Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

OPEN ACCESS

doi.org/10.51891/rease.v12i11.32968

OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NOS CONSELHOS DE FISCALIZAÇÃO PROFISSIONAL: UMA ANÁLISE DA LIDERANÇA

Ariana de Souza Cavalcante[1]
Ewellyn Duarte Ferreira[2]
Jadelene Tiburcio Soares[3]
Vanessa Costa de Oliveira[4]
Alcimar de Lima Marques Filho[5]

RESUMO: A gestão de pessoas nos conselhos de fiscalização profissional envolve escolhas administrativas que precisam respeitar a natureza pública dessas entidades. Entre elas estão a distribuição das tarefas, a formação das equipes, o acompanhamento do trabalho e a comunicação interna. Este artigo examina como a literatura sobre gestão de pessoas e liderança pode ajudar a pensar essas questões. A pesquisa é qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em 13 obras e artigos e em três documentos legais e jurisprudenciais, examinados em cinco eixos temáticos. Os estudos consultados indicam a importância de associar planejamento de pessoal, reconhecimento, condições de trabalho e clareza de responsabilidades. Também mostram que os estilos de liderança não produzem resultados idênticos em todos os contextos: em uma investigação com equipes do Executivo mineiro, a associação entre liderança transacional e desempenho foi mais forte, embora a liderança transformacional também tenha apresentado associação positiva. Nos conselhos, recomendações de gestão precisam ser confrontadas com as atribuições legais e com as condições concretas de cada entidade. Sem entrevistas ou dados internos, este trabalho oferece uma análise bibliográfica e documental, e não um diagnóstico de conselhos específicos.

Palavras-chave: Conselhos profissionais; Gestão de pessoas; Gestão pública; Liderança; Qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT: People management within professional regulatory bodies involves administrative choices that must respect the public nature of these entities. Such choices encompass task distribution, team formation, work monitoring, and internal communication. This article examines how literature on people management and leadership can inform the approach to these issues. The research is qualitative, exploratory, and descriptive, drawing upon 13 academic works and articles, as well as three legal and jurisprudential documents, analyzed across five thematic areas. The studies consulted highlight the importance of integrating workforce planning, recognition, working conditions, and clearly defined responsibilities. They also demonstrate that leadership styles do not yield identical results in every context; for instance, in a study of teams within the executive branch of the state of Minas Gerais, the correlation between transactional leadership and performance was stronger, although transformational leadership also showed a positive association. Within professional regulatory bodies, management recommendations must be reconciled with the legal mandates and the specific, concrete circumstances of each entity. As this study does not incorporate interviews or internal organizational data, it provides a bibliographic and documentary analysis rather than a diagnostic assessment of any specific regulatory body.

[1] Graduanda do curso EaD de Administração da Universidade Nilton Lins, Manaus, Amazonas, Brasil.
[2] Graduanda do curso EaD de Administração da Universidade Nilton Lins, Manaus, Amazonas, Brasil.
[3] Graduanda do curso EaD de Administração da Universidade Nilton Lins, Manaus, Amazonas, Brasil.
[4] Graduanda do curso EaD de Administração da Universidade Nilton Lins, Manaus, Amazonas, Brasil.
[5] Doutorando em Administração. Universidade Nilton Lins, Manaus, Amazonas, Brasil.

Keywords: Professional regulatory bodies; People management; Public management; Leadership; Quality of work life.

RESUMEN: La gestión de personas en los consejos de fiscalización profesional implica decisiones administrativas que deben respetar la naturaleza pública de estas entidades. Entre ellas se encuentran la distribución de tareas, la conformación de equipos, el seguimiento del trabajo y la comunicación interna. Este artículo examina cómo la literatura sobre gestión de personas y liderazgo puede contribuir a abordar estas cuestiones. La investigación es de carácter cualitativo, exploratorio y descriptivo; se basa en 13 obras y artículos, así como en tres documentos legales y jurisprudenciales, analizados a partir de cinco ejes temáticos. Los estudios consultados señalan la importancia de vincular la planificación de personal, el reconocimiento, las condiciones laborales y la claridad en las responsabilidades. Asimismo, demuestran que los estilos de liderazgo no generan resultados idénticos en todos los contextos: en un estudio realizado con equipos del Poder Ejecutivo del estado de Minas Gerais, se observó una asociación más fuerte entre el liderazgo transaccional y el desempeño, si bien el liderazgo transformacional también mostró una correlación positiva. En el caso de los consejos, las recomendaciones de gestión deben contrastarse con las atribuciones legales y las condiciones concretas de cada entidad. Al no incluir entrevistas ni datos internos, este trabajo presenta un análisis bibliográfico y documental, y no un diagnóstico de consejos específicos.

Palabras clave: Consejos profesionales; Gestión de personas; Gestión pública; Liderazgo; Calidad de vida laboral.

1 INTRODUÇÃO

Em um conselho de fiscalização profissional, a qualidade do atendimento não depende apenas de normas bem definidas, depende de quem executa as atividades, de como as responsabilidades são distribuídas e de como gestores e trabalhadores lidam com as demandas que chegam à instituição. Assim, registro, fiscalização, orientação e atendimento exigem articulação entre áreas diferentes, pois é nesse cotidiano que a gestão de pessoas deixa de ser uma rotina de pessoal e passa a interferir no funcionamento do serviço.

Os conselhos exercem funções públicas, embora possuam características administrativas próprias. No caso da Fonoaudiologia, a Lei n.º 6.965/1981 definiu as atribuições do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais. O Supremo Tribunal Federal, ao julgar a ADI n.º 1.717, reafirmou que a fiscalização de profissões regulamentadas tem natureza pública (BRASIL, 1981; BRASIL, 2003). Por isso, uma proposta de gestão para essas entidades deve considerar tanto as necessidades das equipes quanto o conjunto de obrigações jurídicas a que estão submetidas.

A literatura ajuda a formular esse debate. Uma vez que, Bergue (2020) aproxima a gestão de pessoas da finalidade das instituições públicas, enquanto que Carmo et al. (2018), ao estudarem uma autarquia federal, encontraram dificuldades para incorporar a gestão estratégica às práticas de recursos humanos. Neste sentido, o estudo não permite dizer que o mesmo ocorre

nos conselhos profissionais, mas levanta perguntas pertinentes: quem define as prioridades de trabalho, como se identificam as necessidades de capacitação e de que modo a área de pessoal participa do planejamento?

A liderança acrescenta outra questão, posto que em pesquisa com equipes do Executivo de Minas Gerais, Dias e Borges (2015) observaram associação mais forte entre desempenho e liderança transacional do que entre desempenho e liderança transformacional. Diante deste context, os dois estilos, contudo, apresentaram associação positiva no modelo estatístico examinado, já que a constatação recomenda cuidado com prescrições genéricas sobre o perfil de líder considerado ideal, e as características do trabalho e da instituição importam.

O debate também precisa incluir o ambiente em que as pessoas trabalham, sendo que Ferreira, Alves e Tostes (2009) observaram, em órgãos públicos federais, uma distância entre os problemas de qualidade de vida no trabalho e as ações adotadas pelas instituições. Já Amâncio, Mendes e Martins (2021), reuniram estudos que discutem condições de trabalho, desenvolvimento e práticas de gestão no serviço público, visto que são evidências úteis para pensar o tema, mas não substituem a escuta de trabalhadores de um conselho específico.

A partir dessas questões, o artigo procura responder: quais desafios da gestão de pessoas aparecem na literatura e nos documentos relacionados ao setor público, e como as práticas de liderança podem orientar melhorias nos conselhos de fiscalização profissional? O objetivo geral é analisar esses desafios e discutir diretrizes de gestão voltadas à organização do trabalho, ao desenvolvimento das equipes e à qualidade dos serviços.

Especificamente, pretende-se examinar a gestão estratégica de pessoas no setor público; discutir liderança, comunicação, motivação e desempenho; apresentar as particularidades jurídicas dos conselhos, tomando o sistema da Fonoaudiologia como referência documental; e reunir diretrizes de gestão que possam ser verificadas em estudos posteriores. O artigo não realiza avaliação de campo, porque seu compromisso é distinguir aquilo que as fontes demonstram daquilo que pode ser proposto para essas entidades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público

Organizar pessoas não é apenas preencher postos ou distribuir serviços. Também é decidir quais competências a instituição precisa desenvolver e como o trabalho será coordenado. Chiavenato (2014) discute a passagem de uma administração centrada em controles de recursos

humanos para uma gestão que reconhece a participação das pessoas nos processos organizacionais. No serviço público, essa participação ocorre dentro de regras e responsabilidades que não podem ser ignoradas.

Para Bergue (2020), a gestão estratégica de pessoas deve estar ligada à finalidade da organização pública, visto que o planejamento da força de trabalho, portanto, não se resolve apenas com uma previsão de vagas ou uma programação anual de cursos. Sendo que ele exige conhecer as atividades realizadas, as competências exigidas e as dificuldades que afetam a prestação do serviço. Sem essa conexão, a área de pessoal corre o risco de funcionar isoladamente das decisões institucionais.

Carmo et al. (2018), encontraram um exemplo dessa distância ao estudar uma autarquia federal. Posto que na instituição pesquisada, não havia um modelo estratégico consolidado de gestão de pessoas, e a atuação da área responsável permanecia fortemente marcada por demandas operacionais. Dessa forma, o resultado expõe limites de práticas tradicionais e de arranjos administrativos rígidos, mas diz respeito à autarquia investigada. Por fim, não seria correto estender a conclusão a todas as entidades públicas.

A revisão de Oliveira, Andrade e Bispo (2026) mostra como o tema ganhou outras frentes de investigação, visto que nas 15 publicações examinadas pelos autores aparecem discussões sobre inovação, satisfação, clima organizacional, gestão sustentável e práticas de recursos humanos. Essa diversidade ajuda a compreender por que o desempenho institucional não deve ser tratado apenas como cumprimento de rotinas: as relações de trabalho também fazem parte da organização do serviço.

A capacitação é um ponto de encontro entre essa literatura e as normas administrativas, baseado no Decreto n.º 9.991/2019 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, vinculando a formação dos servidores às competências necessárias ao trabalho institucional (BRASIL, 2019). O decreto serve aqui como referência para discutir planejamento de desenvolvimento. Sua aplicação a cada conselho profissional depende da análise do regime jurídico pertinente.

Nos conselhos, uma pergunta prática antecede qualquer proposta de capacitação ou mudança na estrutura de pessoal: quais atividades precisam ser realizadas e quais conhecimentos são necessários para executá-las? A contribuição de Bergue (2020) e de Carmo et al. (2018) está justamente em aproximar essas perguntas do planejamento. Respondê-las,

porém, requer conhecer os processos e o quadro funcional da entidade, o que não foi objeto desta pesquisa.

2.2 Liderança e Desenvolvimento das Equipes

A liderança aparece no trabalho diário quando alguém precisa estabelecer prioridades, explicar uma decisão, acompanhar resultados ou intervir em um conflito. Chiavenato (2023), trata essas tarefas como parte da condução de pessoas, junto com a orientação e o desenvolvimento profissional. Em instituições públicas, elas se tornam mais complexas porque nem toda prática adotada no setor privado pode ser aplicada da mesma maneira.

O estudo de Dias e Borges (2015) ajuda a evitar uma visão idealizada da liderança. As autoras pesquisaram 315 servidores distribuídos em 82 equipes do Poder Executivo mineiro. Embora esperassem uma relação mais forte entre liderança transformacional e desempenho, encontraram coeficiente padronizado de 0,408 para a liderança transacional e de 0,208 para a transformacional. Os dois resultados foram positivos e estatisticamente significativos na regressão apresentada. A diferença está na força da associação, não na ausência de efeito de um dos estilos.

As autoras também alertam para as limitações de uma gestão apoiada somente em recompensas. Ao discutir os resultados, recomendam buscar "outras formas de reconhecimento, que não apenas as recompensas pecuniárias" (Dias; Borges, 2015, p. 215). Dar retorno sobre o trabalho, reconhecer contribuições e esclarecer objetivos podem ter lugar nas práticas de liderança sem que toda resposta da instituição seja convertida em incentivo financeiro.

Robbins, Judge e Sobral (2010) relacionam o comportamento das pessoas no trabalho às atitudes, percepções, recompensas e relações estabelecidas na organização. A clareza dos critérios importa porque uma mesma decisão pode ser compreendida de maneiras distintas pelos integrantes de uma equipe. A liderança precisa explicar o que se espera do trabalho e permitir que as pessoas compreendam como seu desempenho é acompanhado.

Bergamini (2018), acrescenta uma ressalva importante: a motivação tem uma dimensão individual. Profissionais com experiências e expectativas diferentes não reagem necessariamente aos mesmos estímulos. Isso ajuda a explicar por que programas uniformes de reconhecimento podem produzir respostas variadas e por que ouvir os trabalhadores faz parte da gestão, ainda que a decisão final permaneça submetida às responsabilidades da chefia.

Não se pode, a partir desses estudos, recomendar um estilo único de liderança para todos os conselhos profissionais, posto que é mais consistente sugerir práticas que possam ser avaliadas em cada instituição: prioridades bem definidas, retorno regular sobre as atividades, oportunidades de aprendizagem e formas de reconhecimento permitidas pela legislação. A viabilidade dessas medidas depende tanto das condições de trabalho quanto das normas que regem cada conselho (Bergue, 2020; Dias; Borges, 2015).

2.3 Cultura Organizacional, Comunicação e Gestão de Conflitos

As normas dizem o que uma organização deve fazer, mas não explicam sozinhas como as pessoas trabalham juntas, pois há hábitos, expectativas e modos de resolver problemas que se formam no cotidiano. Robbins, Judge e Sobral (2010) associam a cultura organizacional a significados compartilhados que orientam comportamentos, uma vez que a comunicação participa desse processo porque as decisões precisam ser entendidas por quem as executa.

Quando uma tarefa é repassada sem esclarecer seu responsável, seu prazo ou sua prioridade, podem surgir interpretações diferentes, isto porque nem sempre o problema é falta de disposição da equipe; às vezes, a orientação simplesmente não foi suficientemente clara. A literatura sobre comportamento organizacional ajuda a analisar essas situações sem reduzir todo conflito a características individuais (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Kuhn e Scortegagna (2016), discutem a empatia nas relações entre integrantes de equips, isto porque reconhecer a perspectiva de outra pessoa não significa concordar com todas as suas posições. Diante disso, significa compreender as diferenças de percepção antes de buscar uma resposta para o problema. Na gestão de conflitos, essa postura pode tornar o diálogo mais produtivo, principalmente quando há tarefas compartilhadas e decisões que afetam mais de um setor.

A pesquisa de Dias e Borges (2015), oferece outra dimensão da comunicação: a liderança precisa tornar compreensível a relação entre expectativas e resultados. Já Carmo et al. (2018), mostram que uma área de pessoas pouco integrada ao planejamento institucional encontra dificuldades para atuar de modo estratégico. Embora sejam investigações distintas, elas indicam que esclarecer prioridades e articular setores são questões organizacionais, e não apenas atributos pessoais de um bom líder.

Em conselhos profissionais, procedimentos escritos, reuniões objetivas e canais de retorno podem ajudar a coordenar atividades como fiscalização, registro e atendimento. Em

razão disso, essas medidas são propostas derivadas da literatura, não práticas testadas neste estudo. Porque sua utilidade precisa ser examinada conforme o tamanho da equipe, os fluxos de trabalho e as responsabilidades de cada entidade.

2.4 Conselhos Profissionais e Particularidades Jurídico-Administrativas

Os conselhos de fiscalização profissional não exercem apenas atividades associativas, pois suas atribuições incluem funções públicas relacionadas à regulação e à fiscalização do exercício profissional. No julgamento da ADI n.º 1.717, em 2002, o Supremo Tribunal Federal afastou dispositivos da Lei n.º 9.649/1998 que pretendiam atribuir a fiscalização profissional a pessoas jurídicas de direito privado. O acórdão foi publicado em 2003 (BRASIL, 2003).

Na Fonoaudiologia, a Lei n.º 6.965/1981 instituiu os Conselhos Federal e Regionais "com a incumbência de fiscalizar o exercício da profissão" (BRASIL, 1981, art. 6º). A mesma lei dispõe sobre registros, competências administrativas e prestação de contas. São regras que precisam ser consideradas antes de qualquer alteração na organização do trabalho ou na utilização dos recursos da instituição.

O art. 12, inciso XX, da Lei n.º 6.965/1981 prevê obrigações de divulgação de informações orçamentárias e institucionais, enquanto o art. 16 estabelece regras para a aplicação das receitas. Esses dispositivos recomendam cuidado na formulação de propostas de gratificação, contratação e reconhecimento financeiro. Não constituem, porém, fundamento suficiente para afirmar que toda política de valorização profissional seja proibida (BRASIL, 1981).

A leitura de Bergue (2020), reforça que a gestão de pessoas no setor público precisa estar conectada à finalidade institucional e à responsabilidade administrativa. Assim, a autonomia de um conselho não dispensa decisões justificadas, nem transforma práticas empresariais em modelos automaticamente aplicáveis. Por fim, a organização de equipes, capacitação e acompanhamento do trabalho devem passar por exame técnico e jurídico.

A investigação de Carmo et al. (2018), pode ajudar a formular questões para estudos sobre conselhos: como se distribuem as funções? Quais demandas exigem competências específicas? Que espaço existe para o planejamento de pessoal? As respostas não estão dadas pela legislação nem pela pesquisa realizada naquela autarquia. Dependem de informações sobre a instituição que se pretende examinar.

2.5 Motivação, Reconhecimento e Qualidade de Vida no Trabalho

Falar em desempenho sem observar as condições em que o trabalho acontece deixa parte do problema de fora. Bergamini (2018), mostra que a motivação não depende de um estímulo único, enquanto Robbins, Judge e Sobral (2010) discutem a influência das percepções e das relações organizacionais sobre o comportamento. Um elogio, um curso ou uma nova meta podem ter sentidos diferentes para cada profissional.

Limongi-França (2004), aborda a qualidade de vida no trabalho a partir de dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais. Essa perspectiva permite olhar para além de ações isoladas de bem-estar. Importam também a organização das tarefas, a convivência entre equipes, as possibilidades de desenvolvimento e as condições disponíveis para a execução das atividades.

Em dez órgãos públicos federais, Ferreira, Alves e Tostes (2009) identificaram um "nítido descompasso entre problemas existentes e atividades realizadas" (p. 319). A pesquisa chama atenção para programas que oferecem iniciativas pontuais, mas nem sempre enfrentam as causas organizacionais das dificuldades relatadas. Sua conclusão se refere aos órgãos investigados; não há base para presumir o mesmo quadro nos conselhos profissionais.

Klein, Pereira e Lemos (2019) mostram a importância de avaliar a qualidade de vida no trabalho a partir de parâmetros e das percepções dos próprios trabalhadores de uma organização pública. A existência de um programa institucional não equivale, necessariamente, à percepção de melhores condições de trabalho. Isso precisa ser examinado, e não tomado como pressuposto.

Amâncio, Mendes e Martins (2021), ao reunirem 21 artigos publicados entre 2010 e 2020, encontraram discussões sobre condições de trabalho, remuneração, oportunidades de crescimento e práticas de gestão no serviço público brasileiro. Considerada em conjunto com a abordagem de Limongi-França (2004), essa produção sugere que medidas de bem-estar ganham consistência quando partem de problemas conhecidos, em vez de um calendário de atividades desconectado do cotidiano.

Para os conselhos profissionais, o primeiro passo seria compreender o ambiente de trabalho antes de propor intervenções. Examinar responsabilidades, abrir canais de escuta e identificar demandas de formação são possibilidades coerentes com as fontes consultadas. Nada disso comprova que exista sobrecarga, adoecimento ou insatisfação em uma entidade determinada. Essas questões só podem ser avaliadas por meio de dados próprios.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é qualitativo, exploratório e descritivo, com procedimentos bibliográficos e documentais, isto porque seu foco não é medir o desempenho de conselhos profissionais ou descrever o funcionamento interno de alguma unidade, mas discutir o que a literatura e os documentos jurídicos permitem afirmar sobre gestão de pessoas nessas instituições.

Foram utilizadas 13 obras e artigos previamente identificados na auditoria bibliográfica: Amâncio, Mendes e Martins (2021); Bergamini (2018); Bergue (2020); Carmo et al. (2018); Chiavenato (2014; 2023); Dias e Borges (2015); Ferreira, Alves e Tostes (2009); Klein, Pereira e Lemos (2019); Kuhn e Scortegagna (2016); Limongi-França (2004); Oliveira, Andrade e Bispo (2026); e Robbins, Judge e Sobral (2010). A seleção foi dirigida ao problema de pesquisa. Não houve protocolo de revisão sistemática, busca exaustiva em bases ou avaliação quantitativa da produção científica.

Na análise documental, foram examinados a Lei n.º 6.965/1981, o Decreto n.º 9.991/2019 e o acórdão da ADI n.º 1.717/DF, julgado em 2002 e publicado em 2003. A leitura concentrou-se nas funções de fiscalização, nas responsabilidades administrativas e nas referências normativas relativas ao desenvolvimento de pessoas. O Decreto n.º 9.991/2019 foi utilizado como parâmetro de política federal de capacitação, sem presumir que suas disposições incidam automaticamente sobre todos os conselhos.

Para organizar a discussão, o material foi distribuído em cinco eixos: planejamento de pessoal; liderança e desempenho; comunicação e conflitos; particularidades jurídico-administrativas; e motivação e qualidade de vida no trabalho. Em cada eixo, separaram-se as conclusões dos estudos consultados, as disposições dos documentos legais e as diretrizes propostas a partir dessa leitura. O procedimento não produziu estatísticas, entrevistas, observações ou dados institucionais inéditos.

Em atenção ao art. 9º, inciso I, alínea c, da Portaria CNPq n.º 2.664, de 6 de março de 2026, declara-se a utilização de ferramenta de Inteligência Artificial Generativa durante a preparação deste manuscrito. Foi utilizada a ferramenta ChatGPT, desenvolvida pela OpenAI, exclusivamente como recurso auxiliar para revisão da redação, aprimoramento da coesão e da coerência textual. A ferramenta não foi empregada para substituir a análise intelectual dos autores, definir resultados da pesquisa ou assumir responsabilidade autoral pelo conteúdo científico apresentado. E, não foi utilizada para gerar dados empíricos, simular resultados de campo ou substituir a responsabilidade intelectual dos autores. Cabe aos autores conferir as

fontes originais, revisar criticamente as interpretações e responder integralmente pelo conteúdo submetido (CNPq, 2026).

As limitações decorrem sobretudo da seleção dirigida de fontes e da inexistência de dados de campo. Assim, as conclusões não indicam a frequência de problemas em conselhos profissionais nem estabelecem causalidade entre liderança e desempenho. Elas organizam evidências disponíveis e formulam questões que poderão orientar investigações posteriores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A leitura das fontes mostrou aproximações, mas também diferenças importantes entre os estudos. Os trabalhos empíricos foram realizados em instituições públicas diversas; os documentos legais, por sua vez, descrevem atribuições e obrigações, não condições efetivas de trabalho. A discussão a seguir respeita essa diferença. O Quadro 1 reúne as evidências selecionadas e indica o alcance das diretrizes sugeridas para os conselhos profissionais.

4.1 Planejamento da Força de Trabalho

O primeiro resultado diz respeito à dificuldade de transformar a gestão de pessoas em parte do planejamento institucional. Na autarquia estudada por Carmo et al. (2018), predominava uma atuação operacional, sem modelo estratégico consolidado. Bergue (2020), oferece um contraponto conceitual: decisões sobre equipes e desenvolvimento profissional precisam acompanhar a finalidade da organização pública. Lidos em conjunto, esses trabalhos apontam um problema de articulação entre a área de pessoal e a gestão da instituição.

A revisão de Oliveira, Andrade e Bispo (2026) confirma que a produção científica sobre o setor público não se limita ao processamento de rotinas administrativas. No conjunto de trabalhos examinados aparecem inovação, satisfação e clima organizacional, além de outras práticas de gestão. O material, no entanto, não mostra como essas questões são tratadas pelos conselhos de fiscalização.

Uma diretriz possível seria começar pelo levantamento das tarefas e das competências necessárias para executá-las. A partir daí, seria mais consistente discutir dimensionamento, distribuição de demandas e capacitação. O Decreto n.º 9.991/2019 oferece uma referência para vincular desenvolvimento profissional às necessidades do serviço, desde que sejam observadas as normas próprias da entidade (Brasil, 2019).

4.2 Liderança, Desempenho e Reconhecimento

O resultado mais específico sobre estilos de liderança vem de Dias e Borges (2015). Na amostra de 82 equipes do Executivo mineiro, a liderança transacional esteve mais fortemente associada ao desempenho do que a transformacional. Esta última, porém, também apresentou associação positiva e estatisticamente significativa ($p = 0{,}039$). O achado contraria interpretações que tratam a liderança transformacional como resposta universal e, ao mesmo tempo, impede concluir que ela seja irrelevante.

Há uma tensão produtiva entre esse resultado e a literatura sobre motivação. Bergamini (2018) lembra que os estímulos não são percebidos da mesma forma por todos. Robbins, Judge e Sobral (2010) discutem como expectativas, recompensas e percepção de justiça influenciam o comportamento. O desempenho pode exigir metas claras e acompanhamento, mas o reconhecimento não deve ficar preso a um único mecanismo.

Nos conselhos, essa discussão aponta para medidas relativamente concretas: explicitar expectativas, criar momentos de retorno sobre o trabalho, identificar necessidades de aperfeiçoamento e examinar formas de reconhecimento juridicamente possíveis. A Lei n.º 6.965/1981 traz regras sobre a aplicação de recursos dos conselhos de Fonoaudiologia. O alcance dessas regras para políticas específicas de pessoal depende de análise jurídica, e não de uma interpretação genérica de proibição.

4.3 Comunicação, Cultura e Conflitos

A comunicação surge como parte da organização do trabalho. Robbins, Judge e Sobral (2010) ajudam a compreender como regras e significados compartilhados influenciam comportamentos; Kuhn e Scortegagna (2016) colocam a empatia no centro das relações entre os integrantes das equipes. Esses trabalhos não demonstram quantos conflitos existem em conselhos profissionais, mas oferecem critérios para compreender por que orientações pouco claras e perspectivas diferentes podem gerar atritos.

No estudo de Carmo et al. (2018), a dificuldade de integrar a gestão de pessoas à estratégia institucional apareceu em uma autarquia federal. Já Dias e Borges (2015), examinaram a importância de esclarecer expectativas no exercício da liderança. A aproximação entre essas pesquisas sugere que a coordenação exige mais do que boa disposição individual: as decisões precisam chegar às equipes de maneira compreensível.

Por isso, a formalização das responsabilidades, o registro de demandas e a conversa direta sobre divergências são medidas que merecem ser examinadas pelos conselhos. Não se afirma que funcionem igualmente em qualquer instituição. Para avaliar seus efeitos, seria necessário acompanhar os processos e ouvir os trabalhadores.

4.4 Particularidades Jurídico-Administrativas

O exame documental mostra por que uma proposta de gestão não pode ignorar a natureza dos conselhos. A Lei n.º 6.965/1981 define atribuições de registro, fiscalização e prestação de contas no sistema da Fonoaudiologia; a ADI n.º 1.717 reafirma a natureza pública da fiscalização profissional (Brasil, 1981; Brasil, 2003). São obrigações expressas, não evidências de que exista determinada deficiência na estrutura de pessoal.

Essas normas delimitam o espaço das decisões administrativas. Alterações em cargos, despesas, práticas de reconhecimento e atribuições internas exigem justificativa e exame do regime jurídico da entidade. Na perspectiva de Bergue (2020), a gestão de pessoas precisa ser compreendida dentro da finalidade do serviço público, sem transferir automaticamente modelos construídos para empresas privadas.

A legislação não revela se um conselho possui equipes pequenas, sobrecarga ou dificuldade de comunicação. Esse limite é decisivo: o material documental permite identificar responsabilidades institucionais, mas não substitui uma análise de cargos, processos e condições reais de trabalho.

4.5 Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho

As pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho deslocam o olhar de ações pontuais para a organização das atividades. Ferreira, Alves e Tostes (2009) identificaram, em dez órgãos federais, uma distância entre os problemas vivenciados e as respostas gerenciais. Klein, Pereira e Lemos (2019), por sua vez, mostram a importância de incluir a percepção dos trabalhadores na avaliação das condições de trabalho. Os dois estudos foram realizados fora do universo dos conselhos profissionais.

A revisão de Amâncio, Mendes e Martins (2021) reúne questões de remuneração, condições de trabalho, crescimento e práticas de gestão no serviço público. Em diálogo com Limongi-França (2004), esses achados mostram por que uma atividade isolada de bem-estar não basta para avaliar a qualidade de vida: é preciso observar o modo como o trabalho está organizado.

O caminho mais consistente para os conselhos seria levantar necessidades concretas antes de implantar medidas de bem-estar. Isso inclui ouvir os profissionais, examinar a distribuição das tarefas e identificar condições que dificultem o trabalho. Trata-se de uma agenda de investigação e de gestão, não de um diagnóstico previamente estabelecido.

Quadro 1 – Evidências Selecionadas e Diretrizes de Análise para os Conselhos Profissionais

Tema	O que a fonte demonstra	Diretriz a examinar	Limite da interpretação
Planejamento	Carmo et al. (2018): ausência de modelo estratégico na autarquia pesquisada.	Mapear funções, demandas e competências.	Não caracteriza os conselhos em geral.
Liderança	Dias e Borges (2015): maior associação do estilo transacional com desempenho; ambos os estilos positivos.	Esclarecer metas, acompanhar e reconhecer contribuições.	Resultados circunscritos às equipes mineiras.
Comunicação	Robbins, Judge e Sobral (2010) e Kuhn e Scortegagna (2016): cultura, comportamento e empatia.	Rever orientações, responsabilidades e canais de diálogo.	Base conceitual, sem teste em conselhos.
Aspectos jurídicos	Lei nº 6.965/1981 e ADI nº 1.717: fiscalização profissional como atribuição pública.	Submeter decisões de pessoal ao regime jurídico aplicável.	Não descreve o ambiente real de trabalho.
Qualidade de vida	Ferreira, Alves e Tostes (2009): desalinhamento em dez órgãos; Amâncio, Mendes e Martins (2021): fatores discutidos na literatura.	Ouvir trabalhadores e avaliar condições antes de intervir.	Achados de outros contextos públicos.

Fonte: Elaboração Própria dos Autores, 2026.

Os cinco eixos convergem em um ponto: gerir pessoas exige conhecer o trabalho que a instituição efetivamente realiza, uma vez que eles não oferecem, porém, um modelo pronto de liderança nem comprovam a ocorrência dos mesmos problemas em todos os conselhos. A distinção entre o que foi observado nas pesquisas, o que está previsto nas normas e o que se propõe como melhoria é, portanto, o principal resultado desta análise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo examinou como a literatura sobre gestão de pessoas e liderança pode contribuir para pensar o trabalho nos conselhos de fiscalização profissional. A análise reuniu estudos sobre planejamento, desempenho, comunicação e qualidade de vida, além de documentos que definem a natureza e as obrigações dessas entidades. O objetivo foi alcançado no âmbito

bibliográfico e documental: o estudo organiza questões relevantes e aponta diretrizes que ainda precisam ser confrontadas com situações concretas.

Uma conclusão importante é que decisões de pessoal não devem ser separadas das atribuições institucionais. Conhecer as atividades realizadas, distribuir responsabilidades de maneira justificável e planejar o desenvolvimento das equipes são passos coerentes com a literatura. A forma de colocá-los em prática, contudo, depende das regras e dos recursos de cada conselho.

Quanto à liderança, os dados de Dias e Borges (2015) mostram que não há motivo para escolher um estilo como resposta universal. A associação mais forte da liderança transacional ao desempenho, no contexto pesquisado, conviveu com uma associação positiva da transformacional. Para os conselhos, parece mais adequado investigar como as lideranças comunicam expectativas, acompanham o trabalho e reconhecem contribuições dentro das possibilidades jurídicas da entidade.

A literatura sobre qualidade de vida acrescenta outro cuidado: ações de bem-estar precisam partir das condições reais de trabalho, e não apenas de programas formalmente existentes. Ferreira, Alves e Tostes (2009), Klein, Pereira e Lemos (2019) e Amâncio, Mendes e Martins (2021) oferecem parâmetros para esse exame, mas seus resultados não são diagnósticos dos conselhos profissionais.

A seleção dirigida das referências, a ausência de um protocolo de revisão sistemática e a inexistência de entrevistas, observação e dados internos delimitam o alcance das conclusões. Estudos posteriores podem ouvir empregados e dirigentes, comparar conselhos de profissões distintas e relacionar a organização das equipes a indicadores de atendimento e fiscalização. Somente com essas informações será possível avaliar quais dificuldades estão presentes e quais mudanças de gestão fazem sentido em cada realidade.

REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, Dayse Letícia Pereira; MENDES, Diego Costa; MARTINS, Simone. Qualidade de vida no trabalho nas organizações públicas brasileiras: uma revisão integrativa da literatura. Teoria e Prática em Administração, v. 11, n. 2, p. 88-102, 2021. DOI: https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.57593.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

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

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://legis.senado.gov.br/norma/31279657/publicacao/31279668. Acesso em: 11 nov. 2026.

BRASIL. Lei nº 6.965, de 9 de dezembro de 1981. Dispõe sobre a regulamentação da profissão de Fonoaudiólogo, e determina outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1981. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-6965-9-dezembro-1981-356567-publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em: 11 nov. 2026.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 1.717/DF. Relator: Min. Sydney Sanches. Tribunal Pleno, julgado em 7 nov. 2002. Diário da Justiça, 28 mar. 2003. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/jurisprudencia/pesquisarInteiroTeor.asp?numeroInteiroTeor=1717. Acesso em: 11 nov. 2026.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira; ASSIS, Lilian Bambirra de; MARTINS, Mariana Geisel; SALDANHA, Cristina Camila Teles; GOMES, Patrícia Albuquerque. 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, v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente líder de talentos. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq). **Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026.** Institui a Política de Integridade na Atividade Científica do CNPq. Brasília, DF: CNPq, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/cnpq/pt-br/composicao/comissao-de-integridade/documentos. Acesso em: 2 nov. 2026.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015. DOI: https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000300005.

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; LEMOS, Ricardo Brião. Quality of working life: parameters and evaluation in the public service. Revista de Administração Mackenzie, v. 20, n. 3, eRAMG190134, 2019. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190134.

KUHN, Marisa Canello; SCORTEGAGNA, Silvana Alba. A relevância da empatia no desenvolvimento inter-relacional em equipes de trabalho. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 9., 2016. Anais [...]. 2016. Disponível em: https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/385-1.pdf. Acesso em: 11 nov. 2026.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Diego José Gomes de; ANDRADE, Fabiana de Cássia Ramos de Medeiros Fernandes Alves de; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo. Gestão de pessoas no contexto da gestão pública: uma revisão sistemática da literatura. Management in Perspective, v. 7, n. 1, p. 104-126, 2026. DOI: https://doi.org/10.14393/MIP-v7n1-2026-79011.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.