

# ESTRATÉGIAS E DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

## UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Elenira Firmo Machado<sup>1</sup>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4426-8765>

### RESUMO

A administração pública está sempre em mudança buscando novas formas de gestão com o intuito de melhorar e alcançar bons resultados institucionais. Estas formas de melhoramento do servidor incluem: desenvolvimento, capacitação, qualidade de vida no trabalho, garantindo ao serviço público eficiência e eficácia organizacional. O objetivo deste estudo foi identificar as principais estratégias e desafios enfrentados na gestão de pessoas no serviço público federal. A pesquisa buscou identificar práticas bem-sucedidas e os obstáculos comuns enfrentados pelas organizações públicas na gestão de seus recursos humanos, bem como propor soluções inovadoras para aprimorar o setor. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica, explorando literatura acadêmica e estudos de caso relevantes para o setor público federal brasileiro. A abordagem qualitativa foi utilizada para compreender as estratégias e os desafios da gestão de pessoas em profundidade, enquanto o método descritivo permitiu categorizar e descrever as principais práticas e obstáculos identificados. Os resultados do estudo revelaram que as estratégias eficazes para a gestão de pessoas no setor público incluem gestão por competências, valorização do capital humano, capacitação e treinamento contínuo, gestão participativa e gestão do clima organizacional. A governança de pessoas também foi identificada como um elemento essencial para assegurar transparência e responsabilidade no setor público. Foram destacados também desafios significativos, como resistência à mudança, dificuldades para atrair e reter talentos, burocracia e regulamentações rígidas, bem como uma cultura organizacional desfavorável à inovação. A falta de investimento em capacitação e desenvolvimento profissional foi outro problema recorrente encontrado na literatura.

### Palavras-chave

Gestão de Pessoas; Setor Público; Estratégias; Desafios; Capacitação.

Submetido em: 12/06/2024 – Aprovado em: 19/07/2024 – Publicado em: 19/07/2024

<sup>1</sup> Assistente em Administração, Instituto Federal do Ceará, Ceará, elenirafirmo@hotmail.com



# STRATEGIES AND CHALLENGES IN PEOPLE MANAGEMENT IN THE FEDERAL PUBLIC SERVICE A LITERATURE REVIEW

## **ABSTRACT**

**Introduction:** Public administration is always changing, seeking new forms of management with the aim of improving and achieving good institutional results. These forms of employee improvement include: development, training, quality of life at work, ensuring efficiency and organizational effectiveness in the public service. **General Objective:** The aim of this study was to identify the main strategies and challenges faced in people management within the federal public service. The research aimed to identify successful practices and common obstacles encountered by public organizations in managing their human resources, as well as propose innovative solutions to improve the efficiency and effectiveness of the sector. **Method:** The research was conducted through a bibliographic review, exploring academic literature and relevant case studies for the Brazilian federal public sector. The qualitative approach was used to deeply understand the strategies and challenges of people management, while the descriptive method allowed for categorizing and describing the main practices and obstacles identified. **Main Results:** The study's results revealed that effective strategies for people management in the public sector include competency-based management, human capital valorization, continuous training and development, participatory management, and organizational climate management. People governance was also identified as an essential element to ensure transparency and accountability in the public sector. On the other hand, significant challenges were highlighted, such as resistance to change, difficulties in attracting and retaining talent, bureaucratic and rigid regulations, as well as an organizational culture unfavorable to innovation. The lack of investment in capacity-building and professional development was another recurring issue found in the literature. The study suggests that future research should investigate the practical implementation of the identified strategies, as well as explore the relationship between people management and other fields within the public sector, such as technology and innovation. Furthermore, studies focused on diversity and inclusion could help create more equitable and innovation-friendly workplaces. In summary, the research contributes to a broader understanding of the practices and challenges of people management in the federal public sector, providing insights for managers and policymakers seeking to improve the efficiency and effectiveness of public organizations.

## **Keywords**

People Management; Public Sector; Strategies; Challenges; Training.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública desempenha um papel crucial na promoção do bem-estar social, fornecendo serviços essenciais e sustentando o funcionamento do governo. No entanto, a gestão de pessoas no serviço público federal apresenta desafios únicos e requer estratégias eficazes para garantir a eficiência, a transparência e a satisfação dos servidores. Segundo Souza (2019), a gestão de recursos humanos no setor público exige um equilíbrio entre burocracia e eficiência, enfrentando pressões para entregar resultados dentro de um contexto altamente regulamentado.

O serviço público, devido à sua natureza, tende a ser mais burocrático e estruturado do que o setor privado, resultando em desafios distintos na gestão de recursos humanos. Conforme apontado por Neto *et al.* (2022), os gestores públicos enfrentam dificuldades relacionadas à legislação trabalhista rígida, processos de seleção complexos e culturas organizacionais estabelecidas há décadas. Essas barreiras podem afetar negativamente a motivação dos servidores e a qualidade do serviço prestado.

A presente pesquisa aborda a seguinte questão: “quais são as principais estratégias e desafios enfrentados na gestão de pessoas no serviço público federal, à luz da literatura existente?”. O objetivo geral do trabalho é identificar as principais estratégias e desafios enfrentados na gestão de pessoas no serviço público federal, à luz da literatura existente. Para atingir esse objetivo, este estudo propõe os seguintes objetivos específicos: identificar as principais estratégias adotadas na gestão de pessoas no serviço público federal, com foco na seleção, desenvolvimento e retenção de talentos; analisar os desafios enfrentados pelos gestores de pessoas no serviço público federal, incluindo questões relacionadas à burocracia, legislação trabalhista e cultura organizacional e propor recomendações e soluções para melhorar a gestão de pessoas no serviço público federal, com base nas melhores práticas identificadas na literatura revisada.

A justificativa para este estudo está no papel fundamental que a gestão de pessoas desempenha no sucesso da administração pública. Uma gestão eficaz pode resultar em maior eficiência, satisfação dos servidores e melhor prestação de serviços à sociedade. De acordo com Deodato (2021), a melhoria na gestão de recursos humanos no serviço público é um elemento-chave para a modernização e a inovação no setor público. Portanto, entender as estratégias e desafios nessa área contribui para o desenvolvimento de práticas e políticas que beneficiam tanto os servidores quanto a sociedade em geral.

O presente trabalho utiliza uma abordagem metodológica bibliográfica para realizar uma revisão sistemática da literatura sobre a gestão de pessoas no serviço público federal. Essa metodologia permite identificar padrões, desafios e estratégias existentes, fornecendo uma base sólida para recomendações e futuras pesquisas. A partir do capítulo da metodologia (capítulo 2), o trabalho se divide em mais três capítulos.

O capítulo 3 explora o conceito de burocracia e as estruturas hierárquicas, concentrando-se na perspectiva de Max Weber, um dos teóricos mais influentes no campo da administração e sociologia. Weber é conhecido por seu trabalho sobre burocracia e sua importância para a racionalidade e eficiência nas organizações, particularmente no contexto do serviço público federal.

A burocracia, conforme descrita por Weber, é uma abordagem sistemática para a organização, caracterizada por uma estrutura hierárquica, regras formais e procedimentos padronizados. Tragtenberg (1997) destaca que a visão de Weber sobre burocracia é fundamentada na ideia de ação social, entendendo os fenômenos sociais pelo significado simbólico das ações. Weber viu a burocracia como uma maneira de criar ordem e estabilidade, especialmente em organizações grandes e complexas, permitindo que atividades rotineiras fossem conduzidas com eficiência e controle.

O capítulo também menciona como, apesar da percepção negativa associada ao termo "burocracia", Weber via a burocracia como uma forma eficaz de organizar grandes grupos de pessoas, minimizando abusos de poder e fornecendo transparência e consistência. Elementos como a divisão do trabalho, a hierarquia, a impessoalidade e a promoção baseada em mérito continuam sendo relevantes, especialmente no serviço público federal, onde a eficiência e a transparência são essenciais para o bom funcionamento das instituições.

O subtópico sobre o ambiente organizacional e a racionalização weberiana detalha como a racionalidade, conforme descrita por Weber, é uma abordagem sistemática para organizar processos, aumentando a eficiência e a previsibilidade. A racionalidade burocrática implica uma organização baseada em regulamentos formais, documentação escrita e uma hierarquia bem definida, proporcionando uma estrutura robusta para grandes organizações operarem de maneira eficaz e transparente.

O subtópico sobre a divisão do trabalho e a especialização no contexto weberiano ressalta a importância da especialização como um pilar das estruturas organizacionais modernas, especialmente no serviço público federal. A divisão do trabalho permite que as organizações alcancem um alto nível de eficiência, mas também apresenta desafios, como alienação e perda de flexibilidade. Para mitigar esses problemas, é sugerido promover comunicação e colaboração entre diferentes áreas, incentivando uma cultura organizacional que valorize o trabalho em equipe e a inovação.

No passo que o capítulo 4 aborda estratégias de gestão de pessoas no serviço público federal, destacando os desafios e oportunidades específicos do setor público, que exigem abordagens distintas do setor privado. Com base nas análises de Camargo *et al.* (2016), Barbosa *et al.* (2014) e Ferreira *et al.* (2012), são exploradas várias dimensões críticas dessa gestão, enfatizando a busca por eficiência e eficácia na prestação de serviços à sociedade.

Camargo *et al.* (2016) analisam a evolução dos modelos de gestão de pessoas na administração pública federal entre 1995 e 2010, indicando uma transição entre os governos FHC e Lula, com continuidade no modelo “gerencialista”, apesar de desafios de resistência inerentes à estrutura burocrática do setor público. Barbosa *et al.* (2014) exploram a satisfação no ambiente de trabalho no setor público federal, destacando a importância do reconhecimento e da motivação dos servidores para melhorar a eficiência. Ferreira *et al.* (2012) enfatizam a necessidade de formação e capacitação contínua dos servidores, sugerindo que a qualificação é essencial para a prestação de serviços públicos de qualidade.

O capítulo também destaca os desafios enfrentados pela gestão de pessoas no serviço público federal, incluindo a complexidade da estrutura organizacional, a resistência à mudança, a falta de investimento em capacitação, uma cultura organizacional de baixa produtividade e a resistência ao modelo “gerencialista”. Esses desafios requerem abordagens inovadoras, flexíveis e uma liderança forte para criar uma cultura organizacional positiva.

Por fim, o capítulo analisa as tendências futuras na gestão de pessoas no serviço público federal. Entre elas, a adoção de tecnologias emergentes, o aumento do trabalho remoto, a diversificação da força de trabalho e uma maior ênfase em valores como colaboração e inovação. A sustentabilidade ambiental, o desenvolvimento de habilidades e competências, e a cooperação intersetorial são outras tendências importantes. A gestão baseada em dados e a promoção do bem-estar dos servidores são aspectos cruciais para o sucesso contínuo do serviço público federal.

Nesta perspectiva, o capítulo 5 explora a gestão de recursos humanos nas organizações, destacando a transformação pela qual o setor está passando devido a avanços tecnológicos e à valorização do capital humano. As mudanças são observadas tanto na forma como as organizações recrutam e treinam funcionários quanto na comunicação interna e na criação de um clima organizacional positivo.

A comunicação eficaz é apontada como um elemento fundamental para promover integração entre funcionários e gestores. As transformações na gestão de pessoas também estão ligadas a um contexto mais amplo de mudanças econômicas, sociais e culturais, que exigem estratégias inovadoras para manter a competitividade e o desempenho. Uma gestão eficaz de pessoas envolve estratégias de valorização do capital humano, desenvolvimento contínuo e comunicação aberta, visando aumentar a produtividade e a satisfação dos colaboradores.

A valorização do capital humano é um aspecto central para a motivação dos colaboradores, uma vez que uma cultura de reconhecimento pode impulsionar o desempenho e promover um clima organizacional saudável. Da mesma forma, a comunicação interna eficaz contribui para criar um ambiente de trabalho harmonioso, facilitando a troca de informações e fortalecendo a coesão da equipe.

A literatura sugere que uma boa gestão de pessoas está intrinsicamente ligada ao treinamento contínuo, à gestão por competências, à comunicação interna eficaz e a um clima organizacional positivo. Estratégias como a gestão participativa e a governança de pessoas são destacadas por contribuírem para um ambiente de trabalho mais colaborativo e transparente.

As considerações finais do presente resumem os principais resultados e oferecem insights para futuras pesquisas.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para este estudo foi a bibliográfica, que se concentra na análise de informações publicadas em fontes como livros, artigos científicos, relatórios, teses, e outras publicações acadêmicas. A escolha por este tipo de metodologia foi motivada pela necessidade de obter um entendimento aprofundado sobre a gestão de pessoas no setor público, especialmente em um contexto de rápida transformação. A abordagem bibliográfica permitiu uma visão abrangente das estratégias e desafios associados à gestão de recursos humanos.

Com relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Esse tipo de pesquisa é uma investigação cujo objetivo principal é descrever características, comportamentos ou fenômenos específicos, sem necessariamente buscar relações de causa e efeito. Gil (2002) afirma que a pesquisa descritiva busca detalhar características de uma população, fenômeno ou experiência específica. Ela se concentra em observar, registrar e descrever aspectos relacionados ao objeto de estudo sem interferir nele ou buscar causas. Esse tipo de pesquisa é fundamental para compreender o cenário ou contexto a partir de dados concretos, fornecendo informações que podem ser usadas para orientar decisões, planejamento e desenvolvimento de políticas públicas ou estratégias empresariais.

Em termos de procedimentos, a pesquisa é bibliográfica, pois se baseia em uma análise da literatura existente para investigar o tema proposto. Segundo Lakatos e Marconi (2012), a pesquisa bibliográfica é uma forma eficaz de obter informações teóricas e de identificar tendências em um campo específico, sendo uma escolha adequada quando o objetivo é analisar o estado da arte sobre determinado assunto.

Com relação à abordagem, a pesquisa é qualitativa, uma vez que busca compreender a natureza do fenômeno em questão por meio da análise de conteúdo e interpretação de dados não numéricos. Flick (2008) destaca que a pesquisa qualitativa é útil para compreender significados, contextos e experiências, tornando-se uma escolha apropriada para o estudo da gestão de pessoas no setor público.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma revisão de literatura, utilizando bases de dados acadêmicas, publicações especializadas e bibliotecas online. A pesquisa concentrou-se em fontes confiáveis, como revistas acadêmicas; anais de conferências; dissertações e teses; editoras; repositórios institucionais etc. para garantir a qualidade das informações. A revisão bibliográfica envolveu a busca por artigos e estudos que tratassem de estratégias, desafios e boas práticas na gestão de pessoas no setor público.

O universo do estudo inclui a literatura relacionada à gestão de pessoas no setor público, com um foco especial no setor público federal brasileiro. A seleção das fontes considerou trabalhos publicados nos últimos 10 anos para garantir a relevância e atualidade das informações, com exceção de autores renomados na área. Foram incluídos estudos de diferentes áreas, como administração pública, recursos humanos, sociologia e psicologia organizacional, para oferecer uma perspectiva multidisciplinar sobre o tema.

Além de artigos acadêmicos, dissertações e teses, também foram considerados livros e documentos governamentais para enriquecer a análise. No entanto, para a análise quantitativa, o foco se manteve em artigos, dissertações e teses. Inicialmente, mais de 150 trabalhos foram identificados. Para refinar a seleção, foram aplicados critérios de inclusão e exclusão.

Os critérios de inclusão foram: trabalhos que discutem a gestão de pessoas no setor público, especialmente no contexto brasileiro; estudos publicados nos últimos 10 anos; e pesquisas que trazem abordagens práticas ou teóricas relevantes para o campo. Já os critérios de exclusão consistiram em: trabalhos que não têm relação direta com o setor público brasileiro; publicações muito antigas ou desatualizadas; e pesquisas que não apresentavam robustez metodológica.

Após a aplicação dos critérios, 33 trabalhos foram selecionados para análise detalhada. O quadro 1 lista diversas referências que abordam diferentes aspectos da gestão de pessoas no setor público, bem como em contextos relacionados. Ele inclui trabalhos acadêmicos, dissertações, teses, artigos de revistas científicas, capítulos de livros, e publicações de seminários e conferências. As informações contidas no Quadro 1 abrange títulos, autores, anos de publicação e locais de publicação, oferecendo uma visão abrangente sobre a literatura relevante para este campo de estudo. Este conjunto de referências é essencial para quem deseja explorar a gestão de pessoas no setor público, investigando desde temas relacionados a cultura organizacional, burocracia, comunicação, motivação, até políticas e práticas de governança no ambiente público. O quadro pode servir como um guia para pesquisadores, estudantes, gestores e outros profissionais interessados neste assunto.

Quadro 1 - Referências sobre Gestão de Pessoas no Setor Público

Título	Autores	Ano	Local de Publicação
Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense	Andrade, M. V. M., & Santos, A. R. D.	2004	Anais do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 13. Natal: UFRN, 2004.
Panorama da gestão de pessoas no setor público	Bandeira, E. L., de Arruda, H. R., de Aquino Cabral, A. C., & dos Santos, S. M.	2017	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 11, n.4, p.86-103.
O papel da cultura e do clima organizacional na gestão do conhecimento: o caso de uma organização intensiva do conhecimento	Batista, T. D. S. A.	2018	Doctoral dissertation, Instituto Politecnico do Porto (Portugal).
Fatores motivacionais: elementos que estimulam a produtividade do colaborador	Brito, D. K. G., & Santos, N. C. D.	2021	Repositório Institucional do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos.
Comunicação orientada para cultura de paz nas organizações: uma proposta de análise da comunicação organizacional digital de três empresas do Pacto Global no Brasil	Cabral, R., Júnior, C. H. F. S., Calonego, R., & Quincoses, C.	2020	Revista Internacional de Relaciones Públicas, v. 10, n.19, p. 179-200.
Gestão de pessoas na administração pública federal: análise dos modelos adotados no período 1995 a 2010	Camargo, E. J. B., da Silva Pereira, A., Grzybovski, D., Lorenzon, A. L. H., & Beltrame, B.	2016	Revista Interdisciplinar de Gestão Social, v. 5, n.1.
A gestão de pessoas no serviço público	Carvalho, J. F. S., & Rodrigues, R. L. A.	2020	Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão, v. 22, n. 1, p. 16-42.
Administração geral e pública: provas e concursos	Chiavenato, I.	2016	Editora Manole.
Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano	Chiavenato, I.	2020	São Paulo: Atlas.
O aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas no Serviço Público Brasileiro: a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia	Costa, F. C. G.	2019	Master's thesis, Instituto Politecnico do Porto (Portugal).
Organizações: teoria e projetos	Daft, Richard L.	2002	Pioneira Thomson Learning.



A gestão da qualidade: um fator chave para a modernização do setor público: um estudo de caso aplicado a uma instituição de ensino superior pública	Deodato, K. R.	2021	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração E-ISSN: 1982-2596.
A Motivação e a Inversão da Pirâmide de Maslow	Farias Dantas, I.	2019	Revista Gestão & Sustentabilidade, v. 1, n. 1, p. 173-186.
Estratégias de aprendizagem no trabalho: Uma prática exigida pela atualidade	Gimenez, A. B.	2020	Gestão e Sociedade, v. 14, n. 37, p. 3306-3337.
Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira	Giudice, R. C.	2012	Revista brasileira de planejamento e orçamento, v. 2, n. 2, p. 188-204.
Ensaio teórico sobre a burocracia em weber, O conflito de agência E a governança corporativa: UMA reflexão sobre a burocracia profissionalizante	Godoi, A. F., Silva, L. F., & Cardoso, O. O.	2017	Revista de Administração de Roraima-RARR, v. 7, n. 2, p. 426-449.
Conflitos de Agência, Legitimidade e o discurso sobre Governança Corporativa: o caso Petrobras	Moura, F. V., Daniel, A. F., Gomes, J. N., & Pereira, J. J.	2014	Anais do XI Congresso USP – Iniciação científica em contabilidade
Lobby e Comunicação: A integração da narrativa como via de transformação	Nassar, P., & Parente, C.	2020	Aberje Editorial.
Uma perspectiva weberiana para a governança de empresas familiares: notas a partir de um estudo com empresas longevas	Nelson, R. E., & Pimentel, T. D.	2015	Organizações & Sociedade, v. 22, p. 539-560.
Flexibilização de vínculos de contratação da equipe de enfermagem em hospital público	Neto, R. P., de Oliveira, M. V., Rossaneis, M. Â., Aroni, P., & de França, T. E.	2022	Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 12, p. 77960-77970.
Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional	Neves, P. C., & Cerdeira, J. P.	2018	Perspectivas em gestão & conhecimento, v. 8, n. 1, p. 3-19.
A influência do modelo weberiano de burocracia na escola clássica, escola de relações humanas e abordagem comportamental	Pivetta, N. P., de Campos, S. A. P., & Scherer, F. L.	2018	Revista de Administração IMED, v. 8, n. 2, p. 90-117.
Tendências estruturais do mundo do trabalho no Brasil	Pochmann, M.	2019	Ciência & Saúde Coletiva, v. 25, p. 89-99.

Os Segredos da Boa Comunicação no Mundo Corporativo-1ª Edição 2021	Polito, R., & Polito, R.	2021	Saraiva Educação SA.
Clima Organizacional e sua a influência na motivação	Rocha, A. L.	2021	Repositório Institucional Universidade Evangélica de Goiás
O Sistema colaborativo como dispositivo gerador de empregabilidade	Santos, A. J. D.	2020	Repositório Institucional Universidade Federal de Sergipe
A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC)	Silva Macedo, M. A.	2013	Revista Ciências Administrativas, v. 19, n. 2.
Afinidades eletivas ou crítica a uma história da geografia sem classe (s)	Sousa Neto, M. F. D.	2021	GEOUSP, v. 25, e-173953.
Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro	Souza Camões, M. R.	2019	Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, v. 9.
Textos selecionados	Tragtenberg, M. A.	1997	Em: Weber, Max. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, p. 5-15.
Repensando a didática	Veiga, I. P. A.	2014	Papirus Editora.
Ciência e política: duas vocações	Weber, M.	2011	Editora Cultrix.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A análise dos dados consistiu em uma abordagem qualitativa, com uma revisão narrativa da literatura para identificar padrões, temas recorrentes e tendências relacionadas à gestão de pessoas no setor público. A análise incluiu a categorização das principais estratégias, desafios e boas práticas, bem como a identificação de citações relevantes para fundamentar as discussões. A interpretação dos dados baseou-se em uma análise de conteúdo, com ênfase na contextualização das informações e na conexão entre diferentes conceitos.

A partir dessa análise, foi possível extrair insights significativos sobre a gestão de pessoas no setor público e identificar áreas para pesquisas futuras. A abordagem qualitativa permitiu um entendimento mais profundo do tema, possibilitando a identificação de lacunas no conhecimento e a proposição de soluções práticas para melhorar a gestão de pessoas no setor público.

### 3 BUROCRACIA E ESTRUTURAS HIERÁRQUICAS

A burocracia, conforme descrita por Max Weber, é um conceito que tem desempenhado um papel significativo na teoria das organizações, especialmente no contexto do serviço público federal. Weber elaborou uma descrição sociológica da burocracia, destacando suas características estruturais e as relações de poder dentro das organizações. De acordo com Tragtenberg (1997), a visão de Weber sobre burocracia é fundamentada na ideia de ação social, na qual os fenômenos sociais são compreendidos por meio do significado simbólico das ações. Nesse sentido, a burocracia é vista como uma forma racional de organizar processos, com foco em objetivos claramente formulados e meios eficientes para alcançá-los.

Para Chiavento (2016), o tipo ideal de burocracia weberiana é uma abstração que utiliza elementos comuns a várias organizações para criar um modelo descritivo, e não prescritivo. Ele enfatiza que a burocracia não deve ser entendida como um defeito, mas como uma estrutura que padroniza comportamentos e promove eficiência ao reduzir a variabilidade nos resultados. Como observado por Pivetta *et al.* (2018), a visão de Weber era a de que estruturas burocráticas poderiam eliminar inconsistências em uma organização onde os administradores possuísem diferentes habilidades e objetivos.

A burocracia no serviço público federal é muitas vezes percebida pelo senso comum como um sistema excessivamente regulamentado, no qual as regras e procedimentos são seguidos rigidamente, resultando em processos ineficazes e ineficientes. Isso leva a uma visão negativa da burocracia, onde o apego excessivo às regras é associado a defeitos do sistema. No entanto, Weber via a burocracia como uma maneira de criar ordem e estabilidade, especialmente em organizações grandes e complexas, permitindo que as atividades rotineiras fossem conduzidas com eficiência e controle (Pivetta *et al.*, 2018).

De acordo com Daft (2002), a previsão de Weber sobre a predominância da burocracia provou-se correta, pois a hierarquia de autoridade e a formalidade das regras permitiram uma maneira eficaz de organizar grandes grupos de pessoas, minimizando abusos de poder. Essa abordagem também é crucial para fornecer transparência e consistência nos processos do serviço público federal, garantindo que a autoridade resida nas posições e não nos indivíduos.

Elementos da burocracia, como tarefas especializadas, racionalidade, regras formais, hierarquia, impessoalidade e promoções baseadas em mérito, continuam sendo relevantes no contexto contemporâneo. Esses elementos ajudam a trazer estabilidade ao serviço público federal, especialmente em um ambiente de crescente complexidade e globalização.

Contudo, a burocracia também apresenta desafios, principalmente quando há dispersão do capital de controle ou comportamentos individuais que privilegiam interesses pessoais em detrimento dos objetivos organizacionais (Moura *et al.*, 2014).

Portanto, ao mesmo tempo em que a burocracia fornece uma estrutura para a administração pública, também exige um equilíbrio cuidadoso para evitar disfunções e promover a eficiência e a eficácia do serviço público federal.

### *3.1 O ambiente organizacional e a racionalização Weberiana*

Max Weber, um dos mais influentes teóricos na área da administração e sociologia, teve um papel crucial na definição do conceito de racionalização nas organizações. A racionalização weberiana está diretamente relacionada ao ambiente organizacional do serviço público federal, especialmente no contexto da burocracia e das estruturas hierárquicas.

A modernização da sociedade, impulsionada pelo comércio e pela urbanização, trouxe mudanças significativas na organização do trabalho e na forma como a sociedade era governada. Durante o fim da Idade Média, houve uma transição do feudalismo para estruturas mais complexas e centralizadas de poder, com o surgimento de Estados absolutistas, que centralizaram o controle em uma única figura de autoridade (WEBER, 2004 *apud* SOUSA, 2021). Ao mesmo tempo, o crescimento do comércio e da indústria manufatureira levou à formação de uma sociedade capitalista, onde a posse e a alocação de recursos passaram a ser de responsabilidade das organizações em vez dos governos (WEBER, 2004 *apud* SOUSA, 2021).

A racionalização, conforme descrita por Weber, é uma abordagem sistemática para a organização, visando aumentar a eficiência e a previsibilidade dos processos. Esse conceito de racionalização permeia várias dimensões do ambiente organizacional, como a divisão do trabalho, a hierarquia, a padronização de regras e procedimentos, e a especialização de tarefas. Uma característica central dessa abordagem é a minimização da subjetividade, substituindo a autoridade baseada em carisma ou tradição por uma autoridade racional-legal (WEBER, 1997 *apud* GODOI *et al.*, 2017).

Essa racionalidade no ambiente organizacional tem raízes profundas no desenvolvimento da sociedade capitalista e na necessidade de padronização para lidar com a complexidade crescente das organizações modernas. Segundo Veiga (2014), a divisão do trabalho, a automatização e a orientação para funções específicas nas instituições são princípios-chave que sustentam a abordagem racionalizadora. Isso é especialmente relevante no serviço público federal, onde a eficiência e a transparência são essenciais para o bom funcionamento das instituições.

A racionalidade burocrática, conforme detalhado por Weber, também implica uma organização baseada em regulamentos formais, documentação escrita, hierarquia bem definida e uma separação clara entre objetivos organizacionais e interesses pessoais. Este nível de formalização ajuda a manter a consistência e a evitar a interferência de elementos externos ou subjetivos na tomada de decisões (DAFT, 2002).

O ambiente organizacional do serviço público federal, assim, reflete muitos dos princípios da racionalização weberiana. A burocracia, com suas estruturas hierárquicas e regulamentações padronizadas, garante que as atividades sejam conduzidas de maneira sistemática e previsível. Embora a burocracia seja frequentemente associada a disfunções e ineficiência, sua função primária é fornecer um *framework* robusto para que grandes organizações possam operar de maneira eficaz e transparente.

Esses princípios de racionalização no ambiente organizacional continuam a ser relevantes no século XXI, pois oferecem uma base sólida para a administração do serviço público federal. As ideias de Weber, ainda que formuladas há quase um século, mantêm sua aplicabilidade, especialmente ao considerar a crescente complexidade das organizações modernas e a necessidade de estruturas claras para garantir a eficiência e a responsabilidade na gestão do serviço público federal.

### *3.1.1. Divisão do trabalho e especialização no contexto Weberiano*

Max Weber, em seu estudo da burocracia, enfatizou a importância da divisão do trabalho e da especialização como aspectos fundamentais para a racionalidade e eficiência nas organizações. Este conceito tornou-se um pilar nas estruturas organizacionais modernas, especialmente no serviço público federal, onde a complexidade das tarefas requer um alto nível de especialização.

A divisão do trabalho, como descrita por Weber, envolve a repartição das tarefas organizacionais em funções específicas, cada uma desempenhada por profissionais qualificados e treinados para essas atividades. Essa separação permite que as organizações atinjam um alto nível de eficiência, pois cada função é executada por especialistas, otimizando processos e reduzindo erros (NELSON; PIMENTEL, 2015).

Weber acreditava que a especialização proporcionava às organizações a capacidade de lidar com uma ampla gama de atividades sem perder o foco ou a consistência. Para ele, a divisão do trabalho era uma forma de racionalizar a estrutura organizacional, permitindo uma hierarquia clara e uma sequência lógica de atividades. Essa abordagem é especialmente relevante no serviço público federal, onde os processos burocráticos muitas vezes requerem precisão, consistência e transparência (LOTTA *et al.*, 2014).

A especialização também implica uma clara delimitação das esferas de competência, um aspecto fundamental para o funcionamento eficaz das organizações burocráticas. Cada funcionário tem um papel bem definido, com direitos e responsabilidades estabelecidos, o que facilita a execução das tarefas e a tomada de decisões. Além disso, a divisão do trabalho permite que as organizações mantenham um sistema de promoção baseado no mérito, recompensando funcionários por suas habilidades e contribuições ao longo do tempo (WEBER, 1997 *apud* GODOI *et al.*, 2017).

Para o serviço público federal, a divisão do trabalho e a especialização trazem vários benefícios. Primeiro, essas práticas permitem uma gestão mais eficaz dos recursos humanos, garantindo que cada função seja executada por um profissional qualificado. Segundo Daft (2002), a especialização contribui para a padronização dos procedimentos, um aspecto crítico para a eficiência e a transparência nos processos burocráticos.

No entanto, a divisão do trabalho e a especialização também apresentam desafios. A segmentação das tarefas pode levar à alienação e à perda de flexibilidade, uma vez que os funcionários se tornam excessivamente focados em suas funções específicas, perdendo a visão global da organização. Para mitigar esses problemas, é importante promover a comunicação e a colaboração entre diferentes áreas, incentivando uma cultura organizacional que valorize o trabalho em equipe e a inovação.

Em resumo, a divisão do trabalho e a especialização, conforme descritas por Weber, são componentes essenciais da racionalidade burocrática, proporcionando uma base sólida para a estruturação das organizações modernas, especialmente no serviço público federal. Embora essa abordagem ofereça muitos benefícios em termos de eficiência e especialização, também é fundamental abordar os desafios relacionados à segmentação e à alienação, buscando um equilíbrio entre a especialização e a colaboração.

#### 4 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

As estratégias de gestão de pessoas no serviço público federal enfrentam desafios distintos em relação ao setor privado, exigindo abordagens específicas que considerem a complexidade das relações públicas e a busca por eficiência e eficácia na prestação de serviços à sociedade. Através de uma análise dos trabalhos de Camargo *et al.* (2016), Barbosa *et al.* (2014), e Ferreira *et al.* (2012), é possível compreender as diversas nuances das estratégias de gestão de pessoas nesse contexto.

Camargo *et al.* (2016) exploram a evolução dos modelos de gestão de pessoas na administração pública federal entre 1995 e 2010, destacando a transição entre os governos FHC e Lula. A pesquisa identifica que, apesar das diferenças políticas, houve uma continuidade no modelo gerencialista que busca excelência na prestação de serviços. As reformas propostas durante esse período enfatizaram a necessidade de qualidade e eficiência, ainda que enfrentassem resistência devido à estrutura burocrática inerente ao serviço público. A busca por um modelo gerencial flexível, capaz de acomodar as necessidades dos servidores sem ferir a coletividade, é uma questão crítica para manter a prestação de serviços com alta qualidade.

Barbosa *et al.* (2014) investigam a questão da satisfação no ambiente de trabalho no setor público federal, conectando-a com as estratégias de gestão de pessoas. O estudo revela que a satisfação do servidor público está intimamente ligada ao reconhecimento, motivação, e condições adequadas de trabalho.

As estratégias para melhorar a satisfação envolvem investimentos em gestão estratégica, recursos humanos, e recursos materiais. Isso inclui a promoção de programas permanentes de conscientização sobre o papel do servidor público, a oferta de planos de carreira adequados, e a criação de ambientes de trabalho que motivem e engajem os funcionários. A satisfação dos servidores é fundamental para a eficiência no serviço público e para a qualidade do atendimento à sociedade.

Ferreira *et al.* (2012) abordam a formação e capacitação de servidores públicos como uma estratégia crucial para a gestão de pessoas no serviço público federal. A pesquisa destaca a necessidade de um plano de capacitação contínuo para aprimorar as habilidades e competências dos servidores. Essa abordagem é essencial para manter um alto nível de serviço e para adaptar-se às mudanças na sociedade e nas demandas dos cidadãos. A ênfase na formação e no desenvolvimento profissional contribui para um serviço público mais flexível e preparado para atender às exigências contemporâneas.

A integração dessas abordagens sugere que estratégias eficazes de gestão de pessoas no serviço público federal requerem uma combinação de excelência gerencial, satisfação no trabalho, e desenvolvimento profissional. A continuidade do modelo gerencialista, destacada por Camargo *et al.* (2016), demonstra a busca constante por eficiência, enquanto Barbosa *et al.* (2014) e Ferreira *et al.* (2012) apontam para a importância de criar um ambiente de trabalho que promova o engajamento e a qualificação dos servidores. Juntas, essas estratégias oferecem uma visão abrangente para o aprimoramento da gestão de pessoas no serviço público federal.

Além disso, essas estratégias de gestão de pessoas no serviço público federal devem abordar tanto as necessidades dos servidores quanto as expectativas da sociedade. O modelo gerencialista, que enfatiza eficiência e resultados, é compatível com a busca por excelência, mas deve ser equilibrado com a humanização do ambiente de trabalho e o reconhecimento dos servidores como atores centrais na prestação de serviços públicos.

Uma abordagem centrada na gestão estratégica, como destacado por Barbosa *et al.* (2014), propõe uma reorganização estrutural que favoreça o planejamento e o controle operacional. Isso requer uma liderança capaz de criar um ambiente onde os servidores se sintam valorizados e motivados para oferecer o melhor serviço possível. Investimentos em recursos humanos, como programas de capacitação contínua, são essenciais para garantir que os servidores tenham as habilidades necessárias para responder aos desafios emergentes, como sugerido por Ferreira *et al.* (2012).

A ênfase na formação e na capacitação, além de promover um serviço público mais adaptável e eficaz, também contribui para uma cultura organizacional positiva. Camargo *et al.* (2016) indicam que, apesar das diferenças políticas entre governos, a continuidade do modelo gerencialista reflete uma necessidade constante de modernização e inovação no serviço público. No entanto, é importante garantir que essa busca pela eficiência não leve a uma desumanização das relações de trabalho.

A integração dessas perspectivas revela que uma gestão eficaz de pessoas no serviço público federal deve equilibrar eficiência com respeito e reconhecimento dos servidores. A satisfação no ambiente de trabalho, apontada por Barbosa *et al.* (2014), é crucial para manter uma força de trabalho engajada. Ferreira *et al.* (2012) mostram que a capacitação contínua dos servidores é um pilar fundamental para a prestação de serviços públicos de qualidade.

Em resumo, para implementar estratégias de gestão de pessoas eficazes no serviço público federal, é necessário um enfoque holístico que aborde tanto a busca por excelência e eficiência quanto a satisfação e o desenvolvimento dos servidores. Isso requer uma liderança comprometida com a qualidade do serviço público, a implementação de programas que promovam a capacitação contínua e uma cultura organizacional que valorize o papel dos servidores na prestação de serviços à sociedade. Por fim, a flexibilidade e a capacidade de adaptação são aspectos cruciais para responder às mudanças e desafios do ambiente público, garantindo que o serviço público federal esteja sempre alinhado com as necessidades da sociedade.

#### *4.1 Desafios na gestão de pessoas no serviço público federal*

A gestão de pessoas no serviço público federal enfrenta uma série de desafios significativos que exigem abordagens inovadoras e flexíveis para superá-los. Um dos principais desafios é a complexidade da estrutura organizacional e a resistência à mudança, que muitas vezes caracteriza ambientes burocráticos e tradicionais. De acordo com Ferreira *et al.* (2012), a rigidez dos procedimentos e a pouca flexibilidade nos processos de contratação e promoção podem levar a uma falta de motivação entre os servidores, afetando a eficiência do serviço prestado.

Outro desafio importante é a falta de investimento em capacitação e desenvolvimento profissional contínuo. Como apontado por Camargo *et al.* (2016), a qualidade do serviço público está intrinsecamente ligada à qualificação dos servidores. No entanto, os programas de capacitação são frequentemente subfinanciados ou não recebem a atenção necessária, resultando em lacunas de habilidades e competências que comprometem a eficiência do serviço público federal.

Além disso, a cultura organizacional pode apresentar obstáculos ao bom desempenho da gestão de pessoas. A estabilidade do emprego público, uma característica tradicionalmente vista como positiva, pode gerar acomodação entre os servidores, levando a uma falta de motivação e comprometimento, como observado por Barbosa *et al.* (2014). Isso pode criar uma cultura de baixa produtividade, dificultando a implementação de estratégias de melhoria da gestão de pessoas.

A resistência a modelos gerencialistas mais modernos é outro desafio enfrentado pela gestão de pessoas no serviço público federal.



Conforme observado por Camargo *et al.* (2016), a transição de um modelo burocrático para um modelo gerencialista, apesar de ter sido iniciada nas últimas décadas, ainda enfrenta resistência devido ao arraigamento de práticas e estruturas tradicionais. Essa resistência pode dificultar a adoção de estratégias inovadoras, como a gestão por competências ou a avaliação de desempenho baseada em resultados.

Por fim, a falta de integração entre diferentes órgãos e setores do serviço público federal cria dificuldades na implementação de políticas consistentes de gestão de pessoas. Ferreira *et al.* (2012) sugerem que a falta de coordenação entre as diversas áreas do serviço público federal pode levar a abordagens divergentes e incoerentes, dificultando a criação de um ambiente de trabalho unificado e motivador.

Em resumo, os desafios na gestão de pessoas no serviço público federal são complexos e multifacetados, exigindo uma abordagem que combine flexibilidade, inovação e um entendimento profundo das características únicas do setor público. Superar esses desafios requer liderança forte, uma cultura organizacional positiva e um compromisso contínuo com a capacitação e o desenvolvimento dos servidores.

#### *4.2 Tendências futuras na gestão de pessoas no Serviço Público Federal*

À medida que o serviço público federal se moderniza, algumas tendências futuras surgem como essenciais para a gestão de pessoas. Uma dessas tendências é a adoção de tecnologias emergentes para aprimorar processos de trabalho. A automação e o uso de inteligência artificial podem reduzir a carga de tarefas administrativas, permitindo que os servidores públicos se concentrem em atividades mais estratégicas e de maior impacto para a sociedade (SILVA, 2013).

Outra tendência é o aumento do trabalho remoto e das práticas de trabalho flexíveis. A pandemia de COVID-19 acelerou essa mudança, mas ela deve continuar a ser parte do cenário do serviço público federal. Essa flexibilidade pode atrair novos talentos e contribuir para a retenção dos atuais servidores, além de promover um equilíbrio melhor entre trabalho e vida pessoal.

Além disso, a diversificação da força de trabalho no setor público é uma tendência crescente. Há um esforço para incluir mais mulheres, pessoas negras, indígenas e outras minorias no serviço público, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e representativo. Isso não apenas reflete a diversidade da sociedade brasileira, mas também traz diferentes perspectivas para a resolução de problemas públicos (POCHMANN, 2019).

A cultura organizacional também está passando por mudanças, com uma ênfase maior em valores como colaboração, inovação e responsabilidade social. Essa mudança cultural pode ser vista como um desafio, mas também como uma oportunidade para melhorar a eficiência e a eficácia do serviço público federal.

Treinamento e desenvolvimento contínuos são cruciais para garantir que os servidores públicos estejam alinhados com essa nova cultura (POCHMANN, 2019).

Por fim, a governança e a transparência são aspectos críticos para a gestão de pessoas no setor público. Com uma maior demanda por transparência e prestação de contas, a gestão de pessoas deve ser conduzida de maneira ética e aberta, para garantir a confiança do público no serviço público federal. Os desafios futuros exigirão uma combinação de tecnologia, flexibilidade, diversidade, inovação e transparência para criar um serviço público adaptado às demandas do século XXI.

À medida que a gestão de pessoas no serviço público federal evolui, o uso de métricas e análise de dados torna-se uma ferramenta crucial para a tomada de decisões. A aplicação de análises avançadas permite que as organizações compreendam padrões de desempenho, identifiquem áreas para melhorias e prevejam necessidades futuras de pessoal. A gestão baseada em dados também auxilia na formulação de políticas mais eficientes e transparentes.

O bem-estar do servidor público também deve ser uma prioridade crescente no serviço público federal. As estratégias que promovem saúde mental, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e bem-estar geral podem aumentar a satisfação dos servidores e sua produtividade. Isso inclui iniciativas como programas de saúde ocupacional, apoio emocional e práticas de trabalho mais flexíveis.

A sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social também estão ganhando espaço como componentes da gestão de pessoas. O serviço público pode ser um exemplo de práticas sustentáveis, promovendo ações que minimizem impactos ambientais, como a redução do uso de papel, o incentivo ao uso de transportes alternativos e a implementação de políticas de reciclagem. Ao incorporar a sustentabilidade na cultura organizacional, as instituições públicas podem alinhar-se com os objetivos mais amplos de desenvolvimento sustentável.

Além disso, o foco no desenvolvimento de habilidades e competências é uma tendência que deve continuar a crescer. As competências digitais e tecnológicas são cada vez mais necessárias, exigindo uma abordagem de aprendizagem ao longo da vida para que os servidores públicos se mantenham atualizados. O investimento em treinamento contínuo e desenvolvimento de habilidades será crucial para que a força de trabalho do serviço público federal permaneça competitiva e eficaz.

Por fim, a cooperação intersetorial e a colaboração entre órgãos públicos e o setor privado podem oferecer oportunidades para inovação e melhoria dos serviços públicos. A integração de práticas bem-sucedidas do setor privado, quando aplicável, pode trazer eficiência e novas ideias para o serviço público federal. Essas parcerias também podem ajudar a resolver problemas complexos que exigem abordagens multidisciplinares.

Essas tendências futuras na gestão de pessoas no serviço público federal indicam um movimento em direção a um ambiente de trabalho mais dinâmico, flexível e orientado por dados.

A capacidade de adaptação, a promoção do bem-estar dos servidores e a abertura para inovações serão determinantes para o sucesso contínuo do serviço público no Brasil.

## 5 DISCUSSÕES A PARTIR DA LITERATURA

A gestão de recursos humanos nas organizações está passando por grandes transformações devido aos avanços tecnológicos e à crescente importância do capital humano. A evolução do RH não apenas implica em novas ferramentas para contratação, mas também em métodos aprimorados para gerenciar e motivar as pessoas dentro das organizações. Uma comunicação eficaz é essencial nesse processo, como destacam Neves *et al.* (2018), pois ela facilita a troca de informações, promovendo uma maior integração entre funcionários e gestores.

Essa transformação na gestão de pessoas ocorre em um contexto mais amplo de mudanças econômicas, sociais e culturais. A crescente complexidade das organizações, alimentada pela Revolução Industrial e pela globalização, exige uma abordagem inovadora para lidar com as necessidades do capital humano. Como resultado, gestores têm agora a responsabilidade de delegar, motivar e planejar estratégias que sustentem a competitividade. Silva (2020) ressalta que a capacidade de atrair, recrutar, selecionar e treinar talentos é fundamental para manter uma equipe eficaz e alinhada com os objetivos da organização.

Para as organizações, a motivação dos colaboradores é um elemento crucial para o crescimento. Quando há falta de motivação, o desempenho pode ser negativamente afetado, prejudicando a cultura organizacional. Portanto, os gestores precisam estar atentos ao bem-estar dos funcionários, buscando corrigir falhas que possam comprometer o ambiente corporativo. Rocha (2021) observa que um clima organizacional positivo é fundamental para o sucesso da organização, uma vez que reflete a satisfação dos colaboradores e sua percepção sobre a cultura organizacional.

A comunicação organizacional desempenha um papel crítico na criação de um clima interno saudável. A evolução tecnológica proporcionou novas maneiras de comunicar, mas a essência permanece a mesma: criar um ambiente onde a troca de informações seja clara e eficaz. Polito (2021) destaca que uma boa comunicação facilita a conexão entre os colaboradores e gestores, criando uma cultura de colaboração e unidade. Essa comunicação interna bem estruturada contribui para a capacitação profissional e para a construção de uma imagem positiva da organização, como observado por Nassar *et al.* (2020).

Dessa forma, um clima organizacional saudável e uma comunicação eficaz estão interligados. Um bom clima reflete um ambiente onde os colaboradores estão satisfeitos e motivados para trabalhar. Santos (2021) menciona que o clima organizacional é uma combinação de vários fatores, como relações interpessoais, motivação, e a forma como a organização é percebida.

Para medir e entender melhor o clima, Batista (2018) sugere o uso de questionários qualitativos, que ajudam a identificar pontos de fraqueza e áreas de melhoria.

Para fortalecer essa cadeia, o treinamento e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores são fundamentais. Chiavenato (2020) enfatiza que o treinamento deve preparar os indivíduos para executar suas tarefas de forma eficaz e fornece oportunidades para o crescimento individual. Ao longo do tempo, o treinamento evoluiu para uma abordagem mais humanista, focando no desenvolvimento de habilidades e competências que promovam a produtividade e a satisfação no trabalho.

Portanto, a gestão eficaz de pessoas, combinada com uma comunicação clara e um clima organizacional saudável, é essencial para o sucesso das organizações. Investir em treinamento e desenvolvimento contínuo é uma estratégia que ajuda a manter os colaboradores motivados, produtivos e alinhados com os objetivos da organização, contribuindo para uma cultura corporativa positiva e sustentável.

Além de serem cruciais para a cultura organizacional e para a motivação, a gestão eficaz de pessoas e a comunicação clara têm impactos diretos nos resultados das organizações. Quando os funcionários se sentem valorizados, eles estão mais propensos a contribuir com suas habilidades e a buscar soluções inovadoras para desafios cotidianos. Brito *et al.* (2021) afirmam que a valorização profissional é um componente importante para aumentar a produtividade e a satisfação dos colaboradores, levando a uma atmosfera de respeito e autoestima.

Dentro desse contexto, a retenção de talentos se torna um dos maiores desafios para as organizações modernas. A capacidade de atrair e reter profissionais qualificados depende, em grande parte, do ambiente de trabalho e das oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela organização. Como menciona Dantas (2019), uma gestão de pessoas eficaz busca atender às necessidades dos colaboradores, ao mesmo tempo em que procura estimular seu crescimento profissional. Este equilíbrio é o que faz com que as organizações sejam lugares atrativos para trabalhar e desenvolver carreiras duradouras.

Para alcançar esse equilíbrio, a comunicação entre líderes e colaboradores deve ser clara e transparente. Uma comunicação eficaz não só evita mal-entendidos, mas também cria uma cultura de *feedback* construtivo e melhoria contínua. Gimenez (2020) ressalta que, em um mundo em constante mudança, a capacidade de comunicar estratégias, valores e objetivos de forma clara é essencial para o sucesso da organização. A comunicação interna eficiente, como apontado por Nassar *et al.* (2020), pode ser uma ferramenta estratégica para a construção de uma cultura organizacional sólida e para o fortalecimento do engajamento dos colaboradores.

Ao mesmo tempo, a motivação é impulsionada por uma gestão que se preocupa com o bem-estar dos colaboradores e com a criação de um ambiente de trabalho harmonioso. Quando os funcionários estão motivados, a organização se beneficia de uma força de trabalho mais engajada e produtiva.

Chiavenato (2020) destaca que a motivação é um processo individual, mas ela é altamente influenciada pelo clima organizacional e pela percepção do valor que a organização dá aos seus colaboradores.

Outro aspecto importante para a manutenção da motivação é o treinamento como ferramenta estratégica. Um programa de treinamento bem estruturado não apenas aprimora as habilidades dos funcionários, mas também os capacita a enfrentar novos desafios com confiança. Valentine (2020) observa que o treinamento evoluiu para uma abordagem que vê o trabalhador como um ser humano completo, capaz de interagir de maneira crítica com seu ambiente de trabalho. O treinamento é, portanto, uma ferramenta que promove o crescimento individual, ao mesmo tempo em que beneficia a organização como um todo.

Dessa forma, a gestão eficaz de pessoas, comunicação clara, clima organizacional positivo e treinamento estratégico são pilares interdependentes que contribuem para a produtividade e o sucesso de uma organização. As organizações que investem nesses elementos não apenas conseguem reter talentos e aumentar a produtividade, mas também criar uma cultura corporativa robusta, capaz de se adaptar às mudanças. Assim, para alcançar resultados sustentáveis, é essencial que as organizações desenvolvam estratégias que integrem todos esses elementos de maneira coesa e consistente.

### *5.1 Principais estratégias identificadas na literatura*

A gestão de pessoas é uma disciplina abrangente que abarca uma variedade de estratégias para atrair, desenvolver e reter talento, bem como para melhorar a eficiência e a satisfação dos colaboradores. A literatura destaca várias abordagens que são amplamente utilizadas, especialmente no contexto do setor público, onde as condições institucionais podem ser mais desafiadoras.

Uma das estratégias mais frequentes é a gestão por competências, que envolve identificar habilidades e conhecimentos necessários para cada função, e então alinhar processos de contratação, treinamento e avaliação para assegurar que os colaboradores tenham essas competências. Giudice (2012) discute como a gestão por competências permite uma abordagem mais estruturada e focada no desenvolvimento de habilidades, proporcionando ao setor público uma base mais sólida para o desenvolvimento de seus funcionários.

A valorização do capital humano é outra estratégia central. Andrade e Santos (2004) exploram como a modernização dos processos de trabalho e a criação de uma cultura de reconhecimento podem impulsionar o desempenho e a satisfação dos funcionários. Estratégias como planos de carreira bem definidos, sistemas de recompensa e reconhecimento, e oportunidades para crescimento profissional são elementos-chave para valorizar o capital humano.

A capacitação e o treinamento contínuo também se destacam na literatura como estratégias essenciais. Carvalho e Rodrigues (2020) enfatizam que investir no desenvolvimento dos colaboradores não apenas aumenta a eficiência, mas também promove uma maior satisfação no trabalho. O treinamento contínuo é visto como uma forma de manter os funcionários atualizados com as melhores práticas e tecnologias, ao mesmo tempo que oferece oportunidades para crescimento pessoal e profissional.

A gestão participativa é uma abordagem que busca incluir os funcionários no processo de tomada de decisão. Essa estratégia promove a colaboração e a comunicação aberta, o que pode aumentar o engajamento e a sensação de pertencimento dos colaboradores. O artigo de Bandeira *et al.* (2017) menciona que a gestão participativa é uma ferramenta eficaz para criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador, o que é crucial para o sucesso no setor público.

Outra estratégia importante é a gestão do clima organizacional. Camargo *et al.* (2016) sugerem que um clima organizacional positivo está associado a uma maior produtividade e satisfação dos funcionários. Isso inclui a criação de um ambiente de trabalho saudável, com uma cultura organizacional inclusiva e propícia à comunicação aberta.

Finalmente, a estratégia de governança de pessoas é essencial para o setor público, onde a transparência e a responsabilidade são cruciais. Costa (2019) destaca a importância da governança de pessoas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, mostrando como essa abordagem pode estruturar melhor os processos e garantir a conformidade com as normas regulatórias.

Assim, as principais estratégias identificadas na literatura para a gestão de pessoas incluem gestão por competências, valorização do capital humano, capacitação e treinamento contínuo, gestão participativa, gestão do clima organizacional e governança de pessoas. Cada uma dessas estratégias contribui para uma gestão de pessoas mais eficaz e, quando combinadas, oferecem um caminho robusto para melhorar o desempenho e a satisfação no setor público.

Essas estratégias, quando bem aplicadas, não apenas melhoram o desempenho dos funcionários, mas também contribuem para uma maior eficiência e satisfação no ambiente de trabalho. A gestão por competências, por exemplo, permite um alinhamento mais preciso entre as habilidades dos funcionários e as necessidades da organização, o que pode resultar em maior produtividade e satisfação no trabalho. A valorização do capital humano, por sua vez, promove um ambiente mais acolhedor e positivo, incentivando os funcionários a se dedicarem mais ao seu trabalho.

A capacitação e o treinamento contínuo oferecem uma oportunidade para os funcionários aprimorarem suas habilidades e se adaptarem às mudanças no ambiente de trabalho. Isso é especialmente importante no setor público, onde as demandas podem ser diversas e complexas.

A gestão participativa, ao envolver os funcionários no processo de tomada de decisão, promove um ambiente mais colaborativo e inovador, o que pode levar a melhores resultados organizacionais.

A gestão do clima organizacional é fundamental para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Um clima organizacional positivo pode reduzir o estresse e melhorar a moral dos funcionários, contribuindo para um melhor desempenho geral. A governança de pessoas, especialmente no contexto do setor público, é crucial para garantir a transparência e a responsabilidade, bem como para promover a conformidade com as normas regulatórias.

Em resumo, as estratégias identificadas na literatura para a gestão de pessoas são diversas e abrangem diferentes aspectos do ambiente de trabalho. Quando combinadas e implementadas de forma eficaz, essas estratégias podem criar um ambiente de trabalho mais produtivo, eficiente e satisfatório, tanto para os funcionários quanto para a organização como um todo. A literatura fornece uma base sólida para entender como essas estratégias podem ser aplicadas de maneira prática para melhorar a gestão de pessoas no setor público e em outros contextos organizacionais.

## *5.2 Principais desafios identificados na literatura*

Os principais desafios na gestão de pessoas no setor público, como evidenciado pela literatura, refletem as complexidades inerentes ao ambiente organizacional, a natureza da administração pública e a dinâmica da força de trabalho.

Um desafio significativo é a resistência à mudança. A gestão de pessoas no setor público é frequentemente caracterizada por estruturas rígidas e processos burocráticos que podem dificultar a adaptação a novas abordagens e estratégias. A resistência à mudança pode surgir de diversas fontes, como cultura organizacional enraizada, medo de perda de status ou segurança no emprego, e falta de incentivos para inovar. Estudos, como o de Giudice (2012), apontam que essa resistência pode ser um grande obstáculo ao implementar novas práticas, especialmente a gestão por competências, que requer uma mudança de mentalidade entre os funcionários e gestores.

Outro desafio comum é a gestão de talentos e retenção de funcionários qualificados. O setor público muitas vezes não consegue competir com o setor privado em termos de remuneração e benefícios, o que pode levar à dificuldade em atrair e reter talentos. A falta de incentivos financeiros competitivos pode resultar em uma fuga de talentos, afetando a continuidade do conhecimento e a capacidade de inovação das organizações públicas. Este desafio é destacado por Bandeira *et al.* (2017), que observam que a gestão de talentos é uma área crítica no setor público devido às limitações orçamentárias e às restrições salariais.

A burocracia e a regulamentação são outros grandes desafios para a gestão de pessoas no setor público.

As leis e regulamentos que regem o setor público podem ser complexos e, muitas vezes, rígidos, restringindo a flexibilidade dos gestores para tomar decisões ágeis. Isso pode afetar a implementação de novas estratégias de gestão de pessoas e limitar a capacidade de resposta às mudanças no ambiente organizacional. Camargo *et al.* (2016) apontam que a falta de flexibilidade nas políticas públicas é uma barreira significativa para a inovação na gestão de pessoas no serviço público.

Além disso, a cultura organizacional é um fator crítico que pode atuar como um desafio significativo. A cultura de uma organização molda a maneira como as pessoas pensam e se comportam. Uma cultura organizacional que valoriza a estabilidade em detrimento da inovação pode ser um obstáculo para a implementação de novas estratégias de gestão de pessoas. De acordo com Andrade e Santos (2004), a cultura institucional muitas vezes influencia a eficácia da gestão de pessoas no serviço público, determinando a receptividade a mudanças e a abertura para práticas inovadoras.

Finalmente, a falta de investimento em capacitação e desenvolvimento profissional é outro desafio predominante. A capacitação é fundamental para manter uma força de trabalho qualificada e motivada, mas muitas vezes é negligenciada no setor público devido a restrições orçamentárias ou falta de priorização. Costa (2019) destaca a necessidade de maior investimento em governança de pessoas e capacitação contínua para superar esses desafios.

Em resumo, os principais desafios na gestão de pessoas no setor público incluem resistência à mudança, dificuldades na gestão de talentos e retenção de funcionários, burocracia e regulamentação rígidas, cultura organizacional desfavorável e falta de investimento em capacitação. A superação desses desafios requer uma abordagem estratégica e uma mudança na cultura organizacional, juntamente com um maior comprometimento com a inovação e a flexibilidade nas práticas de gestão de pessoas.

Além dos desafios mencionados anteriormente, há outros aspectos que também impactam a gestão de pessoas no setor público. A complexidade inerente à administração pública pode criar barreiras para a tomada de decisões rápidas e eficientes. A estrutura hierárquica típica do setor público tende a ser mais rígida do que a do setor privado, dificultando a descentralização do poder e a autonomia dos gestores para implementar mudanças necessárias. Isso pode resultar em processos decisórios demorados e complicados, impedindo a implementação eficaz de estratégias inovadoras.

O recrutamento e a seleção de pessoal também apresentam desafios significativos. As práticas de contratação no setor público geralmente envolvem processos complexos, baseados em concursos públicos e longos procedimentos de seleção, que podem não ser suficientemente ágeis para atrair e reter talentos em um ambiente em constante mudança. Carvalho e Rodrigues (2020) observam que a falta de flexibilidade no processo de recrutamento pode levar a atrasos na reposição de quadros e à dificuldade em preencher vagas estratégicas, afetando a eficiência e a eficácia das organizações públicas.



Outro desafio importante é a falta de clareza nos critérios de avaliação e recompensa. Muitas organizações públicas ainda operam com sistemas de avaliação de desempenho desatualizados ou inexistentes, tornando difícil medir objetivamente a contribuição dos funcionários. Além disso, a ausência de mecanismos claros de recompensa e reconhecimento pode impactar negativamente a motivação dos colaboradores. Sem uma estrutura de incentivos adequada, pode ser difícil estimular o alto desempenho e a inovação.

A gestão da diversidade também é um desafio crescente no setor público. Com uma força de trabalho cada vez mais diversa em termos de idade, gênero, raça e etnia, as organizações públicas precisam lidar com questões relacionadas à inclusão e equidade. A falta de políticas claras para promover a diversidade e combater a discriminação pode resultar em conflitos internos e afetar a coesão da equipe. Segundo Costa (2019), a gestão de pessoas no setor público deve refletir a diversidade da sociedade, mas a implementação de práticas inclusivas ainda enfrenta obstáculos culturais e estruturais.

Por fim, o desafio da comunicação interna não pode ser subestimado. A comunicação eficaz é crucial para uma boa gestão de pessoas, mas muitos órgãos públicos lutam com sistemas de comunicação ineficazes, que podem resultar em falta de clareza e mal-entendidos. Giudice (2012) aponta que a comunicação interna é essencial para manter os funcionários informados sobre as políticas e objetivos da organização, mas a burocracia muitas vezes impede uma comunicação clara e direta.

Em resumo, os desafios na gestão de pessoas no setor público abrangem resistência à mudança, dificuldades no recrutamento e seleção, falta de clareza na avaliação e recompensa, gestão da diversidade e problemas de comunicação interna. Para superar esses desafios, as organizações públicas precisam adotar estratégias inovadoras, promover uma cultura de flexibilidade e comunicação aberta, e investir no desenvolvimento profissional contínuo de seus colaboradores.

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar as principais estratégias e desafios enfrentados na gestão de pessoas no serviço público federal, com foco específico no setor público federal brasileiro. Através de uma revisão bibliográfica, a pesquisa buscou identificar práticas bem-sucedidas e obstáculos comuns enfrentados pelas organizações públicas ao gerenciar seus recursos humanos. Com base na análise da literatura, foi possível alcançar os objetivos do estudo, delineando uma visão abrangente do estado da arte na gestão de pessoas no setor público.

Os principais resultados revelaram que estratégias como a gestão por competências, a valorização do capital humano, a capacitação e treinamento contínuo, a gestão participativa e a gestão do clima organizacional desempenham papéis essenciais para uma gestão eficaz no setor público. Além disso, a governança de pessoas foi identificada como um elemento-chave para assegurar transparência e responsabilidade nas organizações públicas.

Entretanto, o estudo também apontou desafios significativos, como resistência à mudança, dificuldades para atrair e reter talentos, burocracia e regulamentações rígidas, além de cultura organizacional desfavorável à inovação. A falta de investimento em capacitação e desenvolvimento profissional foi outro problema recorrente identificado na literatura.

As sugestões para novas pesquisas incluem a realização de estudos empíricos que examinem a implementação de estratégias específicas de gestão de pessoas no setor público, explorando como práticas inovadoras podem ser adotadas para superar os desafios identificados. Também seria relevante realizar análises comparativas entre diferentes níveis do setor público (federal, estadual, municipal) para entender as variações e identificar soluções adaptadas a cada contexto.

As implicações práticas e teóricas dos resultados deste estudo sobre gestão de pessoas no setor público federal são significativas. Do ponto de vista prático, os resultados sugerem a necessidade de uma reavaliação abrangente das estratégias de gestão de pessoas para melhorar a eficiência e a eficácia do setor público. O estudo destaca a importância de adotar modelos flexíveis de recrutamento e seleção para atrair e reter talentos em um ambiente dinâmico, bem como a necessidade de aprimorar os processos de avaliação de desempenho e recompensa para manter os colaboradores motivados e comprometidos.

As implicações práticas também incluem a importância de uma comunicação interna eficaz para evitar mal-entendidos e promover uma cultura organizacional positiva. Além disso, o estudo aponta para a necessidade de estratégias inclusivas para lidar com a diversidade crescente no setor público, sugerindo que a promoção da equidade e da inclusão é vital para uma gestão de pessoas bem-sucedida. Esses resultados podem ser aplicados por gestores do setor público que buscam aprimorar suas práticas de gestão de pessoas e por formuladores de políticas que desejam criar regulamentos mais flexíveis e eficazes para o setor.

No campo teórico, os resultados do estudo contribuem para uma compreensão mais ampla dos desafios e estratégias relacionados à gestão de pessoas no setor público federal. Eles também destacam a necessidade de pesquisas adicionais para explorar áreas como gestão por competências, governança de pessoas e as implicações da cultura organizacional na administração pública. As descobertas do estudo podem servir como base para futuros trabalhos acadêmicos que examinem a gestão de pessoas em diferentes contextos do setor público, além de orientar investigações que visem propor modelos inovadores de gestão.

Outra área para pesquisas futuras é a investigação da relação entre gestão de pessoas e outros campos do setor público, como tecnologia da informação e inovação. Com a crescente digitalização, explorar a intersecção entre tecnologia e gestão de pessoas pode fornecer insights importantes para o futuro da administração pública. Além disso, estudos focados na diversidade e inclusão no setor público também são recomendados para entender como a gestão de pessoas pode contribuir para um ambiente de trabalho mais equitativo.

Apesar das contribuições do estudo, é importante reconhecer suas limitações. Uma das principais limitações é o escopo geográfico restrito, que foca apenas no setor público federal brasileiro, limitando a generalização dos resultados para outros países ou contextos. Além disso, o estudo se baseia em uma análise de literatura e não inclui pesquisa de campo, como entrevistas ou questionários, o que pode limitar a profundidade das conclusões. Outra limitação é a falta de análise longitudinal, que poderia oferecer uma visão mais abrangente das mudanças na gestão de pessoas ao longo do tempo.

Para pesquisas futuras, seria interessante explorar abordagens metodológicas mais abrangentes, como estudos de caso detalhados, pesquisas quantitativas e qualitativas, e análises longitudinais. Investigações que examinem a gestão de pessoas em diferentes níveis do setor público—federal, estadual e municipal—também seriam valiosas para entender as variações e desafios específicos em cada contexto.

Além disso, pesquisas que se concentrem na interação entre a gestão de pessoas e outras áreas do setor público, como tecnologia da informação e inovação, podem fornecer insights importantes para estratégias mais integradas. Estudos que examinem a aplicação de práticas inovadoras de gestão de pessoas, como trabalho remoto e flexível, também podem ser úteis para entender como o setor público está se adaptando às mudanças no ambiente de trabalho.

Outra sugestão para pesquisas futuras é explorar o impacto das políticas públicas e da legislação na gestão de pessoas no setor público, analisando como diferentes regulações afetam as estratégias e os resultados de gestão. Finalmente, estudos que abordem a relação entre a gestão de pessoas e a satisfação do cliente no setor público podem fornecer reflexões importantes sobre a qualidade dos serviços prestados e o desempenho das organizações públicas.

Em resumo, este estudo oferece uma base sólida para entender as estratégias e desafios na gestão de pessoas no setor público, destacando a importância de práticas inovadoras e inclusivas para melhorar a eficiência e eficácia das organizações públicas. A partir dos resultados obtidos, espera-se que gestores e formuladores de políticas possam desenvolver abordagens mais eficazes para gerenciar recursos humanos e aprimorar o desempenho no setor público.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. V. M.; SANTOS, A. R. D. Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense In: **ANAIS DO SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**, 13. Natal: UFRN, 2004.

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017.

BATISTA, T. S. A. **O papel da cultura e do clima organizacional na gestão do conhecimento: o caso de uma organização intensiva do conhecimento**. 2018. 48 f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politecnico do Porto (Portugal), Porto.

BRITO, D. K. G.; SANTOS, N. C. **Fatores motivacionais: elementos que estimulam a produtividade do colaborador**. 2021. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, Brasília.

CABRAL, R.; SILVA JÚNIOR, C. H. F.; CALONEGO, R.; QUINCOSES, C. Comunicação orientada para cultura de paz nas organizações: uma proposta de análise da comunicação organizacional digital de três empresas do Pacto Global no Brasil. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v.10, n. 19, p. 179-200, 2020.

CAMARGO, E. J. B.; PEREIRA, A. S.; GRZYBOVSKI, D.; LORENZON, A. L. H.; BELTRAME, B. Gestão de pessoas na administração pública federal: análise dos modelos adotados no período 1995 a 2010. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, n. 1, 2016.

CAMÕES, M. R. S. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v. 9, 2019.

CARVALHO, J. F. S.; RODRIGUES, R. L. A. A gestão de pessoas no serviço público. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 22, n. 1, p. 16-42, 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: provas e concursos**. São Paulo: Editora Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, F. C. G. **O aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas no Serviço Público Brasileiro: a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. 2019. 169 f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Politecnico do Porto (Portugal), Porto.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DANTAS, I. F. . A Motivação e a Inversão da Pirâmide de Maslow. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 173-186, 2019.

DEODATO, K. R. **A gestão da qualidade: um fator chave para a modernização do setor público - um estudo de caso aplicado a uma instituição de ensino superior pública**. 2021. 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração Público-Privadas) - Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Coimbra.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed editora, 2008.

GIMENEZ, A. B. Estratégias de aprendizagem no trabalho: Uma prática exigida pela atualidade. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 37, p. 3306-3337, 2020.

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

GIUDICE, R. C. Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista brasileira de planejamento e orçamento**, v. 2, n. 2, p. 188-204, 2012.

GODOI, A. F.; SILVA, L. F.; CARDOSO, O. O. Ensaio teórico sobre a burocracia em weber, O conflito de agência E a governança corporativa: UMA reflexão sobre a burocracia profissionalizante. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 7, n. 2, p. 426-449, 2017.

LOTTA, G. S.; PIRES, R. R. C.; OLIVEIRA, V. E. Burocratas de Médio Escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 4,

p. 463-492, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v65i4.562. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/562>. Acesso em: 9 jul. 2024.

MACEDO, M. A. S. A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, v. 2, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.

MOURA, F. V.; DANIEL, A. F.; GOMES, J. N.; PEREIRA, J. J. Conflitos de Agência, Legitimidade e o discurso sobre Governança Corporativa: o caso Petrobras. In: CONGRESSO USP INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 11., 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2014.

NASSAR, P.; PARENTE, C. **Lobby e Comunicação: A integração da narrativa como via de transformação**. São Paulo: Aberje Editorial, 2020.

NELSON, R. E.; PIMENTEL, T. D. Uma perspectiva weberiana para a governança de empresas familiares: notas a partir de um estudo com empresas longevas. **Organizações & Sociedade**, v. 22, p. 539-560, 2015.

NEVES, P. C.; CERDEIRA, J. P. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

PEREIRA NETO, R.; OLIVEIRA, M. V.; ROSSANEIS, M. Â.; ARONI, P.; FRANÇA, T. E. Flexibilização de vínculos de contratação da equipe de enfermagem em hospital público: Flexibilization of nursing team hiring titles in public hospital. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 12, p. 77960-77970, 2022.

PIVETTA, N. P.; CAMPOS, S. A. P.; SCHERER, F. L. A influência do modelo weberiano de burocracia na escola clássica, escola de relações humanas e abordagem comportamental. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 2, p. 90-117, 2018.

POCHMANN, M. Tendências estruturais do mundo do trabalho no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 89-99, 2019.

POLITO, R.; POLITO, R. **Os Segredos da Boa Comunicação no Mundo Corporativo**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2021.

ROCHA, A. L. **Clima Organizacional e sua a influência na motivação**. 2021. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário Unievangélica, Anápolis, Go.

SANTOS, A. J. **O Sistema colaborativo como dispositivo gerador de empregabilidade**. 2020. 163 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE.

SOUSA NETO, M. F. Afinidades eletivas ou crítica a uma história da geografia sem classe(s). **GEOUSP Espaço e Tempo (Online)**, São Paulo, Brasil, v. 25, n. 1, p. e-173953, 2021. DOI: 10.11606/issn.2179-0892.geousp.2021.173953. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/geousp/article/view/173953>.. Acesso em: 9 jul. 2024.

TRAGTENBERG, M. A. In.: WEBER, M. **Textos selecionados**. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, p. 5-15, 1997.

VEIGA, I. P. A. **Repensando a didática**. Campinas, SP: Papyrus Editora, 2014.

WEBER, M. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Editora Cultrix, 2011.