoramento da gestão de pessoas, com foco na aplicação de ferramentas gerenciais e no desenvolvimento de boas práticas de liderança no nível tático.

2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo busca contribuir para o aprimoramento da gestão na Administração Pública, ao oferecer subsídios para a avaliação e o aperfeiçoamento das políticas de gestão e desenvolvimento de servidores, com ênfase no fortalecimento da liderança e na valorização do capital humano no setor público.

No contexto organizacional, a não consecução de resultados esperados pode gerar impactos negativos sobre o engajamento e a satisfação dos servidores, especialmente quando tais situações se repetem ao longo do tempo. Esse cenário pode estar associado a fatores como ausência de clareza de objetivos, limitações na gestão de processos e insuficiência de apoio gerencial, evidenciando a necessidade de práticas de liderança mais estruturadas e orientadas ao desenvolvimento das equipes.

A literatura aponta que o senso de pertencimento, a participação ativa nas atividades organizacionais e a percepção de reconhecimento constituem elementos relevantes para a motivação no trabalho. Nesse sentido, servidores que dispõem de condições adequadas para o desempenho de suas funções, bem como de suporte gerencial efetivo, tendem a apresentar níveis mais elevados de produtividade e satisfação profissional.

Dessa forma, a gestão de pessoas assume papel estratégico ao promover ambientes organizacionais que favoreçam o desenvolvimento de competências, o fortalecimento das potencialidades individuais e a construção de equipes mais coesas e orientadas a resultados. A atuação da liderança, nesse contexto, revela-se fundamental para o alinhamento entre objetivos institucionais e desempenho individual, bem como para a promoção de práticas que estimulem o engajamento e a colaboração.

Observa-se, no âmbito da Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina (DGDP/SEA), a existência de iniciativas voltadas ao desenvolvimento de lideranças, como a estruturação de trilhas de aprendizagem destinadas a servidores que ocupam funções de chefia. Contudo, ainda se

identificam lacunas relacionadas à definição de diretrizes, à mensuração de resultados e à avaliação da efetividade dessas ações.

Adicionalmente, verifica-se a ausência de pesquisas institucionais sistematizadas e amplamente divulgadas sobre a satisfação dos servidores públicos no âmbito estadual, o que limita a compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais e das necessidades dos profissionais. Embora existam iniciativas pontuais, como pesquisas de clima organizacional, essas nem sempre são consolidadas ou utilizadas como base para a formulação de políticas estratégicas.

Diante desse contexto, torna-se relevante investigar de que forma práticas de liderança e gestão de pessoas podem contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e orientados ao desempenho. Parte-se do pressuposto de que o desenvolvimento de lideranças com competências gerenciais ampliadas pode favorecer a formação de equipes mais engajadas, melhorar a qualidade das interações no ambiente de trabalho e potencializar os resultados institucionais.

Assim, este estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre a relação entre liderança, gestão de pessoas e satisfação dos servidores públicos, contribuindo para a formulação de práticas mais eficazes e alinhadas às demandas contemporâneas da Administração Pública.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Administração Pública contemporânea enfrenta desafios crescentes relacionados à necessidade de conciliar eficiência, transparência e capacidade de resposta às demandas sociais. Nesse contexto, as reformas inspiradas na Nova Gestão Pública, intensificadas a partir das décadas de 1980 e 1990, idealizada por Luiz Carlos Bresser-Pereira (1998) promoveram a incorporação de práticas gerenciais oriundas do setor privado, com ênfase na flexibilização administrativa, na orientação para resultados e na centralidade do cidadão como usuário dos serviços públicos (ABRUCIO, 2007; CARMO et al., 2018).

A gestão estratégica de pessoas emerge, nesse cenário, como um elemento central para a modernização da Administração Pública. Diferentemente das abordagens tradicionais, centradas em rotinas operacionais e administrativas, a perspectiva estratégica busca alinhar as práticas de gestão de pessoas aos objetivos organizacionais, contribuindo para o desempenho institucional e a geração de valor público (BERGUE, 2020). Essa mudança implica a redefinição do papel da área de gestão de pessoas, que passa a atuar como parceira estratégica na formulação e implementação de políticas organizacionais.

Contudo, apesar dos avanços conceituais, a literatura aponta para uma lacuna significativa entre os modelos teóricos de gestão estratégica de pessoas e sua efetiva aplicação no contexto das organizações públicas brasileiras. Conforme destaca Camões (2019), a área ainda carece de um direcionamento estratégico consistente, sendo frequentemente limitada por práticas burocráticas e pela ausência de integração com os objetivos institucionais mais amplos.

Nesse contexto, a motivação dos servidores públicos assume papel central na análise da efetividade da gestão de pessoas. A Motivação para o Serviço Público (Public Service Motivation – PSM) refere-se à predisposição dos indivíduos para atuar em organizações públicas, orientados por valores como compromisso com o interesse coletivo e a promoção do bem comum. Tal conceito amplia a compreensão tradicional da motivação, ao incorporar dimensões normativas e altruístas (CARVALHO, 2020).

A análise da motivação no setor público também pode ser enriquecida a partir de teorias clássicas, como a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg. Enquanto a primeira destaca a importância da satisfação de necessidades básicas e superiores, a segunda diferencia fatores higiênicos e motivacionais, sendo estes últimos fundamentais para o engajamento e o desempenho. No contexto público, observa-se que elementos intrínsecos, como propósito e contribuição social, tendem a desempenhar papel relevante na motivação dos servidores.

Entretanto, características estruturais do setor público, como a estabilidade funcional, introduzem complexidades adicionais a esse debate. Embora a estabilidade contribua para a segurança no emprego e para a atração de profissionais qualificados, sua associação a estruturas de carreira mais rígidas pode restringir oportunidades de desenvolvimento profissional, impactando negativamente a motivação e o desempenho dos servidores. Nesse contexto, destaca-se o papel da liderança na mediação desses entraves, por meio da adoção de práticas que favoreçam o engajamento, o desenvolvimento de competências e a valorização dos indivíduos no ambiente organizacional. (CARVALHO, 2020). Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas deve buscar o equilíbrio entre estabilidade e mecanismos de incentivo, promovendo sistemas de carreira que valorizem competências e resultados (DÁVILA, 2025).

De acordo com Bergamini (1994), a liderança constitui um fenômeno relacional, baseado na influência intencional exercida por indivíduos sobre grupos. No contexto organizacional, essa influência se manifesta na capacidade dos líderes de orientar comportamentos, alinhar objetivos e promover a coesão entre os membros da equipe.

Além disso, estilos de liderança participativa têm sido associados a níveis mais elevados de satisfação e engajamento no trabalho, na medida em que promovem a autonomia, a inclusão e o compartilhamento de decisões. Neste viés, líderes transformacionais são capazes de estimular o comprometimento e o desempenho da equipe, assumindo um papel estratégico na gestão de pessoas, especialmente em contextos que demandam inovação, e exigência por melhores resultados. (CHIAVENATO, 2014)

A comunicação organizacional também se apresenta como um fator crítico nesse processo. A transparência, o feedback contínuo e o alinhamento de expectativas contribuem para o fortalecimento do vínculo entre servidores e organização, impactando positivamente o desempenho e a satisfação no trabalho (KAISER, 2014).

Adicionalmente, estudos empíricos indicam que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são fortemente influenciados pelo contexto de trabalho e pelas práticas de gestão adotadas, tanto de forma intrínseca como extrínseca (MARKOVITS et al., 2010). Esses achados reforçam a importância de ambientes organizacionais que favoreçam o desenvolvimento profissional, a participação ativa e o reconhecimento dos servidores.

Nesse sentido, a construção de uma cultura organizacional orientada à inovação, colaboração e aprendizado contínuo torna-se um elemento essencial para a consolidação de modelos estratégicos de gestão de pessoas. A valorização do capital humano no setor público depende da criação de condições institucionais que estimulem o protagonismo dos servidores e a melhoria contínua dos processos.

Diante desse cenário, torna-se evidente que a gestão estratégica de pessoas no setor público deve ser compreendida de forma integrada, considerando a interdependência entre liderança, motivação e contexto organizacional. A efetividade das políticas de gestão depende não apenas da adoção de modelos teóricos, mas de sua adaptação às especificidades institucionais e culturais das organizações públicas.

Assim, a literatura converge ao indicar que o fortalecimento da liderança, aliado à implementação de práticas estratégicas de gestão de pessoas e à promoção de ambientes organizacionais favoráveis, constitui um caminho promissor para a melhoria do desempenho e da satisfação dos servidores públicos. Contudo, persistem lacunas quanto à operacionalização dessas práticas, especialmente no contexto brasileiro, o que justifica a relevância de estudos que aprofundem a compreensão dessas relações.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa será realizada na Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Estado da Administração do Estado de Santa Catarina, órgão central normativo responsável pela formulação e coordenação das políticas de gestão de pessoas no âmbito estadual. Atualmente, a Diretoria conta com setenta e oito servidores, distribuídos em uma estrutura organizacional composta por oito gerências e três coordenadorias.

O estudo terá como foco a avaliação das lideranças em dois níveis organizacionais: o nível tático, representado por gerentes e coordenadores, e o nível operacional, considerando os servidores que manifestarem interesse em participar da pesquisa.

Quanto à sua finalidade, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos voltados à solução de problemas específicos relacionados ao contexto organizacional investigado. (GIL, 2002).

Segundo Antônio Carlos Gil (2002), as pesquisas quantitativas se caracterizam pelo uso de instrumentos estruturados e pela aplicação de técnicas estatísticas, possibilitando a generalização dos resultados e maior precisão na análise dos dados.

5 VIABILIDADE E IMPLEMENTAÇÃO

O presente estudo tem como objetivo produzir evidências empíricas que possam subsidiar a gestão de pessoas no âmbito do Estado de Santa Catarina, contribuindo para o aprimoramento das práticas organizacionais, a obtenção de resultados institucionais mais consistentes e a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e orientados ao alto desempenho.

A escolha da Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas como objeto de estudo justifica-se por sua atuação como instância normativa responsável pelo Sistema Administrativo de Gestão de Pessoas do Estado. Nesse sentido, o estudo apresenta potencial de aplicabilidade ampliada, podendo servir como referência para outras unidades da administração pública do Poder Executivo Estadual.

O setor analisado é composto por profissionais com elevado nível de comprometimento com os resultados institucionais e com a qualidade das atividades desempenhadas. Contudo, observa-se significativa heterogeneidade no perfil dos servidores, considerando aspectos como formação acadêmica, trajetória profissional e vínculos institucionais. Essa diversidade, embora possa representar um fator positivo para a inovação, também impõe desafios à gestão, especialmente no que se refere à coordenação das atividades e à construção de dinâmicas de trabalho mais integradas.

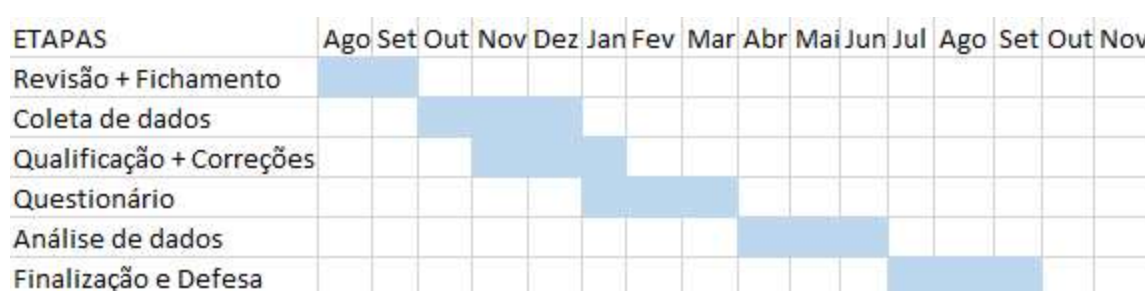
Adicionalmente, destaca-se que, no contexto do setor público, as posições de liderança são frequentemente ocupadas por servidores com reconhecida competência técnica, porém nem sempre acompanhada de formação específica em gestão de pessoas. Essa característica pode dificultar a condução das equipes, sobretudo em cenários que exigem habilidades relacionadas à gestão de desempenho, comunicação e desenvolvimento de pessoas.

Outro aspecto relevante refere-se à pressão por ampliação da capacidade de atendimento das demandas institucionais, em um contexto de restrição na reposição de pessoal. Tal cenário tem contribuído para a sobrecarga de trabalho em determinadas áreas, ao passo que, em outras, observa-se potencial subutilização da força de trabalho, o que evidencia a importância de práticas mais eficazes de planejamento, distribuição de atividades e coordenação das equipes.

Diante disso, o fortalecimento das lideranças emerge como elemento central para a melhoria da eficiência organizacional, na medida em que pode contribuir para a otimização do uso dos recursos humanos disponíveis, a redução de assimetrias na distribuição do trabalho e o aumento do engajamento dos servidores.

Assim, o presente estudo justifica-se pela relevância de compreender como práticas de liderança e gestão de pessoas podem contribuir para o aprimoramento do desempenho organizacional no setor público, especialmente em contextos marcados por limitações estruturais e crescente demanda por resultados.

6 CRONOGRAMA



7 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. especial, p. 67–86, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração de sentido**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Inovação em gestão de pessoas no setor público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro**. Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, Brasília, v. 16, n. 1, p. 9-24, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/....> Acesso em: 01 abr. 2026.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira et al. **Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163-191, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>.

CARVALHO, Juliana Costa de. **Como motivar servidores públicos? Como a liderança pode ser uma peça-chave para a busca do bem comum no serviço público**. *Revista do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro*, v. 1, n. 2, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.70690/42aba503>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DÁVILA, Iris Gabriela Cabrera. **Estrategias de gestión del talento humano en entidades públicas: una revisión sistemática**. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16499524>.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAISER, Robert B. **Job satisfaction and public service motivation**. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2396430>.

MARKOVITS, Yannis et al. **The link between job satisfaction and organizational commitment: differences between public and private sector employees**. International Public Management Journal, v. 13, n. 2, 2010.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 741, de 12 de junho de 2019**. Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. Florianópolis: Diário Oficial do Estado 21035 de 12/06/2019.