GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL NA EXECUÇÃO DE PROJETOS PÚBLICOS NA AMAZÔNIA

PEOPLE MANAGEMENT AS A STRATEGIC FACTOR IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC PROJECTS IN THE AMAZON

JOSELIENE DA SILVA MELO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR

FLÁVIO DE SÃO PEDRO FILHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
A autora agradece à instituição e ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) pelo apoio recebido, bem como ao orientador pelas valiosas contribuições ao desenvolvimento desta pesquisa.

GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL NA EXECUÇÃO DE PROJETOS PÚBLICOS NA AMAZÔNIA

Objetivo do estudo
Analisar as práticas de gestão de pessoas que influenciam a execução de projetos no setor público, considerando o papel da liderança, da motivação, da comunicação e da gestão de conflitos na obtenção de resultados organizacionais.

Relevância/originalidade
O estudo mostra-se relevante ao abordar a gestão de pessoas sob a perspectiva da execução de projetos públicos, relacionando liderança, motivação, comunicação e gestão de conflitos ao desempenho das equipes e aos resultados organizacionais no contexto da Administração Pública.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, de natureza bibliográfica, baseada em livros, artigos, teses, dissertações e outras produções acadêmicas. Os dados foram examinados por meio da análise de conteúdo de Bardin e sistematizados com auxílio da análise SWOT.

Principais resultados
Os resultados indicam que liderança participativa, comunicação clara, reconhecimento profissional e gestão de conflitos favorecem o alinhamento, o comprometimento e o desempenho das equipes. Falhas comunicacionais, baixa motivação, limitações na capacitação e conflitos podem comprometer a eficiência dos projetos.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo contribui ao articular pressupostos da Nova Gestão Pública com liderança, motivação, comunicação e gestão de conflitos na execução de projetos públicos, utilizando a análise de conteúdo para organização das categorias investigadas e a análise SWOT para sistematização dos fatores identificados.

Contribuições sociais/para a gestão
O estudo oferece subsídios à gestão pública ao indicar práticas de comunicação, capacitação, reconhecimento profissional e mediação de conflitos que podem fortalecer as equipes, aprimorar a execução de projetos e contribuir para instituições mais eficientes, responsáveis e transparentes.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Projetos públicos, Liderança, Motivação

PEOPLE MANAGEMENT AS A STRATEGIC FACTOR IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC PROJECTS IN THE AMAZON

Study purpose
To analyze the people management practices that influence the execution of public-sector projects, considering the role of leadership, motivation, communication, and conflict management in achieving organizational outcomes.

Relevance / originality
The study is relevant as it addresses people management from the perspective of public project execution, relating leadership, motivation, communication, and conflict management to team performance and organizational outcomes within the context of Public Administration.

Methodology / approach
This qualitative, exploratory, and descriptive study employed a bibliographic research approach based on books, journal articles, theses, dissertations, and other academic publications. The data were examined using Bardin's content analysis and systematized with the aid of SWOT analysis.

Main results
The results indicate that participative leadership, clear communication, professional recognition, and conflict management promote team alignment, commitment, and performance. Communication failures, low motivation, limited training, and conflicts may compromise project efficiency.

Theoretical / methodological contributions
The study contributes by integrating principles of New Public Management with leadership, motivation, communication, and conflict management in the execution of public projects, using content analysis to organize the categories examined and SWOT analysis to systematize the factors identified.

Social / management contributions
The study provides practical guidance for public management by identifying communication, training, professional recognition, and conflict mediation practices that can strengthen teams, improve project execution, and contribute to more efficient, accountable, and transparent institutions.

Keywords: People Management, Public Projects, Leadership, Motivation

GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL NA EXECUÇÃO DE PROJETOS PÚBLICOS NA AMAZÔNIA

1. INTRODUÇÃO

A execução de projetos públicos requer estratégias gerenciais orientadas para a eficiência, efetividade e criação de valor público. No contexto da administração, a gestão de pessoas apresenta relevância para o sucesso organizacional, o que requer compreender a dinâmica do processo de gestão, seja qual for o porte do projeto público. Desse modo, a implementação das ações envolve o gerenciamento de pessoas, requerendo assim estudos e pesquisas organizacionais que possam subsidiar a administração pública. Além disto, a gestão de pessoas é relevante na área de projetos públicos, no planejamento, execução e acompanhamento de resultados, conduzidos por indivíduos qualificados, dotados de comunicação eficaz, dedicados em cooperar entre os demais membros, orientados por uma liderança servidora que aponta para a consecução das metas estabelecidas. Considerando os desafios contemporâneos relacionados à eficiência, qualidade dos serviços e limitação de recursos no setor público brasileiro, torna-se relevante aprofundar estudos que evidenciem o papel estratégico da gestão de pessoas na execução de projetos. Dessa maneira, mostra-se pertinente analisar a relação entre as práticas de gestão de pessoas e a execução de projetos públicos, pois essa abordagem reforça a importância desta investigação tanto no campo acadêmico quanto na prática administrativa.

Nesta tarefa investigativa se busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais práticas de gestão de pessoas influenciam o sucesso da execução de projetos? Para responder a essa questão de pesquisa, propõe-se este estudo, que tem como objetivo geral estudar a gestão de pessoas com foco no sucesso na execução de projetos. Para os resultados, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: (1) caracterizar o papel das lideranças na condução das equipes durante a execução de projetos; (2) analisar os principais aspectos da motivação das equipes no desenvolvimento das atividades; e (3) propor medidas de adequação como diferencial nas boas práticas que visam ao sucesso dos resultados.

Este documento é constituído de tópicos e subtópicos, apresentando, após essa introdução, um levantamento teórico e conceitual que dê suporte ao preparo, a metodologia que orienta a elaboração da tarefa, a entrega dos resultados na conformidade do proposto, a conclusão com a resposta da pergunta desta pesquisa, e as referências que foram consultadas ao longo deste trabalho. Este estudo delimita-se ao contexto da administração pública, com foco na execução de projetos e na atuação dos profissionais envolvidos, considerando aspectos relacionados à liderança, motivação e gestão de conflitos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo fundamenta-se na Teoria da Nova Gestão Pública. Para Cóssio (2018), essa abordagem pode ser compreendida a partir da articulação entre o gerencialismo, o governo empreendedor e a governança, uma vez que tais perspectivas convergem na busca por maior eficácia e eficiência na administração pública, com vistas à sua modernização. Nessa mesma direção, Secchi (2009) aponta que a Nova Gestão Pública configura-se como um modelo normativo pós-burocrático voltado à organização e à condução da administração pública, fundamentado no princípio da eficiência e em valores como eficácia e competitividade. Segundo Franco et al. (2009), na busca por eficiência e eficácia, as organizações devem compreender tanto o ambiente interno quanto o externo, a fim de adaptar seus processos sempre que

necessário, de modo a favorecer respostas correspondentes à dinâmica e a velocidade das transformações do contexto em que estão inseridas.

Considerando a modernização na administração pública, a multicitada Teoria da Nova Gestão Pública apresenta foco em resultados, inovação, atendimento ao cidadão e qualidade dos serviços. Nesse contexto, emerge como uma estratégia de transformação do setor público, impulsionada por reformas orientadas à desregulamentação, à descentralização e à flexibilização das estruturas organizacionais. Entretanto, embora a Nova Gestão Pública prometa ganhos de eficiência, críticas apontam riscos de fragmentação dos serviços e tensões entre metas quantitativas e a qualidade percebida, sobretudo em áreas de maior sensibilidade social. Além disso, a adoção excessiva de metas quantitativas pode induzir comportamentos de curto prazo e o subfinanciamento de atividades-meio, tornando necessária a implementação de sistemas de governança capazes de equilibrar eficiência e geração de valor público.

2.1 Conceitos de liderança e sobre equipes de projetos

Ao conceituar liderança, faz-se fundamental considerar os fatores de habilidades, comunicação, clareza, relacionamento interpessoal, gestão de conflitos, competências técnicas, foco em resultados e tomada de decisão. Com base nos princípios da Teoria da Nova Gestão Pública, a liderança deixa de seguir um modelo burocrático tradicional e passa a assumir uma abordagem mais humana e orientada para a eficiência, valorizando as pessoas, o compromisso com resultados, a escuta participativa e a ética no serviço público. Existem vários tipos de liderança, como a autocrática, democrática, transacional, transformacional, liberal e servidora. No entanto, no âmbito da gestão de projetos públicos, a liderança vai além da adoção de um estilo específico, configurando-se como um processo estratégico que envolve responsabilidade, ética, capacidade de diálogo e compromisso com o interesse coletivo. Em projetos públicos, esse modelo de liderança pode contribuir para o fortalecimento da cooperação entre os membros da equipe, para a redução de conflitos internos e para maior alinhamento entre os objetivos institucionais e as atividades executadas. Pinto (2026) aponta que a adoção de práticas de liderança participativa pode contribuir para melhores resultados organizacionais, na medida em que favorece maior comprometimento e envolvimento das equipes. Além disso, ambientes organizacionais caracterizados pela participação e pelo diálogo apresentam maior propensão ao desenvolvimento de equipes mais motivadas, colaborativas e adaptáveis às mudanças organizacionais.

No contexto organizacional contemporâneo, os líderes devem desenvolver competências interpessoais e adaptativas, a fim de enfrentar mudanças e impulsionar o desempenho das equipes como aborda Maximiano (2017). Neste pensamento, Hersey e Blanchard (2007) referem-se à liderança como o processo de influenciar pessoas ou grupos para que realizem atividades com vistas a alcançar os objetivos em determinada situação. Além do mais, o líder precisa conhecer os membros de sua equipe e mapear suas competências, a fim de alcançar melhores resultados. Regina et al. (2025) indicam que as organizações devem investir na formação de líderes que, além de competências técnicas, desenvolvam habilidades interpessoais capazes de promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

2.2 Conceitos sobre motivação e desempenho na execução de projetos

Nos princípios da Nova Gestão Pública, ressalta-se a relevância do engajamento dos servidores, bem como a melhoria de suas competências e o reconhecimento de sua atuação e esforço, tanto individual quanto coletivo. Esses fatores influenciam o desempenho das equipes e no desenvolvimento das atividades relacionadas à execução dos projetos. Conforme Vergara (2016), a motivação pode ser compreendida como o impulso interno que leva o indivíduo a agir e a buscar seus objetivos, de acordo com as necessidades que deseja satisfazer. Conceituando

sobre motivação, Maximiano (2007) aponta como o conjunto de fatores ou razões que impulsionam determinado comportamento. Desse modo, a motivação influencia o esforço sustentado e a qualidade das entregas, refletindo-se no cumprimento de marcos, na participação ativa e na resolução proativa de problemas. Assim, a motivação de equipes constitui-se importante para o sucesso dos projetos; isso porque, as equipes motivadas tendem a apresentar maior produtividade, colaboração e criatividade, contribuindo para o alcance dos objetivos com eficácia. Logo, os desafios tendem a ser superados mediante reforço decorrente das contribuições dos colaboradores que operam em sintonia com seus gestores. Embora existam diversas teorias sobre motivação, é fundamental compreender que as pessoas são motivadas por diferentes necessidades e estímulos. Em síntese, cada indivíduo se motiva de maneira distinta, sendo a motivação influenciada por fatores internos e externos, que devem ser considerados para a consecução dos objetivos da organização.

2.3 Conceitos sobre gestão de conflitos e outras definições basilares

Levantamento efetuado sobre os conceitos disponíveis na Teoria da Nova Gestão Pública permite registros sobre os constantes desafios na busca por eficiência e qualidade no desempenho de tarefas, valorizando primeiramente a comunicação organizacional, que deve ser clara e eficaz. Desta forma, a adoção de práticas colaborativas pode contribuir para a resolução de conflitos e para o fortalecimento do trabalho em equipe, refletindo na produtividade dos participantes na execução de atividades em geral, e em especial no gerenciamento de projetos públicos. A gestão de conflitos em projetos constitui um aspecto relevante da liderança e da administração de equipes. Quando não são adequadamente tratados, os conflitos podem gerar consequências negativas para o desenvolvimento das atividades e para o desempenho das equipes. E os conflitos quando não são adequadamente tratados, podem gerar consequências. A comunicação organizacional, compreendida como o processo de compartilhamento e circulação de informações, desempenha importante papel no alinhamento das ações institucionais e na construção de um ambiente organizacional mais integrado. Conforme destaca Simões (2015), para solucionar conflitos institucionais, é fundamental explicitar o comportamento esperado, indicar o nível de desempenho desejado após a comunicação, buscar soluções de forma conjunta e apresentar não apenas os problemas, mas também possíveis alternativas de resolução.

A gestão de conflitos, portanto, influencia o funcionamento das organizações e requer comunicação clara, definição de expectativas e busca conjunta de soluções. A adoção de boas práticas organizacionais, como o respeito mútuo, a descrição de responsabilidades e o incentivo à cooperação, contribui para um ambiente mais harmonioso e produtivo. Quando as equipes desenvolvem a capacidade de mediar conflitos, conseguem reduzir tensões, fortalecer as relações de trabalho e melhorar o desempenho institucional. Nesse sentido, Teixeira et al. (2017) destaca que organizações que não conseguem administrar adequadamente os conflitos entre seus stakeholders podem enfrentar impactos como atrasos nas entregas, perda de competitividade e redução da efetividade organizacional. Assim, a gestão adequada dos conflitos pode favorecer relações de trabalho mais colaborativas e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

3. METODOLOGIA DO PREPARO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, tendo como objetivo analisar a influência da gestão de pessoas na execução de projetos no contexto da administração pública. A abordagem qualitativa justifica-se por possibilitar a análise aprofundada de aspectos subjetivos, como liderança, motivação e relações interpessoais no ambiente organizacional. Cardano (2017) caracteriza a pesquisa

qualitativa como uma abordagem voltada à análise dos aspectos subjetivos dos fenômenos sociais e do comportamento humano.

3.1 Quanto à Análise de Dados

Adotou-se a Análise de Conteúdo, conforme proposta por Laurence Bardin. Essa abordagem é uma técnica de pesquisa qualitativa que permite interpretar e organizar informações a partir de textos, documentos ou comunicações. Seu objetivo é identificar significados, padrões e categorias que ajudem na compreensão do fenômeno estudado. Esta interpretação foi desenvolvida em três estágios: (1) organização do material; (2) identificação e categorização dos conteúdos relevantes; e (3) tratamento dos resultados e interpretação. Esse método possibilitou a compreensão dos principais fatores relacionados à gestão de pessoas como, liderança, motivação e gestão de conflitos e sua contribuição para a execução de projetos no setor público.

3.2 Quanto aos procedimentos adotados

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da análise de livros, artigos científicos, teses, dissertações e demais produções acadêmicas relacionadas à Gestão de Pessoas, à Nova Gestão Pública e à Gestão de Projetos. Guerra et al. (2024) destacam que a pesquisa bibliográfica se fundamenta na utilização e análise de fontes secundárias como livros, artigos, teses e documentos com o objetivo de coletar e interpretar dados.

A tarefa envolveu um levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos, dissertações e documentos relacionados ao tema. A escolha dos materiais considerou principalmente a relevância e a relação com os objetivos do estudo. Inicialmente, foi feita uma leitura mais geral para compreender o conteúdo e identificar os pontos principais. Em seguida, realizou-se uma leitura mais detalhada, com o objetivo de selecionar as informações mais importantes sobre gestão de pessoas e execução de projetos no setor público. Após essa etapa, foi feita a seleção dos trechos mais relevantes para a pesquisa. Esses conteúdos foram então organizados por meio da categorização, agrupando as informações em temas centrais, como liderança, motivação e gestão de conflitos. Esse processo ajudou a tornar a análise mais clara e organizada, facilitando a compreensão dos dados e a construção dos resultados do estudo.

A análise da gestão de pessoas na execução de projetos públicos pode ser fortalecida a partir da perspectiva de Habermas, que valoriza o diálogo, a comunicação e a participação como elementos centrais nas relações sociais. Por conseguinte, a gestão pública deve ir além de decisões impositivas, buscando construir soluções por meio da escuta, da cooperação e do entendimento coletivo entre gestores e equipes. Essa análise também se relaciona diretamente com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 da Organização das Nações Unidas (ONU), que busca promover instituições mais transparentes, responsáveis e inclusivas. Ao adotar práticas fundamentadas na comunicação, na participação e na cooperação, a gestão pública pode de favorecer o fortalecimento de instituições mais transparentes e comprometidas com a construção de parcerias com a sociedade.

Nesse sentido, é possível estabelecer aproximações entre a valorização do diálogo na abordagem de Habermas e as diretrizes do ODS 16, especialmente no que se refere ao fortalecimento de instituições responsáveis, inclusivas e participativas.

3.3 Quanto à ferramenta aplicada

Aplicação da análise SWOT foi utilizada como uma ferramenta para entender melhor os fatores internos e externos relacionados à gestão de pessoas e sua relação com a execução de projetos no setor público. Com isso, foi possível identificar pontos positivos, dificuldades, oportunidades e desafios associados aos resultados das organizações públicas. Conforme destacam Andrade e Amboni (2010), a ferramenta SWOT é utilizada para auxiliar as organizações na definição de sua direção estratégica, possibilitando o conhecimento de suas características internas e do ambiente externo em que estão inseridas.

4. RESULTADOS DO ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO NO SUCESSO NA EXECUÇÃO DE PROJETOS

Os resultados da análise indicam a importância da gestão de pessoas na execução de projetos no setor público, especialmente no que se refere ao desempenho das equipes e ao alcance das metas institucionais. A análise bibliográfica indicou que fatores relacionados à liderança, motivação, comunicação organizacional e gestão de conflitos estão associados à eficiência na condução das atividades e na obtenção de resultados organizacionais. Nesse contexto, observou-se que os princípios da Nova Gestão Pública reforçam a importância de práticas gerenciais orientadas para eficiência, valorização do capital humano e melhoria da qualidade dos serviços públicos.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, os resultados indicam o papel estratégico da liderança participativa na coordenação das equipes durante a execução de projetos. Os estudos analisados apontam que líderes com comunicação clara, capacidade de mediação de conflitos e foco colaborativo favorecem maior alinhamento das atividades, fortalecimento das relações interpessoais e comprometimento das equipes com os objetivos institucionais. Ademais, verificou-se que o conhecimento das competências individuais dos servidores contribui para melhor distribuição das tarefas e maior eficiência na execução das ações organizacionais. Quanto ao segundo objetivo específico, a análise indicou que a motivação das equipes constitui fator relevante para o desempenho organizacional e para a qualidade das entregas nos projetos públicos. Os resultados indicam que reconhecimento profissional, valorização dos servidores, ambiente colaborativo e comunicação aberta favorecem maior envolvimento, comprometimento e produtividade das equipes. Em contrapartida, falhas comunicacionais, baixa valorização profissional e dificuldades na gestão de conflitos tendem a comprometer o desempenho institucional, gerando atrasos e redução da eficiência organizacional. Em relação ao terceiro objetivo específico, os dados apontaram que a adoção de boas práticas de gestão de pessoas pode contribuir para o fortalecimento da execução de projetos públicos. Observou-se que medidas relacionadas à capacitação contínua, aprimoramento da comunicação organizacional, desenvolvimento de estratégias de mediação de conflitos e alinhamento dos objetivos institucionais favorecem ambientes mais colaborativos e produtivos. Além do mais, verificou-se que práticas voltadas ao reconhecimento profissional e ao desenvolvimento das competências das equipes podem influenciar na melhoria dos resultados organizacionais e para maior efetividade das ações públicas. Para Souza (2019), existem diversas ferramentas e alternativas capazes de aprimorar a qualidade dos serviços públicos; contudo, sua efetividade depende diretamente da atuação de gestores qualificados, aptos a aplicar tais técnicas de forma adequada. Nesse sentido, destaca-se a importância do estudo contínuo dessas práticas, com o objetivo de aperfeiçoá-las e adaptá-las às demandas do setor público.

A análise SWOT permitiu sistematizar os principais fatores internos e externos relacionados à gestão de pessoas na execução de projetos públicos. Entre as forças identificadas, destacam-se liderança participativa, cooperação entre equipes e comunicação organizacional eficiente. Como fragilidades, observaram-se limitações relacionadas à motivação, capacitação profissional e gestão de conflitos. Com relação às oportunidades, evidenciou-se a possibilidade de investimento em inovação gerencial, qualificação profissional e valorização dos servidores. Por outro lado, fatores como burocracia, restrições orçamentárias e resistência às mudanças organizacionais configuram ameaças que podem comprometer a eficiência da gestão pública e a execução dos projetos institucionais.

4.1 Caracterização do papel das lideranças na condução das equipes durante a execução de projetos.

A liderança exerce papel central na organização e no direcionamento das equipes, e está relacionada ao desempenho e aos resultados. Ela orienta-se, cada vez mais, para a construção de ambientes colaborativos, nos quais o líder atua como facilitador do desenvolvimento das equipes e do fortalecimento da comunicação. Uma liderança eficaz pode favorecer a organização, colaboração, coordenação e motivação, contribuindo para que a equipe alcance os resultados desejados. No contexto da gestão de projetos, esse processo evidencia-se como elemento relevante para a coordenação das equipes e para a obtenção de resultados, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Aspectos da liderança e evidências observadas

Aspectos da liderança	Evidências observadas
1. Liderança participativa	1.1 Maior engajamento e cooperação entre os membros da equipe. 1.2 Fortalece a comunicação e a tomada de decisão compartilhada. 1.3 Aumento do engajamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.
2. Comunicação clara	2.1 Redução de falhas operacionais e melhor alinhamento das tarefas. 2.2 Fortalecimento e cooperação entre os membros da equipe. 2.3 Melhora no fluxo de informações e na coordenação das atividades.
3. Definição de objetivos	3.1 Equipes mais organizadas e foco nos resultado. 3.2 Clareza na execução das tarefas e nas responsabilidades atribuídas. 3.3 Acompanhamento das metas e do direcionamento das ações.
4. Apoio e acompanhamento	4.1 Melhoria no desempenho e na execução das atividades. 4.2 Maior segurança e orientação das equipes. 4.3 Continuidade das ações organizacionais.
5. Conhecimento da equipe	5.1 Melhor aproveitamento das competências individuais. 5.2 Melhor distribuição das tarefas. 5.3 Fortalece a participação e o desempenho coletivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os aspectos apresentados indicam que a liderança exerce papel importante na gestão de projetos, influenciando o desempenho e os resultados das equipes. A liderança participativa fortalece o engajamento, a cooperação e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. A comunicação clara pode contribuir para a redução de falhas e para o melhor alinhamento das atividades. A definição de objetivos favorece a organização das equipes e o direcionamento das ações institucionais. Também, o apoio e acompanhamento contínuos proporcionam maior segurança no desenvolvimento das tarefas e melhoria do desempenho organizacional. O conhecimento das competências da equipe permite melhor distribuição das atividades e fortalecimento da participação coletiva. Nesse sentido, esses elementos podem favorecer maior eficiência e efetividade na execução dos projetos.

4.2 Análise dos principais aspectos da motivação das equipes no desenvolvimento de atividades.

A motivação está associada ao engajamento das equipes, sendo significativa para o cumprimento das metas e para a qualidade dos resultados. A motivação constitui um fator essencial na implantação de projetos, pode influenciar o desempenho e o envolvimento da equipe. Esse ponto favorece a adesão às tarefas e atividades do projeto, bem como o cumprimento dos prazos e objetivos, contribuindo para que as entregas representem conquistas para a organização. Além disso, a motivação promove a satisfação da equipe com os resultados constatados e um ambiente de trabalho mais colaborativo e engajado. Também propicia o atingimento de metas e resultados organizacionais, evidenciando o comprometimento da equipe e também podendo contribuir para a produtividade e a qualidade das entregas. O que se demonstra no quadro 2.

Quadro 2 - Fatores de motivação e evidências observadas

Fatores de motivação	Impactos observados
1. Reconhecimento profissional	1.1 Maior valorização do servidor no ambiente organizacional. 1.2 Comprometimento com as atividades desempenhadas. 1.3 Estímulo ao desenvolvimento e melhoria do desempenho.
2. Ambiente colaborativo	2.1 Fortalecimento da cooperação e do trabalho em equipe. 2.2 Estímulo às relações interpessoais. 2.3 Integração das atividades organizacionais.
3. Comunicação aberta	3.1 Melhoria no fluxo de informações entre equipes e gestores. 3.2 Menos conflitos organizacionais. 3.3 Transparência fortalecida.
4. Valorização do servidor	4.1 Maior pertencimento organizacional. 4.2 Reconhecimento do trabalho realizado. 4.3 Comprometimento do servidor com a instituição.
5. Clareza nas metas	5.1 Melhor direcionamento das atividades organizacionais. 5.2 Maior compreensão das responsabilidades e objetivos. 5.3 Facilitação do acompanhamento dos resultados e desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A análise dos fatores apresentados indica que a motivação desempenha papel relevante na gestão de pessoas e pode estar associada ao desempenho e ao comprometimento das equipes. Esse fator contribui para maior engajamento nas atividades, favorecendo o cumprimento de metas, prazos e objetivos organizacionais. O reconhecimento profissional e a valorização do servidor fortalecem a satisfação e o sentimento de integração no ambiente de trabalho. Ademais, ambientes colaborativos e a comunicação aberta podem promover maior integração entre os colaboradores, contribuindo para minimizar falhas e conflitos organizacionais. A clareza nas metas também contribui para melhor direcionamento das atividades e acompanhamento dos resultados. Nessa perspectiva, a motivação auxilia a produtividade, a qualidade das entregas e o fortalecimento do trabalho em equipe, tornando-se elemento relevante para a efetividade na execução de projetos públicos.

4.3 Proposta de medidas de adequação como diferencial nas boas práticas em gerenciamento de pessoas.

A adoção de práticas voltadas à comunicação, motivação e capacitação pode contribuir para a melhoria da eficiência e dos resultados dos projetos públicos. O desempenho de projetos ou equipes pode ser compreendido como o conjunto de resultados alcançados, mensurados a partir de indicadores de eficiência e eficácia em relação a critérios ou padrões previamente

estabelecidos por Mota et al. (2023). Assim, a forma como os conflitos são gerenciados pode estar associada ao desempenho das equipes, considerando que ambientes colaborativos tendem a favorecer melhores condições para a execução das atividades, conforme demonstrado no quadro 3 que segue.

Quadro 3 - Problemas identificados e propostas de melhoria

Problemas identificados	Propostas de melhoria
1. Falhas na comunicação	1.1 Implantação de canais claros e eficientes de comunicação. 1.2 Fortalecimento do fluxo de informações entre equipes e gestores. 1.3 Redução de ruídos e falhas operacionais nas atividades organizacionais.
2. Baixa motivação	2.1 Adoção de práticas de reconhecimento e valorização profissional. 2.2 Incentivo ao engajamento e ao comprometimento das equipes. 2.3 Melhoria da satisfação e do desempenho no ambiente de trabalho.
3. Conflitos na equipe	3.1 Desenvolvimento de estratégias de mediação e diálogo entre os colaboradores. 3.2 Fortalecimento das relações interpessoais e da cooperação. 3.3 Redução de tensões e melhoria do trabalho em equipe.
4. Falta de capacitação	4.1 Investimento em treinamentos contínuos e desenvolvimento. 4.2 Aprimoramento das competências técnicas e interpessoais. 4.3 Melhoria da eficiência e da qualidade das atividades executadas.
5. Desalinhamento de objetivos	5.1 Planejamento estratégico mais estruturado e alinhado às metas institucionais. 5.2 Maior clareza na definição das responsabilidades e prioridades. 5.3 Fortalecimento do acompanhamento e direcionamento das ações organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os problemas identificados representam desafios que podem afetar o desempenho das equipes e a execução de projetos públicos. Falhas na comunicação, baixa motivação, conflitos internos, falta de capacitação e desalinhamento de objetivos podem comprometer a eficiência organizacional e a qualidade das entregas. Nesse cenário, a adoção de estratégias voltadas ao fortalecimento da comunicação, valorização profissional e desenvolvimento de competências contribui para a melhoria do ambiente de trabalho e para maior integração das equipes. Além do mais, práticas de mediação de conflitos e planejamento estratégico podem favorecer o alinhamento das ações institucionais e o acompanhamento dos resultados. Assim, as propostas apresentadas contribuem para o fortalecimento da gestão de pessoas, para a melhoria do desempenho organizacional e para maior efetividade na execução de projetos públicos.

A análise SWOT permitiu sistematizar os principais fatores internos e externos relacionados à gestão de pessoas na execução de projetos públicos. Segundo Dutra (2014), em razão de seu caráter interdisciplinar, a análise SWOT pode ser adaptada a diferentes campos de estudo. No ambiente interno, identificaram-se forças relacionadas à liderança participativa, comunicação organizacional e trabalho em equipe, enquanto as fraquezas envolveram limitações na capacitação profissional, falhas comunicacionais e dificuldades na gestão de conflitos. Com relação ao ambiente externo, destacaram-se oportunidades associadas à inovação gerencial e ao investimento em qualificação, bem como ameaças vinculadas à burocracia, restrições orçamentárias e resistência às mudanças organizacionais, conforme descrito no quadro 4 abaixo.

Quadro 4 - Síntese da análise SWOT

Fatores	Descrição
Forças	Entre os pontos positivos, destacam-se a presença de uma liderança eficaz, o trabalho em equipe, a comunicação clara e o incentivo ao desenvolvimento dos servidores. Esses fatores contribuem para o aumento do engajamento das equipes, favorecendo o cumprimento das metas e a qualidade dos projetos.
Fraquezas	Como pontos de atenção, observam-se falhas na comunicação, falta de motivação, baixa capacitação e dificuldades na gestão de conflitos. Esses fatores podem comprometer o desempenho das equipes, ocasionar atrasos e afetar os resultados dos projetos.
Oportunidades	As oportunidades estão relacionadas à ampliação de investimentos em capacitação, adoção de novas práticas de gestão, utilização de tecnologias e valorização dos servidores. Esses aspectos podem contribuir para a melhoria do desempenho das equipes e para maior eficiência na execução dos projetos públicos.
Ameaças	Entre os desafios externos, destacam-se a burocracia, a limitação de recursos financeiros, as mudanças políticas e a resistência organizacional às mudanças. Esses fatores podem dificultar avanços na gestão e impactar negativamente a execução dos projetos.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os indicadores estratégicos contribuem para o bom desempenho das equipes na execução de projetos públicos ao identificarem fatores que podem estar associados ao desempenho organizacional. Aspectos como liderança eficaz, comunicação clara e capacitação podem fortalecer o engajamento, a cooperação e a qualidade das entregas. Além disso, a identificação de fraquezas e ameaças pode favorecer o desenvolvimento de estratégias de melhoria contínua e de fortalecimento institucional. Desse modo, tais indicadores podem favorecer uma gestão pública mais eficiente e responsável, em consonância com o ODS 16 da Organização das Nações Unidas, que contempla o fortalecimento de instituições eficazes, responsáveis e transparentes. O desenvolvimento das equipes, aliado ao acompanhamento de indicadores estratégicos, pode contribuir para a concretização dessas diretrizes na gestão dos projetos públicos. Dessa maneira, a gestão de pessoas assume papel relevante no fortalecimento da capacidade institucional e na melhoria dos resultados da Administração Pública.

5. CONCLUSÃO.

Este estudo teve como finalidade identificar quais práticas de gestão de pessoas influenciam a execução de projetos no setor público, com ênfase nos fatores que favorecem a obtenção de resultados organizacionais. A partir dos resultados da análise, foi possível responder à questão de pesquisa, indicando que práticas relacionadas à liderança, à motivação, à comunicação e à gestão de conflitos apresentam relevância para a execução de projetos públicos. Entretanto, quando estas apresenta falhas, pode comprometer o desempenho e a qualidade das entregas. Por isso, é essencial fortalecer os pontos positivos e buscar melhorias nos pontos mais frágeis.

Verificou-se que liderança participativa, boas práticas organizacionais, motivação das equipes, gestão de conflitos, aliadas a uma comunicação clara e ao reconhecimento dos servidores, podem contribuir para o alinhamento das equipes, a melhoria do desempenho e o alcance das metas institucionais. Contudo, a ausência desses elementos pode comprometer a execução das atividades, e estar associada à ocorrência de falhas, atrasos e menor eficiência organizacional. Portanto, os resultados da análise indicam que as práticas de gestão de pessoas estão associadas ao sucesso da execução de projetos no ambiente organizacional. Assim, o estudo ressalta a importância da aplicação de métodos e práticas alinhados à Nova Gestão Pública, caracterizados pela valorização dos resultados, da eficiência, da qualidade dos serviços

e do foco no cidadão. Em razão disso, a gestão de pessoas pode assumir um papel estratégico na atuação institucional e na prestação dos serviços públicos. Por fim, destaca-se que esta pesquisa contribui para o campo acadêmico ao ampliar a compreensão sobre a relação entre gestão de pessoas e a eficiência na execução de projetos no setor público, tema ainda pouco explorado sob essa perspectiva. Ademais, o estudo oferece subsídios para gestores públicos, pesquisadores e demais interessados, ao destacar a importância das práticas de gestão de pessoas para o aprimoramento das equipes e da execução de projetos no setor público.

Este estudo é uma contribuição da academia para os gestores púbicos que atuam na gestão de pessoas em geral, e em especial no âmbito da gestão de projetos públicos; isso porque, aqui constam subsídios interessantes para a geração de competências e de habilidades de liderados. Serve como argumentos em treinamentos e capacitação de pessoas, podendo elevar a motivação na direção da excelência nas plataformas de governo.

REFERÊNCIAS

Andrade, R. O. B., & Amboni, N. (2010). *Estratégia de gestão: Processos e funções do administrador*. Elsevier.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Cardano, M. (2017). *Manual de pesquisa qualitativa: A contribuição da teoria da argumentação* (E. R. Conill, Trad.). Vozes.

Cóssio, M. de F. (2018). A nova gestão pública: Alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. *Educação, 41*(1), 66–73. https://doi.org/10.15448/1981-2582.2018.1.29528

Da Mota, C. D., Penha, R., & Do Amaral Gonçalves, M. L. (2023). A relação entre a motivação e o engajamento no desempenho dos indivíduos nas equipes de projetos: Uma revisão sistemática da literatura. *Caderno de Administração, 2*(17).

Dutra, D. V. (2014). *A análise SWOT no Brand DNA Process: Um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em branding* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC. https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/128970

Franco, D. H., Rodrigues, E. de A., & Cazela, M. M. (2009). *Tecnologias e ferramentas de gestão*. Alínea

Freitas, L. B., & Mota, M. O. A. da. (2024). Tecendo diálogos: Uma análise da ética do discurso de Jürgen Habermas nos processos estruturais. *Revista de Gestão e Secretariado, 15*(7), e3925. https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.3925

Guerra, A. de L. e R., Stroparo, T. R., Costa, M. da, Castro Júnior, F. P. de, Lacerda Júnior, O. da S., Brasil, M. M., & Camba, M. (2024). Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica. *Revista de Gestão e Secretariado, 15*(7), e4019. https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4019

Hersey, P., & Blanchard, K. (2007). *Management of organizational behavior* (9th ed.). Prentice-Hall.

Maximiano, A. C. A. (2007). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (6ª ed.). Atlas.

Maximiano, A. C. A. (2017). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (8ª ed.). Atlas.

Nações Unidas Brasil. (s.d.). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* https://brasil.un.org/pt-br/sdgs

Pinto, J. P. (2026). O impacto da liderança no desempenho organizacional: uma revisão sistemática. *Revista Ft*, *30*(157), 01-19. https://doi.org/10.69849/rk946617

Regina, R., Silva Lima, P. R., & Albuquerque Peixoto, A. L. V. de. (2025). A influência da comunicação e personalidade no engajamento: Análise dos estilos de liderança contemporâneo. *Diversitas Journal, 10*(4). https://doi.org/10.48017/dj.v10i4.3422

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista De Administração Pública*, *43*(2), 347 a 369. https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004

Simões, E. (2015). *Gerir conflitos*. Editora Sophos.

Souza, V. G. R. (2019). *A evolução da administração pública brasileira: Reforma gerencial, a nova gestão pública* [Monografia de especialização, Universidade de Brasília]. Biblioteca Digital da Produção Intelectual Discente. https://bdm.unb.br/handle/10483/26866

Teixeira, O. É. J., Reche, M. P. C., & Hinojo Lucena, M. A. (2017). A gestão dos conflitos escolares na infância: Análise das causas e medidas de intervenção na Região da Madeira (Portugal). *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 15*(1). https://doi.org/10.15366/reice2017.15.1.003

Vergara, S. C. (2016). *Gestão de pessoas* (16ª ed.). Atlas.