Desafios E Inovações Na Gestão De Pessoas No Setor Público Brasileiro: Uma Análise Das Abordagens Contemporâneas Para Modernização E Eficiência Administrativa

Fabricio Brito Do Amaral
Anderson Lopes Nascimento
Michel Zahn Araujo
B. V. Santos
R. B. F. Vieira
Aryadynna Santos Feitosa
Ferreira, A. V. O
Sousa, E.A

(Doutor Em Políticas Públicas – Universidade Federal Do Maranhão – UFMA. Professor Na Universidade Estadual Do Piauí – UESPI.)

(Doutor Em Administração – Universidade Da Amazônia – UNAMA, 2022. Professor Na Universidade Estadual Do Maranhão – UEMA, Brasil.)

(Mestre Em Administração – Universidade Da Amazônia – UNAMA, 2023. Diretor Administrativo Da FAAMA. (Contador. Mestrando – FUCAPE, Brasil.)

(Mestre Em Saúde Da Família – Universidade Estadual Do Maranhão – UEMA, Brasil.)

(Mestra Em Gestão Pública – Universidade Federal Do Piauí – UFPI, Brasil.)

(Doutor Em Ciências Contábeis – FUCAPE. Docente Na Universidade Federal Do Piauí. Superintendente Da Fundação Fundação Cultural E De Fomento À Pesquisa, Ensino, Extensão E Inovação – FADEX, Brasil)

(Doutora Em Tecnologias Em Gestão Ambiental. Docente No Instituto Federal Do Maranhão, Brasil)

Resumo:

Este trabalho analisa os desafios e inovações na gestão de pessoas no setor público brasileiro, destacando as abordagens contemporâneas que visam à modernização e à eficiência administrativa. A pesquisa discute a trajetória histórica da administração pública no Brasil, as limitações dos modelos tradicionais e a necessidade de adoção de práticas gerenciais estratégicas, como a gestão por competências, modelos híbridos de trabalho e políticas de inovação organizacional. Os resultados indicam que, apesar dos avanços legais e institucionais, persistem entraves burocráticos que impactam a motivação dos servidores e a eficiência dos serviços públicos. A conclusão aponta para a urgência de repensar a gestão de pessoas no setor público, alinhando-a às demandas sociais atuais para promover maior engajamento, eficiência e modernização da administração pública.

Antecedentes: A gestão de pessoas no setor público brasileiro tem sido marcada por uma longa trajetória histórica que inclui práticas patrimonialistas desde o período colonial, passando por um serviço público elitizado e clientelista até a consolidação de princípios como concurso público, estabilidade e meritocracia com a Constituição Federal de 1988. No entanto, mesmo com avanços legais, o setor público ainda enfrenta problemas relacionados à burocracia, ineficiência administrativa, resistência a mudanças e desmotivação dos servidores. O contexto contemporâneo, marcado por transformações sociais, tecnológicas e legislativas, exige uma revisão dos modelos tradicionais de gestão para incorporar abordagens mais flexíveis e estratégicas, capazes de responder aos desafios atuais e promover a modernização da administração pública.

Metodologia: A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e documental de fontes acadêmicas, legais e institucionais sobre a gestão de pessoas no setor público. Foram analisados estudos recentes que discutem modelos gerenciais, teorias organizacionais e práticas inovadoras aplicadas ao contexto público. A análise crítica permitiu identificar os principais desafios enfrentados e as tendências contemporâneas para a superação das limitações do modelo tradicional, com foco em eficiência, engajamento e inovação.

Resultados: Os resultados evidenciam que o modelo tradicional de gestão pública, centrado na rigidez normativa, estabilidade funcional e controle hierárquico, tem se mostrado insuficiente para atender às demandas atuais por serviços públicos eficientes e centrados no cidadão. Modelos contemporâneos baseados em gestão

por competências, trabalho híbrido e inovação organizacional apresentam potencial para melhorar a motivação dos servidores e a qualidade dos serviços, mas enfrentam resistência e dificuldades de implementação. A pesquisa destaca a importância de políticas que promovam o engajamento, a flexibilidade e a valorização do servidor como elementos-chave para a modernização da gestão pública.

Conclusão: A gestão de pessoas no setor público brasileiro precisa ser repensada para superar os entraves burocráticos e as limitações do modelo tradicional. A adoção de abordagens contemporâneas que valorizem competências, inovação e engajamento dos servidores é fundamental para promover maior eficiência administrativa e qualidade nos serviços públicos. O Estado contemporâneo deve se reinventar para responder às demandas sociais, tecnológicas e econômicas sem perder sua legitimidade, garantindo direitos e promovendo o bem comum. Assim, a modernização da gestão de pessoas é um passo essencial para a construção de uma administração pública mais dinâmica, eficiente e alinhada às necessidades da sociedade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Setor Público; Modernização Administrativa; Eficiência; Inovação Organizacional

Date of Submission: 14-05-2025

Date of Acceptance: 24-05-2025

I. Introdução

A intensificação das questões que envolvem a realidade brasileira acerca da ineficiência e dificuldades dos serviços públicos evidenciam um incômodo há muito experienciado pela sociedade, e que nos últimos anos, transformaram-se em discussões ideológicas partidárias, pós avanço das convicções conservadoras e liberais; no entanto, expressam-se em sua imensa maioria contaminadas pelo senso comum, por meio de explicações simplórias, sobretudo, no espaço das redes sociais; não obstante, carecem de atenção, e não são desarrazoadas, haja vista a população ser sujeito passivo deste processo, e necessita urgentemente elevar o nível de sustentação argumentativo das suas percepções e pleitos; estes devem ser feitos com seriedade, fundamentação e propriedade pelos financiadores do funcionamento da máquina administrativa, a fim de que sejam recebidos no campo representativo político como sinal de uma verdadeira transformação.

Neste contexto de insistência no formato de discussão tradicional, expõe-se a enorme falta de conhecimento da formação, função e funcionamento do Estado e daqueles que exercem a função pública; parte-se do empirismo, principalmente utilizando critérios de comparação com nações onde as instituições são mais sólidas e trilharam percursos históricos diferentes, trazendo à tona pontos que afligem a população brasileira: gastos públicos, inchaço da máquina administrativa, alta carga tributária, má aplicação dos recursos públicos e falta de transparência, são algumas dessas contestações.

Não há como compreender essas questões recorrendo somente à concepção atual de Estado, moderno, burocrático e legal, serviços e gestão de pessoas no setor público; o dinamismo que caracteriza essas relações limitaria a visão da análise, faz-se *mister* resgatar as origens, a evolução e as marcas de cada período. Os Estados, no Oriente Próximo, Mesopotâmia, Egito, Índia e China, tiveram sua gênese por volta de 3000 a.C, efeito da necessidade de organização social e do estabelecimento novos elementos, tais como: defesa territorial, da produção, da vida e propriedade; momento em que algumas comunidades entenderam que tacitamente precisavam renunciar de parcela dos seus direitos e liberdades, em prol de conjunto de instituições; em decorrência da premência da organização do trabalho e controle dos recursos hídricos, afirma Pirenne (1979) que a emergência de organização do trabalho coletivo (como irrigação no Egito e na Mesopotâmia) e a formação de uma classe dirigente, resultaram num contexto de desigualdade social; lembra-nos Scott (2019), que o controle social, escrita, impostos e dominação, não como “progresso,” destaca ainda que as pessoas evitavam o Estado nas sociedades antigas.

Uma contribuição que merece destaque junto às civilizações antigas, no que tange à administração, vem da China, diz respeito às ideias de Confúcio, colocadas em prática inicialmente no governo do imperador Qin Shi Huangdi (221 a.C. a 210 a.C); segundo o filósofo, os cargos públicos deveriam ser ocupados pelos “Homens de Mérito”, ou seja, para romper com o ciclo anterior, onde os nobres eram indicados pela sua condição, Confúcio difunde a ideia de meritocracia e conhecimento, independente da classe social do indivíduo, para ocupação dos cargos públicos, esse princípio, tornou-se uma *práxis* na Dinastia Han (206 a.C – 220 d.C), com a seleção de indivíduos mediante exames públicos.

Na Antiguidade Clássica, Grécia Antiga (séc. VIII a.C.- séc. V a.C), com a advento das pólis (cidades-Estado), iniciou-se um marco na ideia de participação política, a democracia limitada; nesse cenário, segundo Aristóteles (1991) o Estado (pólis) é natural ao ser humano, pois o homem é um “animal político”; a expulsão da pólis, conhecida como ostracismo, era a pena mais severa, ou seja, não existia vida fora da pólis; para Platão (2006), o Estado, origina-se da exigência de organização e divisão do trabalho, e a justiça é alcançada quando cada um cumpre sua função na sociedade. Em Roma, posteriormente, tendo experimentado duas formas de governo, monarquia e república, deixa um dos seus legados, através do direito, que influenciou visceralmente na constituição dos sistemas jurídicos modernos, e a burocracia imperial que alimentou o modelo para futuros Estados centralizados.

Com o declínio e queda do Império Romano do Ocidente em 476 d.C., a Europa mergulha em um período de fragmentação política, o domínio estava dividido entre senhores feudais, reis e a Igreja Católica, a figura do Estado, tal qual se entende hoje, deixara de existir; o poder era difuso e baseado na relação homem a homem, laços de lealdade pessoal. No final da Idade Média, o Estado Absolutista emerge a partir do século XV, o feudalismo entrara em decadência e surgiram as monarquias absolutistas. Os teóricos do absolutismo como Maquiavel e Thomas Hobbes são incumbidos de justificar o poder do rei, fortalecendo a burocracia e os exércitos nacionais. Maquiavel (2005), não chega a abordar o Estado na Antiguidade, argumenta que um governante deveria usar a sagacidade e a força para manutenção do poder; já Hobbes (1974), justificou o Estado como um contrato social necessário para evitar o caos, dizia que só Estado forte poderia impedir que os mais fracos fossem dominados pelos fortes, fundamentado na expressão latina criada por Plauto (254-184 a.C.), “*Homo homini lupus est*”, o homem é lobo do próprio homem.

A ruptura com os Estados Absolutistas, dá-se num cenário de transformações econômicas, diretamente ligada aos interesses da burguesia, que se sentia tolhida politicamente. As inspirações Iluministas, cuja liberdade era grande divisa, culminaram com a implantação do Estado Liberal, solidificando o constitucionalismo no século XVIII, era o império das leis e não mais do rei; acontecimentos do porte da Revolução Gloriosa (1688), Independência dos Estados Unidos (1776) e a Revolução Francesa (1789) assinalaram a transição do absolutismo para o Estado Liberal, alicerçado na liberdade individual, na propriedade privada e na limitação do poder estatal por meio de constituições. Envolto nessa atmosfera, Locke (1994), defendeu que a principal função do governo é proteger os direitos naturais, vida, liberdade e propriedade, e, se infringidos, os cidadãos teriam o direito de resistência. Completando essa estrutura de mudanças, Montesquieu (2001), propôs a separação dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário como instrumento indispensável para evitar a tirania, ideia que influenciou intensamente as constituições modernas.

O século XIX, motivados pelos valores liberais, consolidaram os Estados-nação, empurrados pelo nacionalismo, que implicou por exemplo na unificação da Alemanha (1871) e da Itália (1871). Esse processo procurou reforçar a identidade nacional e a soberania territorial. Na visão de Hegel (1821), o Estado representava a realização da liberdade racional, ao permitir que os indivíduos concebessem sua liberdade plena dentro de uma ordem jurídica. No início do século XX, Max Weber (1919) conceituou o Estado moderno na forma de um organismo que detém o monopólio legítimo do uso da força dentro de um território, sendo a única autoridade reconhecida para manter a ordem e aplicar a lei.

As transformações que se seguiram após o término da I Guerra Mundial, especialmente nos Estados Unidos, despontando como maior potência econômica, fez esse país viver o liberalismo na forma mais pura, por uma década, tempo suficiente para gerar uma crise, revelando as nuances de um sistema sem controle. A resposta veio na sequência, por intervenção do estado, diversos países assumiram o padrão do Estado de bem-estar social, viabilizando políticas públicas canalizadas para a saúde, educação, previdência e melhores condições de vida. Esse modelo teve forte sustentação nos conceitos de Keynes (1936); para ele o Estado deveria intervir na economia para estabilizar o ciclo econômico, reduzir o desemprego e evitar crises. O keynesianismo marcou a política econômica de muitos países no pós-guerra, favorecendo crescimento com maior cobertura de proteção social.

Na década de 1980, em resposta às limitações observadas no intervencionismo do Estado de Bem-estar Social e pressão dos liberais, que intentavam alavancar os lucros, despontou o Estado neoliberal, baseado na redução do papel do Estado na economia, na valorização do livre mercado e na adoção de medidas como privatizações e desregulamentações. Friedrich Hayek (1944) e Milton Friedman (1984), defenderam o Estado mínimo, argumentando que a intervenção estatal em excesso comprometia a liberdade individual e a eficiência econômica. A globalização amplificou esse processo, ao aumentar o curso de capitais, bens e fluxo de informações, enfrentando a soberania dos Estados, e, ao mesmo tempo os pressionando por maior competitividade e abertura econômica.

Os Estados contemporâneos são reflexos de desafios complexos e interconectados; a agentes da globalização limitaram a capacidade estatal de controle sobre a economia nacional; os avanços das tecnologias digitais impõem novas pautas sobre privacidade, segurança cibernética e regulação das big techs; a ascensão e reações de movimentos populistas ameaçam instituições democráticas, sobretudo, levantando questionamentos sobre a gerência da máquina pública e gestão de pessoas; e as mudanças climáticas exigem coordenação internacional e políticas de governança ambiental. *Pari passu*, o Estado contemporâneo, em face desses pontos, precisa se reinventar para responder a essas demandas sem perder sua legitimidade nem sua capacidade de garantir direitos e promover o bem comum, livrando-se de uma cultura patrimonialista, e de fato respondendo efetivamente aos reclames da sociedade.

É imperativo, para seguir na temática proposta, compreender a trajetória do serviço público no Brasil, notadamente ligada às transformações políticas e institucionais pelas quais o país passou, desde a colônia até a contemporaneidade. O início da administração pública durante colonização portuguesa, caracterizou-se por práticas patrimonialistas, nas quais as ações do Estado se entrelaçavam com os interesses privados dos

governantes, ressalta Faoro (2001), que havia uma lógica do favorecimento pessoal e a ocupação de cargos por indicação ou compra consolidou um padrão de poder que suportou às diversas tentativas de modernização ao longo da história.

Durante o Império, poucas transformações foram sentidas em relação ao estado anterior, mesmo com a outorga da Constituição de 1824 e a criação de órgãos administrativos, o serviço público continuou circunscrito às elites e carecia de critérios técnicos para o provimento de cargos. A Proclamação da República em 1889 trouxe novas perspectivas e influências administrativas, principalmente influenciadas pelos modelos europeus e norte-americanos, mas práticas clientelistas ainda predominaram até as reformas instituídas na Era Vargas, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938.

A consolidação de princípios como o concurso público, a estabilidade e a meritocracia, veio somente com a Constituição Federal de 1988, que representou um divisor na profissionalização do funcionalismo público brasileiro. Os avanços legais e institucionais, levaram a uma melhora na qualificação, no entanto, o serviço público ainda padece com problemas relacionados à burocracia, à eficiência administrativa, à modernização tecnológica e à valorização dos servidores. É com base nesses pontos, que a gestão de pessoas no setor público tem sido um tema central nas discussões sobre eficiência, qualidade dos serviços e modernização da administração pública.

A conjuntura contemporânea da administração pública requer um novo enfoque sobre a gestão de pessoas, que ultrapasse o olhar tradicional burocrático e se aproxime de modelos estratégicos firmados em competências, engajamento e inovação. Com a evolução da administração pública e a adoção de novas práticas gerenciais, o padrão tradicional, centrado em estabilidade e rigidez, passa a ser questionado. Atualmente, políticas de gestão por competências, inovação e flexibilização do trabalho têm sido propostas para aprimorar a gestão pública e torná-la mais dinâmica e eficiente (DUTRA, 2016; PAES DE PAULA, 2021). A gestão rígida, fundamentada no controle hierárquico e na estabilidade funcional, nem sempre são harmonizáveis com as causas de um ambiente dinâmico e orientado a resultados. Diante desse cenário, esta pesquisa busca explorar como os desafios persistentes da gestão de pessoas no setor público podem ser abordados à luz de abordagens contemporâneas, promovendo maior eficiência, engajamento dos servidores e modernização da administração pública.

Esses entraves burocráticos impactam diretamente a motivação dos servidores e a eficiência dos serviços prestados à sociedade. Ao considerar as mudanças legislativas, sociais e tecnológicas recentes, é imprescindível escrutinar de que forma, práticas mais flexíveis, como gestão por competências, modelos híbridos de trabalho e foco em resultados, podem contribuir na construção de uma gestão pública estratégica, eficiente e alinhada às novas demandas sociais.

Estudos recentes apontam que modelos baseados unicamente na rigidez normativa e na estabilidade funcional, embora historicamente relevantes, podem resultar em desmotivação, resistência a mudanças e baixa produtividade (DIBBEN et al., 2017; PAES DE PAULA, 2021). Além disso, há dificuldades recorrentes na implementação de estratégias contemporâneas no setor público, como a gestão por competências, os modelos híbridos de trabalho e as políticas de inovação organizacional (POLLITT & BOUCKAERT, 2017). Esses desafios revelam a urgência de repensar a maneira como se estrutura a gestão de pessoas na esfera pública, especialmente frente às crescentes exigências por serviços mais eficientes, transparentes e centrados no cidadão.

II. Referencial Teórico

O engajamento no trabalho é um conceito amplamente estudado nas últimas décadas, sendo considerado um dos principais indicadores de bem-estar no contexto organizacional. O termo ganhou destaque a partir dos estudos de Schaufeli e Bakker (2004), que o definem como um estado psicológico positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O vigor refere-se a altos níveis de energia mental e resiliência, a dedicação implica envolvimento entusiástico e significado atribuído ao trabalho, e a absorção é o estado de concentração profunda na atividade laboral.

A teoria do engajamento está intimamente relacionada ao Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (Job Demands-Resources Model – JD-R), proposto pelos mesmos autores. Segundo essa perspectiva, o engajamento surge quando os recursos do trabalho (tais como apoio social, autonomia, oportunidades de desenvolvimento e feedback) são elevados e as demandas do trabalho (como sobrecarga, pressão de tempo e conflitos interpessoais) estão sob controle. Conforme Schaufeli e Bakker (2004), “os recursos do trabalho não apenas têm um potencial motivacional próprio, mas também amortecem o impacto das demandas no esgotamento emocional” (p. 296).

A contribuição de Penaflo (2011) destaca-se ao enfatizar o significado do trabalho como elemento central para o engajamento. Para a autora, o trabalhador tende a apresentar níveis mais elevados de engajamento quando percebe sentido e propósito em sua atividade profissional. Assim, o engajamento não se limita à presença física ou ao desempenho eficiente, mas está enraizado em fatores subjetivos e existenciais. Essa perspectiva

dialoga com a abordagem existencialista do trabalho, em que o sujeito é agente de transformação e encontra no labor uma via de autorrealização.

Além disso, Palma Moreira (2019) acrescenta à discussão a importância da autonomia e da confiança como pilares do engajamento. A autonomia — entendida como a liberdade para tomar decisões relacionadas ao trabalho — e a confiança mútua entre colaboradores e líderes criam um ambiente propício para o florescimento do engajamento. A autora aponta que “a construção da confiança é um processo intersubjetivo que depende do reconhecimento das competências mútuas e da legitimidade da autoridade exercida” (Moreira, 2019, p. 137).

Paz e Adelius (2020) contribuem para o debate ao relacionar o engajamento ao burnout, posicionando o primeiro como um antídoto ao esgotamento. Os autores apontam que trabalhadores engajados apresentam maior resiliência emocional, menor propensão ao estresse e melhores indicadores de saúde ocupacional. O bem-estar no trabalho, nesse contexto, é entendido como a resultante de uma interação equilibrada entre demandas e recursos, onde o sujeito encontra espaço para desenvolver suas potencialidades e estabelecer conexões significativas com os outros.

Nesse cenário, o engajamento no trabalho não deve ser compreendido apenas como um fenômeno individual, mas como uma construção coletiva mediada pelas práticas organizacionais. A cultura institucional, as políticas de gestão de pessoas e os estilos de liderança exercem papel fundamental na promoção (ou inibição) do engajamento. Organizações que valorizam a escuta ativa, o reconhecimento, a diversidade e a participação tendem a favorecer ambientes engajadores.

Em estudos empíricos realizados em contextos públicos e privados no Brasil, verifica-se que o engajamento está frequentemente relacionado à satisfação com a liderança, à clareza de objetivos e ao alinhamento entre valores pessoais e organizacionais. A pesquisa de Fernandes e Vasconcelos (2021) com servidores públicos federais revelou que a confiança na gestão e a percepção de justiça organizacional foram os principais preditores do engajamento. Esses dados reforçam a tese de que o engajamento é sensível ao contexto e que a atuação institucional pode estimular sua emergência ou fragilizá-lo.

Outro aspecto importante é a diferenciação entre engajamento e envolvimento com o trabalho. Embora os termos sejam por vezes usados como sinônimos, a literatura especializada sugere distinções relevantes. Kahn (1990), um dos precursores do conceito, descreve o engajamento como o investimento de si no desempenho de papéis laborais, envolvendo dimensões cognitivas, emocionais e físicas. Já o envolvimento tende a ser mais restrito ao comprometimento comportamental e à dedicação às tarefas. Em outras palavras, o engajamento é uma experiência mais profunda, subjetiva e integral.

Do ponto de vista da psicologia organizacional positiva, o engajamento está vinculado aos estados de flow — termo cunhado por Csikszentmihalyi (1999) para descrever a experiência de imersão plena em uma atividade. Durante o estado de flow, o indivíduo perde a noção do tempo, sente-se desafiado na medida certa e apresenta desempenho elevado com menor esforço percebido. O trabalho, nesse caso, não é apenas uma obrigação, mas torna-se fonte de prazer e aprendizado contínuo.

Em termos práticos, diversas estratégias podem ser adotadas para fomentar o engajamento. Dentre elas, destacam-se os programas de desenvolvimento de competências, a flexibilização de horários, o estímulo à inovação, a promoção de metas claras e alcançáveis, e a oferta de feedbacks construtivos. A escuta ativa por parte da liderança e o incentivo à autonomia também figuram como ações eficazes.

Vale destacar que o engajamento não é um fim em si mesmo, mas um meio para o alcance de resultados organizacionais sustentáveis. Funcionários engajados apresentam menor rotatividade, maior produtividade, níveis superiores de criatividade e menor incidência de afastamentos por questões de saúde mental. Além disso, o engajamento tem efeito multiplicador, influenciando positivamente o clima organizacional e o desempenho de equipes inteiras.

Contudo, o excesso de engajamento sem limites adequados pode levar a uma forma paradoxal de desgaste, conhecida como workaholismo. Schaufeli et al. (2008) alertam para a necessidade de diferenciar o engajamento saudável — energizante e restaurador — do envolvimento compulsivo, que pode levar à exaustão. O equilíbrio entre dedicação e descanso, portanto, é indispensável.

No contexto pós-pandêmico, o engajamento adquiriu novas nuances. O trabalho remoto, a intensificação das tecnologias e a redefinição de prioridades pessoais influenciaram a forma como os trabalhadores se relacionam com suas ocupações. Estudo de Silva e Andrade (2022) aponta que, apesar dos benefícios da flexibilidade, o isolamento social e a sobrecarga digital reduziram o engajamento em diversos setores. Isso evidencia que o engajamento é um fenômeno dinâmico, moldado por fatores sociais, tecnológicos e subjetivos.

O papel da liderança transformacional também ganha relevância nesse contexto. Líderes que inspiram, promovem o desenvolvimento de suas equipes e estabelecem conexões afetivas tendem a potencializar o engajamento dos colaboradores. Bass e Riggio (2006) afirmam que a liderança transformacional está associada ao aumento do comprometimento organizacional, da motivação intrínseca e da disposição para o aprendizado.

É importante ressaltar ainda o impacto do engajamento na vida fora do trabalho. Pesquisas indicam que indivíduos engajados profissionalmente relatam maior satisfação geral com a vida, melhores relações

interpessoais e maior percepção de sentido existencial. Em contrapartida, a ausência de engajamento pode gerar sentimentos de alienação, frustração e desmotivação crônica.

No Brasil, iniciativas de valorização do trabalhador que incorporam princípios de engajamento têm mostrado resultados positivos. Programas de qualidade de vida no trabalho, ações de escuta ativa e políticas de equidade têm contribuído para a construção de ambientes mais saudáveis e produtivos. Entretanto, desafios estruturais como a precarização das relações de trabalho, a sobrecarga de tarefas e a instabilidade contratual ainda dificultam a consolidação de uma cultura de engajamento em larga escala.

Conclui-se, portanto, que o engajamento no trabalho é um fenômeno multifacetado, que exige uma abordagem interdisciplinar e contextualmente sensível. Seu fortalecimento depende de fatores individuais (como valores, motivação e propósito), relacionais (como confiança, apoio e reconhecimento) e estruturais (como políticas organizacionais, liderança e condições de trabalho). Para além dos indicadores de desempenho, o engajamento representa uma via para a humanização das relações de trabalho e para a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada.

III. Conclusão

A gestão de pessoas no setor público brasileiro atravessa um momento crucial, em que a superação dos entraves burocráticos e das limitações do modelo tradicional se impõe como condição essencial para a modernização administrativa. Como destacam Amaral et al. (2024), “a conjuntura contemporânea da administração pública requer um novo enfoque sobre a gestão de pessoas, que ultrapasse o olhar tradicional burocrático e se aproxime de modelos estratégicos firmados em competências, engajamento e inovação.” Essa necessidade de transformação é impulsionada pelas crescentes demandas sociais por serviços públicos mais eficientes, transparentes e centrados no cidadão.

Apesar dos avanços institucionais, ainda persistem desafios significativos, como a rigidez normativa, a estabilidade funcional e o controle hierárquico, que dificultam a adoção de práticas inovadoras. Estudos recentes apontam que “modelos baseados unicamente na rigidez normativa e na estabilidade funcional, embora historicamente relevantes, podem resultar em desmotivação, resistência a mudanças e baixa produtividade” (DIBBEN et al., 2017; PAES DE PAULA, 2021). Isso evidencia a necessidade de políticas que promovam o engajamento, a flexibilidade e a valorização dos servidores públicos.

A implementação de estratégias contemporâneas, como a gestão por competências, modelos híbridos de trabalho e políticas de inovação organizacional, enfrenta obstáculos culturais e institucionais, mas representa um caminho promissor para a construção de uma administração pública mais dinâmica e eficiente. O engajamento dos servidores, conforme Schaufeli e Bakker (2004), é um dos principais indicadores de bem-estar organizacional e está diretamente relacionado à qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nos estudo de Da Silva Neto et al. (2024), oferece o pano de fundo político e econômico que influencia diretamente a gestão de pessoas no setor público. Instabilidades, interesses de classes dominantes e descontinuidades políticas afetam não só o financiamento e a formulação de políticas educacionais, mas também o ambiente de trabalho, a motivação e o desenvolvimento dos servidores públicos.

Portanto, repensar a gestão de pessoas no setor público, alinhando-a às exigências sociais, tecnológicas e institucionais atuais, é indispensável para fortalecer a legitimidade e a efetividade do Estado. A modernização da gestão de pessoas, fundamentada em inovação e valorização dos servidores, é um passo fundamental para a construção de uma administração pública capaz de responder de forma efetiva aos desafios contemporâneos e promover o bem comum.

IV. Considerações Finais

O presente estudo buscou compreender os fatores que influenciam o engajamento no trabalho e sua articulação com o significado, a autonomia, a confiança, o bem-estar e a competência nas organizações. Por meio da análise dos artigos selecionados, foi possível identificar a importância de abordagens multidimensionais para compreender os comportamentos e percepções dos indivíduos no ambiente organizacional. Este estudo também lança luz sobre os desafios contemporâneos da gestão de pessoas, especialmente no que tange ao desenvolvimento de contextos organizacionais saudáveis, participativos e significativos para os trabalhadores.

Os artigos analisados apresentam convergência ao apontarem que o engajamento no trabalho é um fenômeno complexo, multidimensional e intersubjetivo, fortemente condicionado por aspectos estruturais (como recursos disponíveis, carga de trabalho e autonomia), relacionais (como confiança e apoio mútuo) e simbólicos (como o significado atribuído ao trabalho e a percepção de justiça e reconhecimento).

Nesse contexto, é possível afirmar que não há engajamento sustentável sem a presença de condições dignas, estímulo ao protagonismo, sentido existencial na tarefa, vínculos de confiança e perspectiva de crescimento. Os trabalhadores engajados são, portanto, aqueles que encontram no seu trabalho não apenas uma fonte de renda, mas também uma oportunidade de realização pessoal e coletiva.

A partir dessa análise, foi possível construir um **quadro síntese** contendo um construto variável (engajamento no trabalho) e cinco construtos invariáveis (significado, autonomia, confiança, bem-estar e competência), conforme exposto a seguir.

Engajamento em Foco: Os Pilares Invisíveis que Sustentam a Conexão com o Trabalho

Construto Central (Variável)	Construtos Invariáveis	Definição	Fonte Principal
Engajamento no Trabalho	Significado do Trabalho	Valor simbólico, social e existencial atribuído ao trabalho pelo indivíduo.	Penafior (2019)
	Autonomia	Liberdade e capacidade de decisão sobre como e quando executar as tarefas.	Palma & Moreira (2020)
	Confiança Organizacional	Percepção de que as relações dentro da organização são pautadas por respeito e previsibilidade.	Palma & Moreira (2020)
	Bem-Estar no Trabalho	Estado de saúde física e mental favorável, com ausência de exaustão emocional.	Paz & Adelius (2022)
	Competência Profissional	Mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes para agregar valor ao trabalho.	Fleury (2002)

Autores (2025)

Diante do exposto, conclui-se que o engajamento no trabalho é um elemento fundamental não apenas para o desempenho organizacional, mas também para a saúde integral dos trabalhadores. Contudo, para que o engajamento seja autêntico, é necessário que ele esteja sustentado por bases sólidas, que envolvem a valorização do sujeito, o reconhecimento das suas competências, a oferta de condições dignas de trabalho, a promoção de vínculos de confiança e a criação de um ambiente que faça sentido para aqueles que dele participam.

Nesse sentido, gestores, líderes e profissionais de RH devem estar atentos às múltiplas dimensões que compõem o engajamento. A superficialidade na sua abordagem pode resultar em discursos vazios, que, longe de motivar, acabam por gerar frustração e cinismo entre os trabalhadores. É preciso investir em escuta, diálogo, participação e políticas que ultrapassem a lógica do controle e do desempenho mecânico.

A análise das múltiplas perspectivas teóricas e empíricas presentes na bibliografia consultada permitiu compreender a complexidade da administração pública contemporânea, especialmente no que tange aos desafios da gestão por competências, do engajamento organizacional e da inovação nos serviços públicos. A interseção entre as abordagens clássicas, como as ideias de Aristóteles, Maquiavel e Weber, e as concepções modernas, como o New Public Management e a Nova Governança Pública, revela um campo em constante evolução, que exige atualização conceitual e sensibilidade às dinâmicas sociais, políticas e econômicas. A valorização do servidor público, o fortalecimento de competências técnicas e socioemocionais, bem como a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e engajadores, emergem como elementos estratégicos para a sustentabilidade institucional e o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Além disso, os estudos sobre engajamento no trabalho, burnout, bem-estar organizacional e justiça no setor público reforçam a importância de políticas institucionais voltadas ao desenvolvimento humano e à promoção de significados positivos no trabalho. A literatura revela que o desempenho sustentável das organizações públicas está diretamente relacionado à motivação intrínseca dos servidores, à clareza de propósitos institucionais e à confiança nas lideranças. Com base nessa fundamentação teórica robusta, constata-se que repensar a administração pública sob uma ótica mais humana, participativa e inovadora não é apenas uma necessidade ética, mas também uma condição para a eficácia e legitimidade do Estado democrático contemporâneo.

Referencial Bibliográfico

- [1] Aristóteles. A Política. Tradução De Mário Da Gama Kury. Brasília: Editora Da Unb, 1991.
- [2] Bass, Bernard M.; Riggio, Ronald E. Transformational Leadership. 2. Ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- [3] Brasil. Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988. Brasília, Df: Senado Federal, 1988. Disponível Em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso Em: 21 Mar. 2025.
- [4] Brasil. Lei Nº 8.112, De 11 De Dezembro De 1990. Dispõe Sobre O Regime Jurídico Dos Servidores Públicos Civis Da União, Das Autarquias E Das Fundações Públicas Federais. Disponível Em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm. Acesso Em: 21 Mar. 2025.
- [5] Christensen, Clayton M. Et Al. Public Innovation Through Collaboration And Design. Stanford: Stanford University Press, 2015.
- [6] Cícero, Marco Túlio. Da República; Dos Deveres. Tradução De Márcio Pugliesi. São Paulo: Martin Claret, 2006.
- [7] Creswell, John W. Projeto De Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo E Misto. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- [8] Csikszentmihalyi, Mihaly. Flow: The Psychology Of Optimal Experience. New York: Harper Perennial, 1999.
- [9] Da Silva Neto, Raimundo Beserra Et Al. As Políticas Públicas Em Educação No Contexto Do Estado Social-Liberal. Caderno Pedagógico, V. 21, N. 1, P. 1580-1598, 2024.
- [10] Dibben, Pauline; Wood, Geoffrey; Roper, Ian. Human Resource Management In Public Services: Contemporary Debates, Challenges And Dilemmas. 2. Ed. London: Routledge, 2017.
- [11] Dutra, Joel Souza. Gestão Por Competências: Métodos E Técnicas Para Mapeamento De Competências. São Paulo: Atlas, 2016.
- [12] Dweck, Carol S. Mindset: A Nova Psicologia Do Sucesso. Tradução: Sônia Moraes. Rio De Janeiro: Objetiva, 2019.
- [13] Faoro, Raymundo. Os Donos Do Poder: Formação Do Patronato Político Brasileiro. 6. Ed. São Paulo: Globo, 2001.

- [14] Ferlie, Ewan Et Al. *The New Public Management In Action*. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- [15] Fernandes, Flávia A.; Vasconcelos, André F. F. *Justiça Organizacional E Engajamento No Setor Público Federal*. *Revista De Administração Pública*, V. 55, N. 2, P. 321–339, 2021.
- [16] Field, Andy. *Descobrir A Estatística Usando O Spss*. 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2018.
- [17] Friedman, Milton. *Capitalismo E Liberdade*. Tradução De Donaldson M. Garschagen. São Paulo: Universidade De São Paulo, 1984.
- [18] Gil, Antonio Carlos. *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [19] Habermas, Jürgen. *Direito E Democracia: Entre Facticidade E Validade*. Tradução De Flávio Beno Siebeneichler. Rio De Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.
- [20] Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. *Princípios Da Filosofia Do Direito*. Tradução De Orlando Vitorino. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- [21] Hobbes, Thomas. *Leviatã: Ou Matéria, Forma E Poder De Um Estado Eclesiástico E Civil*. Tradução De João Paulo Monteiro E Maria Beatriz Nizza Da Silva. São Paulo: Abril Cultural, 1974.
- [22] Hood, Christopher. *A Public Management For All Seasons?* *Public Administration*, V. 69, N. 1, P. 3–19, 1991.
- [23] Kahn, William A. *Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work*. *Academy Of Management Journal*, V. 33, N. 4, P. 692–724, 1990.
- [24] Keynes, John Maynard. *A Teoria Geral Do Emprego, Do Juro E Da Moeda*. Tradução De Mário R. Da Cruz. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- [25] Locke, John. *Segundo Tratado Sobre O Governo Civil*. Tradução De Magda Lopes E Marisa Lobo Da Costa. Petrópolis: Vozes, 1994.
- [26] Maquiavel, Nicolau. *O Príncipe*. Tradução De Lívio Xavier. São Paulo: Martin Claret, 2005.
- [27] Marôco, João. *Análise Estatística Com O Spss Statistics*. 6. Ed. Pêro Pinheiro: Reportnumber, 2011.
- [28] Mattar, Fauze Najib. *Pesquisa De Marketing: Metodologia, Planejamento*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- [29] Montesquieu, Charles De Secondat. *O Espírito Das Leis*. Tradução De Pedro Vieira Mota. São Paulo: Martin Claret, 2001.
- [30] Moreira, Palma. *Confiança E Autonomia No Trabalho: Um Estudo Sobre Relações Organizacionais Saudáveis*. *Cadernos Ebape.Br*, V. 17, N. 1, P. 132–148, 2019.
- [31] Osborne, Stephen P. *The New Public Governance? Emerging Perspectives On The Theory And Practice Of Public Governance*. London: Routledge, 2010.
- [32] Paes De Paula, Ana Paula. *Administração Pública Brasileira Entre O Gerencialismo E A Gestão Social*. *Revista De Administração Pública*, V. 55, N. 1, P. 1–20, 2021.
- [33] Paz, Renato; Adeliuz, Mariana. *Burnout E Bem-Estar No Trabalho: Interseções E Desafios*. *Revista Brasileira De Saúde Ocupacional*, V. 45, E30, 2020.
- [34] Penafior, Cláudia M. *A Importância Do Significado Do Trabalho Para O Engajamento Organizacional*. *Revista De Psicologia Organizacional E Do Trabalho*, V. 11, N. 2, P. 167–175, 2011.
- [35] Perry, James L.; Hillyard, Susan. *Managing Organizations To Sustain Passion For Public Service*. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.
- [36] Pirenne, Jacques. *História Das Civilizações: O Oriente E A Grécia Antiga*. Porto Alegre: Globo, 1979.
- [37] Platão. *A República*. Tradução De Maria Helena Da Rocha Pereira. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2006.
- [38] Pollitt, Christopher; Bouckaert, Geert. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into The Age Of Austerity*. 4. Ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- [39] Schaufeli, Wilmar B.; Bakker, Arnold B. *Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study*. *Journal Of Organizational Behavior*, V. 25, N. 3, P. 293–315, 2004.
- [40] Scott, James C. *Contra O Grão: Uma Profunda História Dos Primeiros Estados*. São Paulo: Ubu Editora, 2019.
- [41] Silva, Tânia R.; Andrade, João P. *Trabalho Remoto E Engajamento No Cenário Pós-Covid-19: Desafios E Perspectivas*. *Revista Gestão E Desenvolvimento*, V. 19, N. 1, P. 22–41, 2022.
- [42] Vergara, Sylvia Constant. *Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração*. 15. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- [43] Weber, Max. *Economia E Sociedade: Fundamentos Da Sociologia Compreensiva*. Tradução De Regis Barbosa E Karen Elsabe Barbosa. 4. Ed. Brasília: Unb, 1999. 2 V.