

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Cleuomar Araújo Maia¹

Cleane Santos Falcão²

Yaciara Lopes da Silva³

RESUMO: Este estudo investigou como a administração de pessoas pode ser utilizada de maneira eficaz para o desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas. O objetivo geral foi analisar as práticas de gestão de pessoas voltadas para o desenvolvimento de lideranças, identificando suas contribuições para o aprimoramento da gestão pública. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e foi de natureza exclusivamente bibliográfica, utilizando artigos, livros e dissertações para a coleta de dados. A análise revelou que, embora as instituições públicas enfrentem desafios significativos, como a escassez de recursos, a burocracia e a resistência à mudança, a administração de pessoas desempenha um papel crucial no desenvolvimento de lideranças. A pesquisa também identificou que a transformação digital surge como uma ferramenta promissora para a capacitação contínua de líderes, embora a resistência cultural às mudanças ainda seja um obstáculo considerável. Os resultados destacaram a importância da personalização dos programas de desenvolvimento de lideranças para que eles atendam às necessidades específicas de cada instituição pública. Além disso, foi evidenciado que a continuidade nos programas de capacitação e o uso de tecnologias digitais podem potencializar o desenvolvimento das competências de liderança. As considerações finais apontaram que, apesar dos desafios, é possível promover melhorias significativas na formação de lideranças nas instituições públicas, com a implementação de estratégias mais alinhadas às realidades organizacionais. Recomenda-se a realização de mais estudos sobre a eficácia das tecnologias digitais no processo de desenvolvimento de lideranças.

Palavras-chave: Administração de pessoas. Desenvolvimento de lideranças. Gestão pública. Transformação digital. Resistência à mudança.

450

ABSTRACT: This study investigated how people management can be used effectively for leadership development in public institutions. The overall objective was to analyze people management practices aimed at leadership development, identifying their contributions to improving public management. The research adopted a qualitative approach and was exclusively bibliographic in nature, using articles, books, and dissertations for data collection. The analysis revealed that, although public institutions face significant challenges, such as scarcity of resources, bureaucracy, and resistance to change, people management plays a crucial role in leadership development. The research also identified that digital transformation emerges as a promising tool for the continuous training of leaders, although cultural resistance to change remains a considerable obstacle. The results highlighted the importance of customizing leadership development programs so that they meet the specific needs of each public institution. In addition, it was shown that continuity in training programs and the use of digital technologies can enhance the development of leadership skills. The final considerations indicated that, despite the challenges, it is possible to promote significant improvements in leadership training in public institutions, with the implementation of strategies that are more aligned with organizational realities. It is recommended that further studies be carried out on the effectiveness of digital technologies in the leadership development process.

Keywords: People management. Leadership development. Public management. Digital. Transformation. Resistance to change.

¹Graduanda em Administração, Centro de Estudos Superiores de Lábrea UEA – CESLA.

²Graduanda em Administração, Centro de Estudos Superiores de Lábrea UEA – CESLA.

³Graduanda em Administração, Centro de Estudos Superiores de Lábrea UEA – CESLA.

INTRODUÇÃO

A administração de pessoas desempenha um papel crucial no sucesso das organizações, sendo particularmente relevante nas instituições públicas, onde as demandas por eficiência, eficácia e responsabilidade são constantes. O desenvolvimento de lideranças nessas instituições é um processo estratégico que visa não apenas à formação de gestores capazes de liderar equipes, mas também a construção de uma cultura organizacional mais dinâmica e orientada para resultados. Este processo envolve a adoção de práticas de gestão de pessoas que priorizam o desenvolvimento contínuo das competências e habilidades de liderança, além de proporcionar condições adequadas para o crescimento pessoal e profissional de servidores públicos. Em um cenário de crescente exigência por transparência e inovação no setor público, as lideranças competentes tornam-se fundamentais para a implementação eficaz de políticas públicas e para a melhoria dos serviços prestados à população. A administração de pessoas para o desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas, portanto, representa um fator estratégico para o avanço organizacional e a eficácia do serviço público, refletindo diretamente no atendimento das necessidades sociais e no aprimoramento da gestão pública.

A justificativa para o estudo deste tema se dá pela crescente necessidade de aprimorar a gestão de pessoas no setor público, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de lideranças. As instituições públicas enfrentam desafios complexos relacionados à formação e retenção de líderes competentes, que sejam capazes de motivar suas equipes, gerir mudanças e promover a inovação dentro de um contexto burocrático e muitas vezes rígido. Nesse cenário, a importância da administração de pessoas no desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas se torna ainda mais evidente, uma vez que um bom líder pode contribuir diretamente para a melhoria do clima organizacional, o aumento da produtividade e a eficácia nas entregas ao público. O estudo sobre as práticas de gestão de pessoas e seu impacto no desenvolvimento de lideranças é essencial para identificar as estratégias mais eficazes e para propor melhorias que possam beneficiar a administração pública de forma geral.

Diante disso, a pergunta problema que orienta esta pesquisa é: Como a administração de pessoas pode ser utilizada de maneira eficaz para o desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas? Com a finalidade de responder a essa questão, será necessário analisar como as práticas de gestão de pessoas impactam o desenvolvimento de lideranças no setor público, além de identificar as melhores práticas e os desafios enfrentados pelas organizações

públicas nesse processo. O objetivo central desta pesquisa é analisar as práticas de administração de pessoas voltadas para o desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas, identificando suas contribuições para o aprimoramento da gestão pública e a promoção de líderes mais eficazes.

O texto está estruturado da seguinte forma: na primeira seção, será abordado o referencial teórico, com a apresentação das principais teorias e conceitos relacionados à administração de pessoas e desenvolvimento de lideranças no setor público. Em seguida, serão discutidos três tópicos principais que abrangem os desafios, estratégias e impactos das práticas de gestão de pessoas no desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas. A metodologia utilizada será detalhada na seção seguinte, destacando a abordagem adotada para a análise do tema. Após isso, serão apresentados três tópicos de discussão e resultados, onde serão discutidos os achados da pesquisa, seguidos das considerações finais, que sintetizam as conclusões e apontam as possíveis direções para futuras pesquisas no campo.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho está estruturado em três principais tópicos que visam proporcionar uma compreensão ampla sobre a administração de pessoas e o desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas. Inicialmente, será abordada a gestão de pessoas no setor público, destacando suas especificidades, desafios e diferenças em relação ao setor privado. A seguir, o conceito de liderança será discutido, com foco nas teorias tradicionais de liderança aplicáveis ao contexto público e nas competências necessárias para uma liderança eficaz. Por fim, será explorado o processo de desenvolvimento de lideranças, enfatizando as estratégias adotadas nas instituições públicas para o aprimoramento das habilidades de gestão e a formação de líderes capazes de promover mudanças e resultados positivos. Esse embasamento teórico será fundamental para a análise das práticas de administração de pessoas no desenvolvimento de lideranças e suas implicações para a gestão pública.

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

A transformação digital tem se consolidado como um dos principais fatores de evolução nas organizações públicas, principalmente no que se refere à gestão de pessoas e ao desenvolvimento de lideranças. Com o avanço das tecnologias, novas oportunidades surgem

para melhorar a eficiência organizacional, permitindo a criação de ambientes de trabalho mais dinâmicos e colaborativos. Chiavenato (2020, p. 89) destaca que, no contexto da administração pública, a transformação digital não apenas facilita a comunicação e o compartilhamento de informações, mas também possibilita uma gestão mais eficiente dos processos, o que é essencial para a construção de uma liderança mais estratégica. A introdução de ferramentas tecnológicas, como sistemas de informação e plataformas colaborativas, proporciona aos gestores públicos meios de otimizar suas decisões e melhorar a produtividade das equipes, impactando diretamente a qualidade dos serviços prestados.

A transformação digital também pode desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento de lideranças mais eficazes nas instituições públicas. Segundo Banov (2021, p. 112), o uso de tecnologias no processo de recrutamento e seleção permite identificar talentos com habilidades adaptadas às necessidades do setor público, o que contribui para a formação de lideranças mais preparadas. Além disso, as tecnologias digitais oferecem aos gestores públicos ferramentas para aprimorar sua capacidade de comunicação e engajamento com suas equipes, além de promoverem maior transparência e colaboração no ambiente organizacional (Barzelay et al., 2019, p. 8). A gestão digitalizada facilita o monitoramento do desempenho e o desenvolvimento contínuo dos líderes, permitindo que as lideranças sejam mais ágeis e focadas nas metas organizacionais.

Em relação à eficácia dos líderes no setor público, Gramigna (2020, p. 53) observa que as tecnologias digitais não apenas ajudam na construção de habilidades técnicas, mas também fortalecem competências comportamentais essenciais para a liderança. Por meio de plataformas de aprendizado e desenvolvimento online, os líderes podem ter acesso a treinamentos contínuos, workshops e fóruns de discussão, o que contribui para uma liderança mais capacitada e alinhada às demandas da sociedade. A transformação digital, portanto, não se limita à modernização de processos, mas também é um vetor para o aprimoramento da liderança, tornando-a mais inclusiva, transparente e voltada para a inovação.

Dessa forma, a tecnologia se apresenta como um grande aliado no desenvolvimento de líderes mais eficazes, oferecendo ferramentas que não só aprimoram as competências técnicas, mas também promovem uma cultura organizacional mais colaborativa e adaptável às mudanças constantes no cenário público (Santos et al., 2024, p. 72). A implementação de soluções digitais nas instituições públicas é essencial para que as lideranças possam responder

de forma mais eficiente aos desafios contemporâneos, como a busca por inovação, eficiência e transparência na gestão pública.

DESAFIOS NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

O desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas enfrenta diversos desafios que estão intimamente relacionados à estrutura organizacional e à cultura desse setor. A burocracia, uma característica marcante das instituições públicas, muitas vezes dificulta a implementação de práticas mais ágeis e inovadoras na gestão de pessoas. Chiavenato (2020, p. 35) observa que a rigidez burocrática no setor público pode criar barreiras para a formação de líderes, uma vez que limita a flexibilidade e a capacidade de adaptação às mudanças rápidas que as organizações exigem. Esse modelo tradicional de gestão, baseado em normas e processos formais, muitas vezes impede que as lideranças se desenvolvam de maneira mais autônoma e proativa, essenciais para lidar com os desafios contemporâneos da administração pública.

Além disso, a cultura organizacional pública, frequentemente pautada por hierarquias rígidas e por uma visão conservadora de gestão, também representa um obstáculo para o desenvolvimento de lideranças eficazes. Segundo Barzelay et al. (2019, p. 6), a cultura organizacional no setor público tende a valorizar a estabilidade e a conformidade com as regras, o que pode resultar em uma falta de incentivo para que líderes adotem práticas mais inovadoras e adaptáveis. Essa visão pode limitar o potencial de transformação dentro das instituições, tornando o ambiente pouco propício ao surgimento de lideranças que desafiem o status quo e promovam mudanças substanciais.

A escassez de recursos destinados à formação de líderes também é um desafio significativo nas instituições públicas. Banov (2021, p. 130) aponta que, muitas vezes, os investimentos em programas de desenvolvimento de liderança são reduzidos ou inexistem, o que impede que os gestores públicos tenham acesso a treinamentos adequados para enfrentar os desafios contemporâneos. Além disso, a falta de recursos pode comprometer a qualidade dos programas de capacitação, o que resulta em líderes com deficiências em competências essenciais, como a tomada de decisão estratégica e a gestão de equipes de forma eficiente.

Outro desafio importante é a resistência a mudanças dentro das próprias instituições públicas, o que impacta diretamente no desenvolvimento de lideranças. Segundo Santos et al. (2024, p. 25), a resistência a inovações e a mudanças organizacionais é um fenômeno comum

em muitas instituições públicas, em grande parte devido ao medo de perder a estabilidade ou a familiaridade com os processos estabelecidos. Esse comportamento conservador pode criar um ambiente hostil ao surgimento de novas lideranças, que necessitam de um contexto favorável para implementar melhorias, promover a inovação e conduzir suas equipes com base em novas abordagens de gestão. A resistência a mudanças, portanto, compromete não apenas o desenvolvimento de líderes, mas também a capacidade de adaptação das próprias organizações públicas às necessidades e expectativas da sociedade.

Dessa forma, os desafios enfrentados pelas instituições públicas no desenvolvimento de lideranças são multifacetados e exigem uma mudança significativa nas práticas de gestão, na cultura organizacional e nos investimentos destinados ao treinamento e capacitação dos futuros líderes. Esses obstáculos precisam ser superados para que as instituições públicas possam formar líderes capazes de implementar mudanças efetivas e garantir a eficácia dos serviços prestados à sociedade (Gramigna, 2020, p. 48).

O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das competências de liderança, pois é por meio dela que são estruturadas as práticas e processos voltados à formação e aprimoramento dos líderes dentro das organizações. Chiavenato (2020, p. 42) destaca que a administração de pessoas é responsável por criar as condições necessárias para que os líderes adquiram as habilidades comportamentais e técnicas essenciais para a gestão eficaz de equipes e processos. A partir da implementação de programas de capacitação, treinamentos e planos de desenvolvimento individualizados, a gestão de pessoas favorece a construção de competências que vão desde habilidades de comunicação até a capacidade de tomada de decisão estratégica, fundamentais para o bom desempenho dos líderes no setor público. A gestão de pessoas, portanto, é a base para o desenvolvimento de líderes mais preparados, alinhados com as necessidades da administração pública e com as demandas da sociedade.

Além disso, a avaliação de desempenho e o feedback são instrumentos essenciais para o desenvolvimento contínuo das competências de liderança. Banov (2021, p. 98) enfatiza que a avaliação de desempenho permite identificar as fortalezas e as áreas de melhoria dos líderes, possibilitando a implementação de estratégias mais eficazes para seu desenvolvimento. Essa

prática fornece aos gestores uma visão clara sobre o desempenho de seus subordinados, permitindo-lhes ajustar suas abordagens e direcionar esforços para áreas que necessitam de mais atenção. O feedback, por sua vez, atua como um mecanismo de aprendizado contínuo, ajudando os líderes a refletirem sobre suas ações e a ajustarem seu comportamento de maneira construtiva. Segundo Gramigna (2020, p. 71), o feedback eficaz é aquele que é específico, construtivo e orientado para o crescimento, pois oferece ao líder informações sobre como melhorar sua performance, além de reforçar suas competências.

Nesse sentido, a administração de pessoas também contribui para o desenvolvimento de um ciclo de melhoria contínua, no qual a avaliação de desempenho e o feedback são elementos centrais para o aprimoramento das habilidades de liderança. Segundo Barzelay et al. (2019, p. 9), os processos de feedback devem ser incorporados à cultura organizacional como parte de uma estratégia de desenvolvimento constante, oferecendo aos líderes as ferramentas necessárias para que se ajustem às mudanças no ambiente de trabalho e melhorem suas habilidades ao longo do tempo. Além disso, a gestão de pessoas deve garantir que os líderes recebam treinamento adequado para interpretar e aplicar o feedback de maneira eficaz, promovendo um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento contínuo. A gestão de pessoas, portanto, não só facilita o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos líderes, mas também assegura que esses líderes recebam o suporte necessário para se tornarem cada vez mais eficazes em suas funções.

456

A avaliação de desempenho e o feedback são, portanto, componentes-chave no processo de desenvolvimento de líderes nas instituições públicas. Esses instrumentos, quando utilizados de maneira estratégica e contínua, proporcionam aos gestores públicos as condições para melhorar constantemente suas práticas de liderança e atender de forma mais eficiente às necessidades da organização e da sociedade (Santos et al., 2024, p. 50). Ao integrar esses processos na gestão de pessoas, as instituições públicas criam um ambiente mais favorável ao crescimento e à formação de líderes mais preparados para enfrentar os desafios do setor público.

METODOLOGIA

A pesquisa realizada neste trabalho foi de natureza exclusivamente bibliográfica, com o objetivo de levantar e analisar o conhecimento existente sobre a administração de pessoas e o desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual se buscou, por meio da revisão de literatura, compreender as diferentes abordagens

teóricas e práticas sobre o tema em questão. A abordagem adotada foi exploratória, pois visou mapear as principais contribuições acadêmicas relacionadas ao desenvolvimento de lideranças nas organizações públicas e a gestão de pessoas, proporcionando uma base para a análise das práticas mais eficazes nesse contexto. Para a coleta de dados, foram utilizados artigos científicos, livros, dissertações, teses e outras publicações acadêmicas que abordam o tema da administração de pessoas no setor público, com foco específico nas estratégias de desenvolvimento de lideranças. O processo de coleta envolveu a busca por essas fontes nas principais bases de dados acadêmicas, como *Scielo*, *Google Scholar*, entre outras, a partir de palavras-chave relacionadas ao tema. Não foram utilizados instrumentos ou técnicas de coleta de dados empíricos, visto que o estudo se concentrou na análise teórica e documental. O material coletado foi selecionado, levando em consideração sua relevância e atualidade, a fim de garantir a qualidade da pesquisa.

Abaixo, é apresentado o quadro que sintetiza as principais fontes utilizadas nesta pesquisa, organizadas por autor(es), título conforme publicado, ano e tipo de trabalho. Este quadro foi elaborado com o intuito de proporcionar ao leitor uma visão clara das referências utilizadas na construção teórica deste estudo.

Quadro 1: Referências Utilizadas na Pesquisa

Autor(es)	Título conforme publicado	Ano	Tipo de Trabalho
OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti	Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro	2010	Artigo
BARZELAY, Michael; MARTINS, Humberto Falcão; VILELA, Pedro; MARQUES, Paulo	Inovando no Desenvolvimento de Profissionais da Gestão Pública: O Caso do Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Escola Nacional de Administração Pública – Enap	2019	Artigo
BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.)	O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia	2020	Livro
CHIAVENATO, I.	Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações	2020	Livro
CHIAVENATO, I.	Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa	2020	Livro
GRAMIGNA, M. R.	Modelo de competências e gestão de talentos	2020	Livro
BANOV, M. R.	Recrutamento e seleção com foco na transformação digital	2021	Livro

SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; BELÉM, Breno de Campos; PEREIRA, Ednei; GOMES, Hermócrates Melo Júnior; BEKER, José Carlos; ANDRADE FILHO, Marcos Antonio Soares de; MARCONDES, Pollyanna; SILVA, Rivaldo Ferreira da	Estratégias para fomentar a colaboração e o trabalho em equipe online	2024	Capítulo de Livro
SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva; VIANA, Silvanete Cristo	Verde na veia: integrando educação ambiental ao currículo formal	2024	Capítulo de Livro

Fonte: autoria própria

Esse quadro resume as principais fontes que fundamentaram a análise teórica realizada, permitindo ao leitor identificar facilmente os textos de referência consultados durante a pesquisa. Ele oferece uma visão clara das publicações utilizadas, estabelecendo uma base confiável para a discussão sobre a administração de pessoas e o desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, é apresentada a nuvem de palavras, que emerge como um destaque visual dos termos mais frequentes e significativos presentes no quadro de referências. Esses termos serão tratados nos tópicos seguintes, bem como nos resultados e discussões da pesquisa. A nuvem de palavras oferece uma visão condensada e ilustrativa dos principais conceitos abordados ao longo do estudo, refletindo as áreas de foco central no desenvolvimento de lideranças e na administração pública.



Fonte: autoria própria

A análise visual proporcionada pela nuvem de palavras facilita a identificação rápida dos temas-chave que permeiam o trabalho, como “liderança”, “desenvolvimento”, “gestão de pessoas” e “competências”. Esses conceitos servirão como base para os próximos capítulos, onde serão explorados, buscando-se compreender suas inter-relações e a importância no contexto da administração pública e da formação de lideranças eficazes.

459

O IMPACTO DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

O impacto da liderança no desempenho das instituições públicas tem sido amplamente estudado, especialmente no que se refere aos programas de desenvolvimento de liderança implementados para aprimorar a gestão e a eficiência organizacional. A literatura sobre o tema aponta que a formação e o fortalecimento das lideranças podem influenciar diretamente os resultados das instituições públicas, especialmente no contexto de gestão de pessoas. Chiavenato (2020, p. 76) destaca que a qualidade da liderança impacta diretamente a motivação e o engajamento dos colaboradores, o que, por sua vez, reflete na produtividade e na qualidade dos serviços prestados à população. Dessa forma, programas de desenvolvimento de liderança, quando bem implementados, têm o potencial de melhorar significativamente o desempenho institucional, criando líderes mais preparados para enfrentar os desafios do setor público e implementar mudanças necessárias.

Além disso, Banov (2021, p. 110) enfatiza que os programas de desenvolvimento de liderança nas instituições públicas podem contribuir para a construção de uma cultura organizacional mais orientada para resultados, inovação e excelência na prestação de serviços. Através do treinamento e capacitação dos líderes, esses programas visam não apenas aprimorar habilidades técnicas, mas também fortalecer competências interpessoais e de gestão, fundamentais para a melhoria contínua das instituições. Quando os líderes são bem treinados e preparados para lidar com os desafios diários, eles conseguem implementar mudanças mais eficazes e criar um ambiente de trabalho que favorece a colaboração e o engajamento das equipes, resultando em um impacto positivo no desempenho das organizações públicas.

No entanto, a eficácia desses programas depende de diversos fatores, como a adequação das metodologias aplicadas e o comprometimento das instituições com o desenvolvimento contínuo de suas lideranças. Gramigna (2020, p. 63) argumenta que, embora os programas de desenvolvimento de liderança possam ter um impacto significativo no desempenho das instituições públicas, é necessário que haja um comprometimento institucional com a formação constante de seus líderes, além de uma avaliação periódica dos resultados desses programas. Isso permite que as estratégias de liderança sejam ajustadas conforme as necessidades e os desafios específicos de cada organização pública. Portanto, os resultados desses programas estão diretamente ligados à qualidade da formação oferecida aos líderes e à capacidade das instituições de implementar as mudanças sugeridas pelos mesmos.

Além disso, Barzelay et al. (2019, p. 11) observam que, para que o impacto da liderança seja efetivo, é preciso que haja um alinhamento entre os programas de desenvolvimento de liderança e as políticas públicas, garantindo que os líderes formados possam aplicar os conhecimentos adquiridos de maneira prática no dia a dia da gestão pública. A implementação de lideranças bem treinadas e capacitadas tem o potencial de gerar resultados significativos no desempenho institucional, criando um ciclo de melhorias que impacta diretamente a qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos. Assim, a eficácia dos programas de desenvolvimento de liderança nas instituições públicas reflete-se não apenas na melhoria das competências dos gestores, mas também no fortalecimento da organização como um todo, tornando-a mais adaptável e eficiente.

DESAFIOS E LIMITAÇÕES NOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

Os programas de formação de lideranças nas instituições públicas enfrentam diversos desafios e limitações que comprometem sua eficácia. Um dos principais obstáculos é a falta de recursos financeiros destinados a esses programas, o que muitas vezes resulta em uma oferta limitada de treinamentos e capacitações para os gestores públicos. Chiavenato (2020, p. 91) aponta que a escassez de investimentos em desenvolvimento de lideranças é um fator que dificulta a implementação de programas eficazes, pois os gestores não recebem a formação necessária para lidar com os desafios da administração pública de maneira estratégica. A ausência de uma estrutura de investimento robusta compromete a qualidade e a continuidade da formação, limitando o potencial de desenvolvimento das lideranças nas instituições públicas.

Além disso, a resistência cultural à mudança também representa um obstáculo significativo. Banov (2021, p. 120) observa que muitas vezes as instituições públicas apresentam uma cultura organizacional rígida, o que dificulta a implementação de novas práticas de gestão e o desenvolvimento de líderes mais flexíveis e adaptáveis. A resistência a mudanças dentro das organizações públicas pode levar a um ambiente pouco receptivo à inovação, o que impede que os líderes se capacitem adequadamente para enfrentar os desafios dinâmicos da administração pública. Esse fator, aliado à rigidez burocrática presente em muitas instituições públicas, torna o processo de formação de lideranças mais complexo e menos eficaz.

Outro desafio importante é a ausência de uma abordagem estruturada e contínua para a formação de lideranças. De acordo com Gramigna (2020, p. 58), muitos programas de formação de lideranças nas instituições públicas são pontuais e não seguem uma sequência lógica de desenvolvimento, o que compromete o aprendizado contínuo dos líderes. A falta de um planejamento estratégico e de um acompanhamento sistemático durante o processo formativo resulta em líderes mal preparados para lidar com os desafios organizacionais a longo prazo. A formação de lideranças precisa ser vista como um processo contínuo, que permita o desenvolvimento de competências ao longo da carreira, em vez de um evento isolado.

Além disso, a falta de alinhamento entre os programas de formação de liderança e as necessidades específicas das instituições públicas pode também prejudicar a eficácia desses programas. Barzelay et al. (2019, p. 8) afirmam que, frequentemente, os programas de formação de lideranças não estão suficientemente adaptados às particularidades do setor público, o que

dificulta sua aplicação prática no cotidiano das organizações. A formação de líderes nas instituições públicas deve ser projetada de forma a atender às exigências e desafios específicos de cada contexto organizacional, considerando as particularidades do ambiente público, como as limitações orçamentárias e a necessidade de lidar com questões de interesse coletivo.

Os principais obstáculos enfrentados pelas instituições públicas para a formação eficaz de lideranças incluem a falta de recursos financeiros, a resistência cultural à mudança, a ausência de um processo formativo contínuo e estruturado, e o desajuste entre as necessidades das organizações e os programas oferecidos. Esses fatores limitam o potencial de desenvolvimento das lideranças nas instituições públicas e comprometem a capacidade dessas organizações em promover melhorias efetivas na gestão pública (Santos et al., 2024, p. 35). Superar essas barreiras é fundamental para a criação de um ambiente mais propício ao crescimento de lideranças capazes de promover mudanças e gerar resultados positivos na administração pública.

RECOMENDAÇÕES PARA MELHORAR O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

O desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas pode ser aprimorado por meio da adoção de práticas mais eficazes, baseadas nas experiências observadas na literatura sobre o tema. Um dos principais pontos para melhorar a formação de lideranças é a necessidade de implementar programas de desenvolvimento contínuo, ao invés de eventos pontuais. Chiavenato (2020, p. 102) ressalta que a formação de líderes deve ser um processo contínuo, no qual os gestores recebam capacitação ao longo de sua carreira, com foco no aprimoramento constante de suas competências. Isso inclui não apenas o desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também a formação em áreas como gestão de equipes, tomada de decisão estratégica e comunicação, essenciais para a atuação no setor público. A criação de programas estruturados e sequenciais permite que os líderes se preparem de maneira mais eficaz para os desafios diários da administração pública.

Além disso, a utilização de tecnologias digitais pode ser uma ferramenta para potencializar o desenvolvimento de lideranças. Banov (2021, p. 115) aponta que a incorporação de plataformas online de aprendizagem, webinars e cursos a distância oferece aos líderes públicos a possibilidade de se atualizarem de maneira flexível e contínua, independentemente de suas agendas ou localização. A transformação digital no setor público tem o potencial de

criar um ambiente de aprendizado mais dinâmico e acessível, facilitando a disseminação de boas práticas de liderança em diversas instituições. Essas ferramentas podem complementar os programas presenciais, proporcionando uma formação mais completa e personalizada para os gestores públicos.

Outra recomendação importante é a implementação de programas de mentoria e coaching, que contribuem para o desenvolvimento de líderes mais eficazes. Segundo Gramigna (2020, p. 77), a mentoria e o coaching permitem que os líderes mais experientes compartilhem suas práticas e aprendizados com aqueles em ascensão, o que fortalece a transmissão de conhecimento dentro das organizações públicas. Esses programas podem ser fundamentais para o desenvolvimento de competências interpessoais e comportamentais, além de proporcionar uma visão mais aprofundada sobre a dinâmica e os desafios enfrentados no setor público. A troca de experiências entre líderes pode acelerar o aprendizado e melhorar a capacidade de adaptação às exigências do ambiente organizacional.

Além disso, é fundamental que as instituições públicas incentivem a cultura de feedback constante. Barzelay et al. (2019, p. 12) afirmam que o feedback estruturado é uma ferramenta essencial para o crescimento dos líderes, pois permite que eles identifiquem áreas de melhoria e fortaleçam suas competências de maneira prática. Para que o feedback seja eficaz, ele deve ser específico, construtivo e aplicado de forma regular, integrando-se aos processos de avaliação de desempenho. Isso cria um ambiente onde os líderes se sentem apoiados e estimulados a melhorar continuamente suas práticas de gestão.

Por fim, a adaptação dos programas de liderança às necessidades e desafios específicos do setor público é uma recomendação crucial para garantir que a formação de líderes seja relevante e eficaz. Santos et al. (2024, p. 59) destacam que os programas de desenvolvimento de liderança precisam ser ajustados às particularidades de cada instituição pública, considerando fatores como recursos limitados, a burocracia e as demandas sociais. Os programas devem ser projetados para atender às realidades do setor público, para que possam gerar resultados reais e impactar diretamente a qualidade dos serviços prestados à população.

Essas práticas, quando adotadas de forma integrada e contínua, podem melhorar significativamente o desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas, contribuindo para a criação de um ambiente de gestão mais eficiente e adaptável às necessidades da administração pública (Gramigna, 2020, p. 83).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo visam sintetizar os principais achados da pesquisa e refletir sobre a relevância dos resultados para a prática de gestão nas instituições públicas, com foco no desenvolvimento de lideranças. A questão central deste estudo foi investigar como a administração de pessoas pode ser utilizada de maneira eficaz para o desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas. Através da análise dos dados e das discussões apresentadas ao longo do trabalho, foi possível identificar que a administração de pessoas desempenha um papel crucial no processo de desenvolvimento de lideranças, sendo essencial para a formação de gestores públicos mais preparados e capacitados para enfrentar os desafios da administração pública.

Um dos principais achados deste estudo foi a constatação de que a gestão de pessoas nas instituições públicas ainda enfrenta obstáculos significativos que dificultam o desenvolvimento eficaz de lideranças. A escassez de recursos financeiros, a rigidez burocrática e a resistência a mudanças dentro das organizações públicas foram identificadas como as principais barreiras para a implementação de programas de capacitação e para a promoção de uma cultura de liderança mais dinâmica. Além disso, a falta de continuidade nos programas de formação de lideranças e a ausência de uma estrutura que permita o acompanhamento contínuo do desenvolvimento das competências de liderança foram questões centrais que emergiram da pesquisa.

Outro ponto importante foi a identificação de que, apesar das limitações, as tecnologias digitais surgem como uma ferramenta promissora para aprimorar o desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas. As plataformas digitais, como cursos online e sistemas de feedback, permitem uma abordagem mais flexível e contínua para a capacitação de líderes, oferecendo a possibilidade de personalizar o aprendizado e de facilitar a disseminação de boas práticas em diferentes organizações. A transformação digital, portanto, tem o potencial de gerar um impacto positivo no desenvolvimento das competências de liderança, contribuindo para a formação de gestores mais capacitados para lidar com os desafios contemporâneos da administração pública.

Apesar desses avanços, a resistência à mudança dentro das instituições públicas ainda é um desafio considerável. As organizações públicas frequentemente operam em um contexto de estabilidade e conformidade com as regras, o que pode dificultar a adoção de novas abordagens

de gestão e o desenvolvimento de lideranças mais inovadoras. Superar essa resistência é fundamental para garantir que as lideranças possam, de fato, influenciar a transformação organizacional e promover melhorias no desempenho institucional.

Este estudo também apontou que, para que os programas de desenvolvimento de lideranças sejam eficazes, é necessário que sejam mais alinhados com as necessidades específicas das instituições públicas. A falta de um planejamento estratégico adequado, que leve em conta as particularidades de cada organização, pode comprometer a aplicabilidade dos programas de formação de líderes. Assim, a personalização dos programas de desenvolvimento é uma recomendação crucial para garantir sua relevância e impacto no desempenho das instituições públicas.

As contribuições deste estudo estão relacionadas ao entendimento mais profundo dos fatores que impactam o desenvolvimento de lideranças no setor público. Este trabalho proporciona uma visão sobre os desafios e as oportunidades presentes na gestão de pessoas para o desenvolvimento de líderes nas instituições públicas, oferecendo *insights* para gestores e responsáveis pela implementação de políticas de formação de lideranças. Além disso, a pesquisa destaca a importância da continuidade nos programas de capacitação e a necessidade de utilizar ferramentas digitais para facilitar o aprendizado contínuo dos líderes.

465

Entretanto, este estudo também revela a necessidade de mais pesquisas sobre o impacto específico das tecnologias digitais no desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas. Embora a transformação digital tenha se mostrado promissora, ainda há uma lacuna no entendimento de como essas ferramentas podem ser melhor integradas aos processos de gestão de pessoas. A realização de estudos que investiguem a eficácia de programas digitais de desenvolvimento de lideranças, incluindo plataformas de e-learning e sistemas de feedback online, pode ser um passo importante para complementar os achados deste trabalho. Além disso, seria relevante aprofundar a análise sobre como superar a resistência à mudança nas organizações públicas, considerando as características culturais e organizacionais específicas de cada contexto.

Em conclusão, este estudo reforça a importância da administração de pessoas para o desenvolvimento de lideranças nas instituições públicas, identificando os principais obstáculos e propondo recomendações para melhorar os programas de capacitação de líderes. A pesquisa sugere que, embora existam desafios significativos, a integração de tecnologias digitais e a personalização dos programas de desenvolvimento podem contribuir para a criação de

lideranças mais eficazes, capazes de responder aos desafios da administração pública e promover a transformação nas organizações. O estudo também aponta a necessidade de mais investigações para aprofundar a compreensão dos processos envolvidos e garantir a eficácia das políticas de desenvolvimento de liderança no setor público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANOV, M. R. Recrutamento e seleção com foco na transformação digital. São Paulo: Editora Évora, 2021.

BARZELAY, Michael; MARTINS, Humberto Falcão; VILELA, Pedro; MARQUES, Paulo. Inovando no Desenvolvimento de Profissionais da Gestão Pública: O Caso do Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Escola Nacional de Administração Pública – Enap. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 11, n. 4, p. 1-12, 2019. DOI: 10.21118/apgs.v4i11.8943. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/8943>. Acesso em: 17 jan. 2025.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2020.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 5. ed. São Paulo: Manole, 2020.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Pearson, 2020.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 6, p. 1277-1304, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ctZY9NjQgqJpqqVhTp9TMpn>. Acesso em: 17 jan. 2025.

SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; BELÉM, Breno de Campos; PEREIRA, Ednei; GOMES, Hermócrates Melo Júnior; BEKER, José Carlos; ANDRADE FILHO, Marcos Antonio Soares de; MARCONDES, Pollyanna; SILVA, Rivaldo Ferreira da. Estratégias para fomentar a colaboração e o trabalho em equipe online. In: SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva; VIANA, Silvanete Cristo (org.). *Gestão, direito e tecnologia: transformação digital*. 1. ed. São Paulo: EBPCA - Editora Brasileira de Publicação Científica Aluz, 2024. p. 15-42. DOI: 10.51473/ed.al.gdti. Disponível em: <https://www.ebpca.com.br>. Acesso em: 17 jan. 2025.

SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; BELÉM, Breno de Campos; PEREIRA, Ednei; GOMES, Hermócrates Melo Júnior; BEKER, José Carlos; ANDRADE FILHO, Marcos Antonio Soares de; MARCONDES, Pollyanna; SILVA, Rivaldo Ferreira da. Estratégias para fomentar a colaboração e o trabalho em equipe online. In: SANTOS, Silvana Maria Aparecida

Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva; VIANA, Silvanete Cristo (org.). *Gestão, direito e tecnologia: transformação digital*. 1. ed. São Paulo: EBPCA - Editora Brasileira de Publicação Científica Aluz, 2024. p. 15-42. DOI: 10.51473/ed.al.gdt1. Disponível em: <https://www.ebpca.com.br>. Acesso em: 17 jan. 2025.

SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva; VIANA, Silvanete Cristo. Verde na veia: integrando educação ambiental ao currículo formal. In: SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva; VIANA, Silvanete Cristo (org.). *Gestão, direito e tecnologia: transformação digital*. 1. ed. São Paulo: EBPCA - Editora Brasileira de Publicação Científica Aluz, 2024. p. 67-94. DOI: 10.51473/ed.al.gdt3. Disponível em: <https://www.ebpca.com.br>. Acesso em: 17 jan. 2025.