


**GESTÃO HUMANIZADA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: DESAFIOS,
COMPETÊNCIAS E PRÁTICAS DO GESTOR DE PESSOAS NA
CONTEMPORANEIDADE**

**HUMANIZED MANAGEMENT IN FEDERAL PUBLIC ADMINISTRATION:
CHALLENGES, COMPETENCIES, AND PRACTICES OF HUMAN RESOURCE
MANAGERS IN CONTEMPORARY TIMES**

**GESTIÓN HUMANIZADA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL: DESAFÍOS,
COMPETENCIAS Y PRÁCTICAS DE LOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS EN
LA ACTUALIDAD**

 <https://doi.org/10.56238/arev8n4-029>

Data de submissão: 13/03/2026

Data de publicação: 13/04/2026

Izaque Pereira de Souza
Pós doutorando em Educação
Instituição: Faculdade Focus
E-mail: ipsouza.souza@gmail.com

Leandro Petarnella
Pós doutor em Engenharia, Gestão e Inovação
Instituição: Faculdade Focus
E-mail: leandro.petarnella@faculdadefocus.edu.br

RESUMO

A gestão de pessoas na administração pública federal tem sido historicamente marcada por modelos burocráticos e normativos, fortemente orientados por procedimentos, controles e hierarquias. Contudo, as transformações sociais, organizacionais e culturais das últimas décadas têm exigido uma reconfiguração do papel do gestor de pessoas, especialmente no que se refere à incorporação de práticas que valorizem o elemento humano nos processos organizacionais. Nesse contexto, a gestão humanizada emerge como uma abordagem que busca integrar aspectos humanos, comportamentais e sociais à lógica institucional, reconhecendo as pessoas como sujeitos centrais na produção do trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais. Este artigo tem como objetivo analisar o papel do gestor de pessoas em empresas públicas federais à luz da gestão humanizada, discutindo como práticas orientadas pela valorização das competências, atitudes e relações humanas podem contribuir para ambientes organizacionais mais éticos, saudáveis e eficientes. Metodologicamente, trata-se de um estudo de natureza teórica e bibliográfica, fundamentado em autores clássicos e contemporâneos da administração, da psicologia do trabalho e das ciências sociais. O texto aborda a contextualização histórica da profissão, as exigências contemporâneas do trabalho, a ética e a responsabilidade social do gestor público, o perfil profissional requerido na atualidade, bem como um estudo da arte sobre gestão humanizada. Por fim, são discutidos os desafios, tendências e perspectivas futuras da gestão de pessoas no setor público federal, evidenciando a necessidade de superar modelos estritamente tecnicistas em favor de práticas mais humanas e socialmente comprometidas.

Palavras-chave: Gestão Humanizada. Gestão de Pessoas. Administração Pública Federal. Relações Humanas.

ABSTRACT

Human resource management in the federal public administration has historically been marked by bureaucratic and normative models, strongly oriented towards procedures, controls, and hierarchies. However, the social, organizational, and cultural transformations of recent decades have demanded a reconfiguration of the role of the human resource manager, especially regarding the incorporation of practices that value the human element in organizational processes. In this context, humanized management emerges as an approach that seeks to integrate human, behavioral, and social aspects into the institutional logic, recognizing people as central subjects in the production of work and the achievement of organizational objectives. This article aims to analyze the role of the human resource manager in federal public companies in light of humanized management, discussing how practices oriented towards valuing competencies, attitudes, and human relations can contribute to more ethical, healthy, and efficient organizational environments. Methodologically, this is a theoretical and bibliographical study, based on classic and contemporary authors in administration, work psychology, and social sciences. This text addresses the historical context of the profession, the contemporary demands of the job, the ethics and social responsibility of public managers, the professional profile required today, as well as a study of the art of humanized management. Finally, it discusses the challenges, trends, and future perspectives of human resource management in the federal public sector, highlighting the need to overcome strictly technocratic models in favor of more humane and socially committed practices.

Keywords: Humanized Management. Human Resource Management. Federal Public Administration. Human Relations.

RESUMEN

La gestión de recursos humanos en la administración pública federal se ha caracterizado históricamente por modelos burocráticos y normativos, fuertemente orientados a procedimientos, controles y jerarquías. Sin embargo, las transformaciones sociales, organizativas y culturales de las últimas décadas han exigido una reconfiguración del rol del gestor de recursos humanos, especialmente en lo que respecta a la incorporación de prácticas que valoren el factor humano en los procesos organizativos. En este contexto, la gestión humanizada emerge como un enfoque que busca integrar los aspectos humanos, conductuales y sociales en la lógica institucional, reconociendo a las personas como sujetos centrales en la producción del trabajo y el logro de los objetivos organizativos. Este artículo tiene como objetivo analizar el rol del gestor de recursos humanos en las empresas públicas federales a la luz de la gestión humanizada, discutiendo cómo las prácticas orientadas a valorar las competencias, las actitudes y las relaciones humanas pueden contribuir a entornos organizativos más éticos, saludables y eficientes. Metodológicamente, se trata de un estudio teórico y bibliográfico, basado en autores clásicos y contemporáneos de la administración, la psicología del trabajo y las ciencias sociales. Este texto aborda el contexto histórico de la profesión, las exigencias actuales del puesto, la ética y la responsabilidad social de los gestores públicos, el perfil profesional requerido hoy en día, así como un estudio del arte de la gestión humanizada. Finalmente, analiza los retos, las tendencias y las perspectivas futuras de la gestión de recursos humanos en el sector público federal, destacando la necesidad de superar los modelos estrictamente tecnocráticos en favor de prácticas más humanas y socialmente comprometidas.

Palabras clave: Gestión Humanizada. Gestión de Recursos Humanos. Administración Pública Federal. Relaciones Humanas.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas ocupa um lugar estratégico nas organizações contemporâneas, na medida em que o desempenho institucional, a qualidade dos serviços prestados e a sustentabilidade organizacional estão diretamente relacionados à forma como as pessoas são conduzidas, reconhecidas e valorizadas no ambiente de trabalho. No âmbito da administração pública federal, essa centralidade assume contornos ainda mais complexos, uma vez que o gestor de pessoas atua em um espaço marcado por normativas rígidas, estruturas hierárquicas consolidadas e pressões constantes por eficiência, legalidade e resultados, sem que isso signifique, necessariamente, a valorização dos aspectos humanos envolvidos no trabalho.

Historicamente, a administração pública brasileira foi estruturada a partir de modelos burocráticos que priorizavam a racionalidade formal, o controle e a impessoalidade, em consonância com os princípios da legalidade e da previsibilidade administrativa. Embora tais características tenham desempenhado um papel relevante na organização do Estado moderno, também contribuíram para a construção de práticas de gestão distanciadas das dimensões subjetivas, emocionais e sociais do trabalho. Nesse cenário, o gestor de pessoas passou a ser visto, por muito tempo, como um agente essencialmente técnico, responsável pela aplicação de normas, pela administração de carreiras e pelo cumprimento de rotinas administrativas, com pouco espaço para a consideração das relações humanas e do bem-estar dos trabalhadores.

Entretanto, as profundas transformações sociais, econômicas e culturais ocorridas nas últimas décadas têm tensionado esse modelo tradicional de gestão. A intensificação do trabalho, o avanço das tecnologias, as mudanças nas formas de organização produtiva e o aumento das demandas relacionadas à saúde mental e ao clima organizacional têm evidenciado os limites de uma gestão orientada exclusivamente por critérios técnicos e instrumentais. No setor público, essas transformações se somam às exigências por maior transparência, eficiência, responsabilidade social e compromisso ético com a sociedade, o que amplia significativamente o escopo de atuação do gestor de pessoas.

É nesse contexto que a gestão humanizada ganha relevância como abordagem teórica e prática. Fundamentada na valorização do ser humano, essa perspectiva propõe a integração dos aspectos humanos, comportamentais e sociais aos processos organizacionais, reconhecendo que o trabalho não é apenas uma atividade técnica, mas também um espaço de produção de sentidos, relações e identidades. A gestão humanizada desloca o foco exclusivo dos resultados para incluir o cuidado com as pessoas, o fortalecimento das relações interpessoais, o reconhecimento das

competências individuais e coletivas e a promoção de ambientes organizacionais mais éticos e inclusivos.

No âmbito das empresas públicas federais, a adoção de práticas de gestão humanizada apresenta desafios específicos. Por um lado, essas organizações estão submetidas a um conjunto de normas legais e administrativas que limitam a flexibilidade gerencial. Por outro, são responsáveis por atender a demandas sociais complexas, o que exige servidores comprometidos, qualificados e emocionalmente saudáveis. Nesse cenário, o gestor de pessoas assume um papel estratégico ao mediar as exigências institucionais e as necessidades humanas, buscando conciliar eficiência organizacional com respeito à dignidade dos trabalhadores.

Dessa forma, discutir a atuação do gestor de pessoas sob a perspectiva da gestão humanizada torna-se não apenas pertinente, mas necessária. Tal discussão permite repensar o papel desse profissional para além da dimensão operacional, reconhecendo-o como agente de transformação organizacional, capaz de influenciar positivamente o clima institucional, a qualidade das relações de trabalho e o desempenho coletivo. Além disso, contribui para o fortalecimento de práticas de gestão alinhadas aos princípios da ética, da responsabilidade social e da valorização do capital humano no setor público.

Diante desse contexto, o presente estudo parte da seguinte problemática: de que forma a atuação do gestor de pessoas na administração pública federal pode ser ressignificada a partir dos princípios da gestão humanizada, considerando as tensões entre exigências institucionais e necessidades humanas no trabalho?

A partir dessa problemática, o presente artigo tem como objetivo analisar o papel do gestor de pessoas em empresas públicas federais à luz da gestão humanizada, destacando práticas de gestão que integrem, de forma crítica, aspectos humanos, comportamentais e sociais aos processos organizacionais.

Para tanto, o estudo se estrutura a partir de uma abordagem teórica e bibliográfica, dialogando com autores clássicos e contemporâneos das áreas da administração, da psicologia organizacional e das ciências sociais. O texto está organizado de modo a contextualizar historicamente a profissão, discutir as exigências contemporâneas do trabalho, abordar a ética e a responsabilidade social do gestor público, analisar o perfil profissional requerido na atualidade, desenvolver um estudo da arte sobre gestão humanizada e, por fim, refletir sobre os desafios, tendências e perspectivas futuras da gestão de pessoas no contexto da administração pública federal.

Como contribuição, este artigo propõe uma leitura integrada da gestão de pessoas no setor público federal a partir da perspectiva da gestão humanizada, articulando referenciais da

administração, da psicologia organizacional e das ciências sociais. Ao fazê-lo, busca ampliar a compreensão sobre o papel do gestor como agente de mediação entre as exigências institucionais e as necessidades humanas no trabalho, evidenciando os limites de modelos tecnicistas e apontando caminhos para a construção de práticas organizacionais mais éticas, sustentáveis e socialmente comprometidas.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA E ATUAL DA PROFISSÃO

A atuação do gestor de pessoas na administração pública federal não pode ser compreendida de forma dissociada do processo histórico de constituição do Estado moderno e dos modelos administrativos que orientaram a organização do trabalho ao longo do tempo. Desde a consolidação do Estado burocrático, a gestão de pessoas esteve fortemente vinculada a princípios como hierarquia, impessoalidade, formalismo e previsibilidade, elementos considerados essenciais para garantir a racionalidade e a legalidade da ação administrativa.

Max Weber, ao analisar o modelo burocrático, destaca que a administração racional-legal se estrutura a partir de normas formais, divisão clara de funções e autoridade legitimada por regras, e não por características pessoais dos indivíduos. Nesse modelo, o servidor é compreendido como ocupante de um cargo definido por competências técnicas, devendo atuar de forma impessoal e previsível (WEBER, 1999). Tal concepção exerceu influência decisiva sobre a organização da administração pública brasileira, moldando práticas de gestão que priorizavam o controle e a eficiência procedimental em detrimento das dimensões humanas do trabalho.

No contexto brasileiro, esse modelo burocrático foi predominante durante grande parte do século XX, especialmente no período de consolidação do serviço público federal. A gestão de pessoas era orientada por rotinas administrativas rígidas, com foco na administração de cargos, salários e carreiras, cabendo ao gestor o papel de executor das normas estabelecidas. Conforme observa Chiavenato (2014), nesse período, as pessoas eram frequentemente tratadas como recursos organizacionais, substituíveis e subordinados às exigências do sistema, e não como sujeitos dotados de saberes, emoções e potencial criativo.

A partir das últimas décadas do século XX, contudo, esse modelo passou a ser progressivamente questionado. As transformações econômicas, a globalização, o avanço tecnológico e o aumento da complexidade das demandas sociais evidenciaram os limites de uma administração excessivamente burocratizada. No setor público, essas mudanças impulsionaram reformas administrativas que buscavam tornar o Estado mais eficiente, flexível e orientado para resultados.

Nesse contexto, destaca-se a Reforma do Estado conduzida nos anos 1990, sob a influência das propostas do chamado modelo gerencial. Bresser-Pereira (1998) argumenta que a administração pública deveria superar o formalismo excessivo e adotar práticas inspiradas na gestão privada, com foco em eficiência, qualidade dos serviços e responsabilização por resultados. Essa mudança teve impactos significativos sobre a gestão de pessoas, ampliando as expectativas em relação ao papel do gestor, que passou a ser visto não apenas como administrador de rotinas, mas como agente estratégico do desempenho organizacional.

Apesar desses avanços, a incorporação do modelo gerencial na administração pública federal ocorreu de forma heterogênea e, muitas vezes, limitada. Se, por um lado, houve maior valorização da qualificação profissional, da gestão por competências e da avaliação de desempenho, por outro, persistiram práticas fortemente burocráticas e centralizadoras. Tal tensão contribuiu para a constituição de um campo de atuação complexo para o gestor de pessoas, que passou a lidar simultaneamente com exigências normativas rígidas e demandas crescentes por inovação e humanização.

É nesse cenário que emerge a necessidade de repensar o papel do gestor de pessoas a partir de uma perspectiva mais ampla. Fleury e Fleury (2001) defendem que a gestão contemporânea deve reconhecer as pessoas como portadoras de competências que agregam valor às organizações, indo além da mera execução de tarefas. Para os autores, competência não se reduz ao conhecimento técnico, mas envolve também atitudes, valores e a capacidade de mobilizar saberes em contextos diversos. Essa concepção tem implicações diretas para o setor público, onde o gestor de pessoas passa a ser chamado a desenvolver ambientes que favoreçam o aprendizado, a cooperação e o engajamento.

No âmbito das empresas públicas federais, essa discussão adquire contornos específicos. Tais organizações ocupam uma posição híbrida, articulando princípios da administração pública com práticas gerenciais próprias do setor privado. Isso exige do gestor de pessoas uma atuação sensível às particularidades institucionais, legais e sociais que caracterizam esse tipo de organização. Conforme aponta Chiavenato (2014, p. 42), “as pessoas deixam de ser vistas como simples recursos produtivos e passam a ser consideradas parceiras estratégicas da organização”, o que implica mudanças profundas nas práticas de gestão.

Ao mesmo tempo, as transformações no mundo do trabalho têm ampliado a visibilidade das dimensões subjetivas e emocionais da atividade laboral. A intensificação do trabalho, a pressão por resultados e a crescente complexidade das tarefas têm impactado diretamente a saúde mental dos trabalhadores, inclusive no setor público. Nesse contexto, a atuação do gestor de pessoas passa a

exigir competências relacionais, comunicacionais e éticas, que não eram tradicionalmente associadas à função.

Assim, a contextualização histórica da profissão revela um movimento de transição: de um modelo centrado na administração burocrática e no controle, para uma concepção mais ampla, que reconhece a centralidade das pessoas nos processos organizacionais. Contudo, essa transição ainda se encontra em curso e marcada por contradições. A permanência de estruturas rígidas, aliada à emergência de novas demandas humanas e sociais, coloca o gestor de pessoas diante do desafio de conciliar eficiência institucional e humanização das relações de trabalho.

Dessa forma, compreender a trajetória histórica e o contexto atual da profissão é fundamental para analisar criticamente o papel do gestor de pessoas na administração pública federal. Essa compreensão permite situar a gestão humanizada não como uma proposta meramente discursiva ou idealizada, mas como uma resposta necessária às limitações dos modelos tradicionais de gestão e às exigências contemporâneas de um Estado comprometido não apenas com resultados, mas com a dignidade humana e a responsabilidade social.

3 EXIGÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS DO MERCADO DE TRABALHO

As exigências contemporâneas do mercado de trabalho têm produzido transformações profundas nas formas de organização do trabalho, nas relações profissionais e nas expectativas dirigidas aos gestores de pessoas. Tais transformações não se restringem ao setor privado, mas alcançam de maneira significativa a administração pública federal, que passou a operar em um contexto marcado por pressões por eficiência, produtividade, inovação e resultados, ao mesmo tempo em que lida com demandas crescentes relacionadas à saúde mental, ao clima organizacional e à qualidade das relações de trabalho.

Peter Drucker (2002) já apontava que a centralidade do conhecimento e das pessoas tornava obsoletos os modelos tradicionais de gestão baseados exclusivamente no controle e na hierarquia. Para o autor, as organizações contemporâneas dependem cada vez mais da capacidade de mobilizar saberes, competências e comprometimento, o que exige novas formas de liderança e gestão. No setor público federal, essa realidade se expressa na necessidade de gestores capazes de articular metas institucionais com práticas que reconheçam a complexidade do trabalho humano.

Entretanto, esse cenário é atravessado por contradições. Ao mesmo tempo em que se exige maior desempenho e responsabilização, observa-se a intensificação do trabalho e o aumento das pressões psicológicas sobre os trabalhadores. Richard Sennett (2009) analisa criticamente esse fenômeno ao discutir os efeitos da flexibilização e da lógica do desempenho contínuo sobre as

trajetórias profissionais e as identidades dos trabalhadores. Segundo o autor, a instabilidade, a cobrança permanente e a fragilização dos vínculos produzem insegurança e sofrimento, afetando diretamente as relações de trabalho.

Essa intensificação das exigências organizacionais pode ser compreendida também, à luz das reflexões de Byung-Chul Han (2017), que analisa a emergência de uma sociedade do desempenho, na qual os sujeitos passam a internalizar a lógica produtivista, tornando-se simultaneamente agentes e vítimas de processos de autoexploração. Para este autor, essa dinâmica contribui para o aumento do adoecimento psíquico e para a fragilização das relações de trabalho, mesmo em contextos institucionalmente estáveis, como o setor público.

Além disso, conforme analisa Ricardo Antunes (2018), as transformações recentes no mundo do trabalho têm intensificado processos de precarização, flexibilização e individualização das responsabilidades, o que impacta diretamente a forma como os sujeitos se relacionam com o trabalho e com as organizações. No setor público, essas dinâmicas se manifestam de maneira particular, na medida em que coexistem com estruturas burocráticas tradicionais, gerando tensões que exigem novas abordagens de gestão.

Embora os servidores públicos disponham de maior estabilidade formal, isso não os isenta das pressões contemporâneas por produtividade, inovação e entrega de resultados. Ao contrário, muitas vezes essas exigências se somam a estruturas organizacionais rígidas e a limitações institucionais, o que potencializa tensões e conflitos no ambiente de trabalho. Bauman (2001) contribui para essa análise ao afirmar que a modernidade líquida produz relações mais frágeis e instáveis, inclusive no mundo do trabalho, afetando a forma como os indivíduos constroem vínculos e sentidos profissionais.

Além disso, Dardot e Laval (2016) argumentam que a racionalidade neoliberal tem promovido a internalização da lógica do desempenho e da competição, transformando os sujeitos em gestores de si mesmos. Essa lógica, quando incorporada de maneira acrítica na administração pública, pode gerar efeitos perversos, como o adoecimento psíquico, o individualismo exacerbado e o enfraquecimento das relações solidárias. Nesse cenário, o gestor de pessoas é frequentemente colocado diante do desafio de mediar demandas institucionais contraditórias, equilibrando exigências por resultados com a necessidade de preservar a saúde e a dignidade dos trabalhadores.

Essas transformações evidenciam que as exigências contemporâneas do trabalho não se limitam a competências técnicas ou operacionais. Ao contrário, demandam do gestor de pessoas uma compreensão ampliada das dimensões humanas, emocionais e sociais que atravessam o cotidiano organizacional. Nesse sentido, a gestão humanizada surge como uma resposta crítica às limitações dos modelos gerenciais centrados exclusivamente no desempenho e na eficiência.

A centralidade da dimensão humana no trabalho é enfatizada por Christophe Dejours (2012), ao analisar as relações entre trabalho, subjetividade e sofrimento. Para o autor, o trabalho é sempre mais do que a execução de tarefas prescritas, envolvendo investimento subjetivo, cooperação e reconhecimento. A ausência desses elementos compromete não apenas o bem-estar dos trabalhadores, mas também a qualidade do trabalho realizado. Essa perspectiva é particularmente relevante para o setor público federal, onde a prestação de serviços à sociedade depende diretamente do engajamento e da saúde dos servidores.

Nesse sentido, cabe destacar a seguinte reflexão de Sennett, que ilustra de forma contundente os efeitos das exigências contemporâneas sobre o trabalho e as relações profissionais:

O novo capitalismo é marcado por uma lógica que valoriza a flexibilidade, a adaptação constante e a disposição para mudanças contínuas. No entanto, essa lógica corrói os vínculos de longo prazo, fragiliza o compromisso e dificulta a construção de narrativas profissionais estáveis. O resultado é um trabalhador que precisa se reinventar permanentemente, muitas vezes à custa de sua segurança, de sua identidade e de sua saúde psíquica. Nesse contexto, o trabalho deixa de ser uma fonte de reconhecimento e passa a ser um espaço de incerteza e ansiedade (SENNETT, 2009, p. 98).

A citação acima evidencia que as exigências contemporâneas do trabalho produzem impactos que vão além do desempenho organizacional, atingindo diretamente a subjetividade dos trabalhadores. Para o gestor de pessoas na administração pública federal, essa constatação impõe a necessidade de repensar práticas de gestão que considerem o trabalho como espaço de relações, sentidos e reconhecimento, e não apenas como meio para atingir metas institucionais.

Dessa forma, as exigências atuais do mercado e do setor público demandam uma atuação gerencial pautada por competências técnicas, mas também por sensibilidade ética, empatia e capacidade de escuta. A gestão humanizada, nesse contexto, não se configura como oposição à eficiência, mas como condição para sua sustentabilidade. Ambientes organizacionais que desconsideram as dimensões humanas tendem a apresentar maior adoecimento, conflitos e queda de desempenho no médio e longo prazo.

Portanto, compreender as exigências contemporâneas do trabalho é fundamental para analisar criticamente o papel do gestor de pessoas no setor público federal. Essas exigências evidenciam a insuficiência de modelos de gestão centrados exclusivamente em resultados e reforçam a necessidade de práticas que integrem aspectos humanos, comportamentais e sociais aos processos organizacionais. Tal integração constitui um dos pilares da gestão humanizada e representa um desafio central para os gestores que atuam em empresas públicas federais na atualidade.

4 ÉTICA PROFISSIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A ética profissional e a responsabilidade social constituem dimensões centrais da atuação do gestor de pessoas na administração pública federal, especialmente quando se adota a perspectiva da gestão humanizada. Diferentemente de uma visão meramente normativa da ética, restrita ao cumprimento de regras e códigos de conduta, a ética na gestão pública envolve decisões cotidianas que impactam diretamente a vida dos trabalhadores, a qualidade das relações organizacionais e a efetividade do serviço prestado à sociedade.

Edgar Morin (2005) defende que a ética contemporânea deve ser compreendida a partir da complexidade das relações humanas e sociais, reconhecendo que toda ação organizacional produz efeitos que ultrapassam o plano técnico. Para o autor, agir eticamente implica considerar as consequências das decisões sobre os indivíduos, os coletivos e a sociedade como um todo. No contexto da administração pública federal, essa compreensão é particularmente relevante, uma vez que as ações do gestor de pessoas não afetam apenas os servidores, mas também a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população.

Nesse sentido, a ética profissional do gestor de pessoas não pode ser reduzida à neutralidade administrativa ou à impessoalidade formal. Embora esses princípios sejam fundamentais para evitar práticas arbitrárias e discriminatórias, sua aplicação acrítica pode resultar em distanciamento humano e invisibilização das necessidades concretas dos trabalhadores. A gestão humanizada propõe justamente a superação dessa lógica estritamente formalista, ao reconhecer que a imparcialidade não exclui o cuidado, a escuta e o respeito às singularidades.

Cortella (2016) contribui para essa discussão ao afirmar que ética não se limita a um conjunto de normas externas, mas envolve escolhas conscientes orientadas por valores. Para o autor, a ética no trabalho está relacionada à coerência entre discurso e prática, bem como ao compromisso com o bem comum. No âmbito da gestão de pessoas, isso se traduz na adoção de práticas que promovam justiça organizacional, transparência, reconhecimento e dignidade no ambiente de trabalho.

A responsabilidade social do gestor público, por sua vez, amplia ainda mais o alcance da reflexão ética. Boaventura de Sousa Santos (2010) argumenta que as instituições públicas possuem um papel estratégico na construção de sociedades mais justas e democráticas, devendo orientar suas práticas por princípios de inclusão, equidade e participação. Sob essa perspectiva, a gestão de pessoas não pode ser pensada apenas como função administrativa, mas como espaço de produção de cidadania e de fortalecimento dos direitos sociais.

No contexto das empresas públicas federais, a responsabilidade social do gestor de pessoas manifesta-se de diversas formas: na promoção de ambientes de trabalho saudáveis, no enfrentamento

de práticas discriminatórias, na valorização da diversidade, na prevenção do adoecimento laboral e na construção de relações organizacionais mais cooperativas. Tais práticas estão diretamente relacionadas à gestão humanizada, na medida em que reconhecem os trabalhadores como sujeitos de direitos e não apenas como meios para alcançar objetivos institucionais.

Morin (2005) destaca ainda que a ética da responsabilidade exige do gestor a capacidade de lidar com incertezas e contradições, assumindo que toda decisão envolve riscos e dilemas. Essa abordagem é particularmente pertinente no setor público, onde o gestor de pessoas frequentemente se vê diante de tensões entre normas institucionais, demandas organizacionais e necessidades humanas. A gestão humanizada não elimina esses dilemas, mas oferece um referencial ético que orienta escolhas mais sensíveis às consequências humanas das decisões.

Essa compreensão pode ser aprofundada a partir da seguinte reflexão de Morin, que evidencia a indissociabilidade entre ética, responsabilidade e complexidade:

A ética não pode ser pensada como um sistema fechado de regras, mas como uma exigência permanente de responsabilidade diante das consequências de nossos atos. Agir eticamente é reconhecer a complexidade das situações humanas, assumir a incerteza das decisões e considerar que toda ação produz efeitos sobre o outro, sobre a sociedade e sobre o próprio sujeito que age. A ética da responsabilidade implica, portanto, uma vigilância constante sobre nossas práticas e sobre os valores que as orientam (MORIN, 2005, p. 87).

A citação acima reforça a ideia de que a ética na gestão de pessoas ultrapassa o cumprimento formal de normas, exigindo uma postura reflexiva e comprometida com o impacto social das práticas organizacionais. Para o gestor de pessoas na administração pública federal, essa postura é fundamental, pois suas decisões influenciam diretamente o clima organizacional, o engajamento dos servidores e a legitimidade institucional.

Além disso, a responsabilidade social do gestor de pessoas está intimamente relacionada à promoção de ambientes organizacionais que favoreçam o diálogo, a participação e o reconhecimento. Cortella (2016) enfatiza que a ausência de ética no cotidiano do trabalho tende a gerar desmotivação, conflitos e perda de sentido, comprometendo tanto o desempenho organizacional quanto a saúde dos trabalhadores. Assim, práticas de gestão que ignoram a dimensão ética acabam por produzir efeitos contrários aos objetivos institucionais que pretendem alcançar.

Dessa forma, a ética profissional e a responsabilidade social constituem pilares fundamentais da gestão humanizada no setor público federal. Ao integrar valores éticos às práticas de gestão de pessoas, o gestor contribui para a construção de organizações mais justas, humanas e socialmente comprometidas. Essa integração não apenas fortalece as relações de trabalho, mas também reafirma o papel da administração pública como promotora do bem comum e da dignidade humana.

5 PERFIL PROFISSIONAL NA CONTEMPORANEIDADE

As transformações no mundo do trabalho e nas organizações têm redefinido de maneira significativa o perfil profissional exigido do gestor de pessoas, especialmente no contexto da administração pública federal. Se, em períodos anteriores, esse profissional era majoritariamente associado a funções técnicas e administrativas, hoje sua atuação demanda um conjunto ampliado de competências que ultrapassam o domínio normativo e procedimental, incorporando dimensões humanas, emocionais e relacionais.

Nesse novo cenário, o gestor de pessoas passa a ser reconhecido como mediador de relações, promotor de ambientes organizacionais saudáveis e agente estratégico do desenvolvimento humano nas instituições. Robbins (2010) argumenta que as organizações contemporâneas exigem líderes capazes de compreender o comportamento humano no trabalho, considerando fatores como motivação, comunicação, conflitos e cultura organizacional. Para o autor, o desempenho organizacional está diretamente relacionado à qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho, o que reforça a centralidade das competências interpessoais na atuação gerencial.

No setor público federal, essa exigência é intensificada pela complexidade das demandas institucionais e sociais. O gestor de pessoas precisa lidar simultaneamente com pressões por resultados, cumprimento de normas legais e expectativas crescentes por ambientes mais humanos e inclusivos. Nesse contexto, a capacidade de escuta, o diálogo e a sensibilidade às necessidades dos servidores tornam-se elementos fundamentais da prática gerencial.

Daniel Goleman (2012) contribui de forma decisiva para essa discussão ao introduzir o conceito de inteligência emocional no campo da liderança e da gestão. Para o autor, a eficácia do gestor não depende apenas de competências técnicas ou cognitivas, mas, sobretudo, da capacidade de reconhecer e gerir as próprias emoções e as emoções dos outros. A inteligência emocional envolve habilidades como empatia, autocontrole, motivação e habilidades sociais, todas essenciais para a construção de relações de trabalho saudáveis e produtivas.

A incorporação dessas competências no perfil do gestor de pessoas está diretamente relacionada à perspectiva da gestão humanizada. Ao reconhecer que o trabalho é atravessado por emoções, expectativas e relações de poder, o gestor amplia sua capacidade de intervenção de forma ética e sensível. Bergamini (2013) destaca que a liderança eficaz não se sustenta apenas na autoridade formal, mas na construção de vínculos de confiança e respeito mútuo. Para a autora, líderes que ignoram a dimensão humana tendem a gerar ambientes marcados por conflitos, desmotivação e baixo comprometimento.

Além disso, o gestor de pessoas contemporâneo deve desenvolver competências sociais que favoreçam a cooperação e o trabalho coletivo. Em organizações públicas federais, onde o trabalho é frequentemente realizado de forma interdependente, a capacidade de articular equipes, mediar conflitos e promover a participação torna-se essencial. Essas competências são particularmente relevantes em contextos educativos e empresariais, nos quais a qualidade das relações humanas impacta diretamente os resultados institucionais.

Nesse sentido, Goleman (2012) ressalta que líderes emocionalmente inteligentes são capazes de criar climas organizacionais mais positivos, o que contribui para maior engajamento, satisfação e desempenho. Tal compreensão é fundamental para o gestor de pessoas no setor público, que atua em ambientes frequentemente marcados por pressões institucionais e limitações estruturais. A gestão humanizada, ao valorizar essas competências, oferece um referencial para a construção de práticas gerenciais mais equilibradas e sustentáveis.

Essa perspectiva pode ser aprofundada a partir da seguinte reflexão de Goleman, que evidencia a centralidade da inteligência emocional na liderança contemporânea:

Os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem equilibrar competências técnicas com habilidades emocionais. A capacidade de reconhecer sentimentos, compreender as necessidades dos outros e administrar relacionamentos de forma empática cria um ambiente de confiança e cooperação. Quando os líderes ignoram essas dimensões, mesmo as melhores estratégias tendem a fracassar, pois as pessoas não se sentem reconhecidas nem engajadas no trabalho que realizam (GOLEMAN, 2012, p. 45).

A citação acima reforça a ideia de que o perfil profissional do gestor de pessoas não pode ser dissociado das dimensões emocionais e relacionais do trabalho. No contexto da administração pública federal, essa compreensão é ainda mais relevante, uma vez que a estabilidade institucional não garante, por si só, ambientes organizacionais saudáveis ou relações de trabalho satisfatórias.

Robbins (2010) destaca ainda que a ausência de competências humanas na gestão tende a gerar impactos negativos, como aumento de conflitos, resistência às mudanças e queda de desempenho. Assim, o desenvolvimento do perfil profissional do gestor de pessoas deve contemplar tanto a formação técnica quanto o aprimoramento das habilidades socioemocionais, em consonância com os princípios da gestão humanizada.

Dessa forma, o perfil contemporâneo do gestor de pessoas na administração pública federal caracteriza-se pela integração entre competências técnicas, emocionais e sociais. Essa integração não apenas fortalece a atuação profissional do gestor, mas também contribui para a construção de ambientes organizacionais mais éticos, colaborativos e humanizados. Ao reconhecer as pessoas como

sujeitos centrais dos processos organizacionais, o gestor amplia sua capacidade de promover o desenvolvimento humano e institucional de forma sustentável.

6 A GESTÃO HUMANIZADA COMO CAMPO TEÓRICO E FORMA DE INTERVENÇÃO

A gestão humanizada tem se consolidado como um campo teórico interdisciplinar que dialoga com a administração, a psicologia do trabalho, a sociologia das organizações e a filosofia, propondo uma revisão crítica dos modelos gerenciais centrados exclusivamente na eficiência, no controle e na racionalidade instrumental. O estudo da arte sobre o tema evidencia que a humanização da gestão não se configura como uma tendência meramente normativa ou retórica, mas como uma resposta às limitações históricas dos paradigmas tradicionais de organização do trabalho.

Idalberto Chiavenato (2014) é um dos autores que contribuem significativamente para a compreensão desse movimento ao destacar a transição da administração de recursos humanos para a gestão de pessoas. Para o autor, essa mudança não é apenas terminológica, mas conceitual, pois implica reconhecer as pessoas como sujeitos ativos, dotados de conhecimentos, emoções e capacidades criativas, e não como elementos passivos do sistema organizacional. Nessa perspectiva, a gestão humanizada pressupõe práticas que promovam participação, reconhecimento e desenvolvimento humano, elementos essenciais para a sustentabilidade organizacional.

No campo da psicodinâmica do trabalho, Christophe Dejours (2012) aprofunda a análise ao evidenciar que o trabalho é sempre atravessado por dimensões subjetivas, afetivas e simbólicas. Segundo o autor, a organização do trabalho pode tanto favorecer a realização pessoal quanto produzir sofrimento psíquico, a depender de como as relações, os ritmos e os mecanismos de reconhecimento são estruturados. Essa abordagem contribui de forma decisiva para o debate sobre gestão humanizada, ao demonstrar que a negligência das dimensões humanas não é neutra, mas gera impactos concretos sobre a saúde mental dos trabalhadores.

A gestão humanizada, nesse sentido, propõe a valorização do reconhecimento como elemento central das relações de trabalho. Dejours (2012) afirma que o reconhecimento não se limita a recompensas materiais, mas envolve o reconhecimento simbólico do esforço, da inteligência prática e do valor social do trabalho realizado. Essa compreensão é particularmente relevante para a administração pública federal, onde o reconhecimento institucional nem sempre acompanha as exigências e responsabilidades atribuídas aos servidores.

Eugène Enriquez (2006) amplia essa reflexão ao analisar as organizações como espaços de poder, desejo e conflito. Para o autor, a gestão que ignora essas dimensões tende a reforçar mecanismos de dominação e alienação, contribuindo para o esvaziamento do sentido do trabalho. A

gestão humanizada, ao contrário, busca criar espaços de escuta, diálogo e participação, reconhecendo a complexidade das relações humanas no ambiente organizacional.

Essa perspectiva crítica é reforçada por Omar Aktouf (2004), que questiona os limites do pensamento gerencial hegemônico e denuncia a predominância de uma racionalidade instrumental que subordina o humano aos imperativos econômicos. Para o autor, a humanização da gestão exige uma ruptura com modelos que tratam as pessoas como meios para fins organizacionais, defendendo uma administração orientada por valores éticos, sociais e humanos. Essa crítica pode ser observada de forma contundente na seguinte reflexão de Aktouf:

A gestão tradicional, ao privilegiar exclusivamente a eficiência, o controle e a maximização dos resultados, acaba por reduzir o ser humano a um simples instrumento de produção. Essa lógica ignora as dimensões simbólicas, afetivas e sociais do trabalho, produzindo organizações que funcionam à custa do sofrimento e da desumanização. Humanizar a gestão significa recolocar o ser humano no centro das decisões organizacionais, reconhecendo que nenhuma eficiência é sustentável quando construída sobre a negação da dignidade humana (AKTOUF, 2004, p. 67).

A partir dessa crítica, a gestão humanizada se apresenta como um projeto ético-político que busca reequilibrar as relações entre organização, trabalho e sujeito. Edgar Morin (2005) contribui para esse debate ao defender uma ética da complexidade, na qual as organizações são compreendidas como sistemas vivos, atravessados por múltiplas dimensões interdependentes. Para o autor, pensar a gestão de forma humanizada implica reconhecer a inseparabilidade entre razão, emoção e ética nas práticas organizacionais.

No âmbito da liderança e das relações interpessoais, Bergamini (2013) destaca que a humanização da gestão está diretamente relacionada à qualidade das relações estabelecidas entre líderes e liderados. A autora argumenta que a liderança baseada exclusivamente na autoridade formal tende a gerar obediência aparente, mas não engajamento genuíno. Em contrapartida, práticas de liderança humanizada favorecem a construção de vínculos de confiança, respeito e cooperação, fundamentais para ambientes organizacionais saudáveis.

Essa compreensão é especialmente relevante para a administração pública federal, onde a estabilidade institucional pode mascarar conflitos latentes e sofrimentos silenciosos. A gestão humanizada, ao valorizar o diálogo e a participação, contribui para a construção de ambientes mais transparentes e democráticos, alinhados aos princípios do serviço público.

A centralidade do humano nas organizações também é evidenciada por Dejours, ao afirmar que a qualidade do trabalho está intrinsecamente ligada às condições simbólicas e relacionais em que ele é realizado. Essa perspectiva pode ser sintetizada na seguinte citação:

O trabalho não é apenas execução de tarefas prescritas, mas um espaço de mobilização subjetiva, no qual o trabalhador investe sua inteligência, sua criatividade e sua sensibilidade. Quando a organização do trabalho impede o reconhecimento desse investimento, produz-se sofrimento, desengajamento e perda de sentido. Humanizar a gestão significa criar condições para que o trabalho seja fonte de realização e não apenas de desgaste (DEJOURS, 2012, p. 54).

Dessa forma, o estudo da arte sobre gestão humanizada evidencia que essa abordagem se fundamenta em uma crítica consistente aos modelos tradicionais de gestão e propõe a construção de práticas organizacionais orientadas pela valorização do ser humano. Ao integrar contribuições da administração, da psicologia do trabalho e das ciências sociais, a gestão humanizada oferece um referencial teórico robusto para repensar a atuação do gestor de pessoas na administração pública federal.

Conclui-se, portanto, que a gestão humanizada não deve ser compreendida como um conjunto de práticas isoladas ou opcionais, mas como uma perspectiva estruturante da gestão de pessoas, especialmente em contextos públicos. Ao reconhecer as pessoas como sujeitos centrais dos processos organizacionais, essa abordagem contribui para a construção de organizações mais éticas, saudáveis e socialmente responsáveis, reafirmando o papel do gestor de pessoas como agente de transformação institucional.

Apesar dos avanços teóricos no campo da gestão humanizada, observa-se que sua incorporação no setor público federal ainda ocorre de forma fragmentada e, em muitos casos, instrumentalizada. Em diferentes contextos organizacionais, práticas rotuladas como “humanizadas” são implementadas sem uma ruptura efetiva com a lógica tecnicista e produtivista, funcionando mais como mecanismos de adaptação dos trabalhadores às exigências institucionais do que como estratégias de transformação das condições de trabalho. Tal constatação evidencia que a gestão humanizada, quando desvinculada de um posicionamento ético e crítico, corre o risco de ser apropriada como discurso legitimador de práticas que, na essência, permanecem alinhadas a modelos tradicionais de gestão, evidenciando os limites de sua incorporação em contextos marcados por estruturas burocráticas rígidas e por uma racionalidade organizacional ainda fortemente orientada pelo controle e pela eficiência instrumental. Nesse sentido, torna-se fundamental compreendê-la não apenas como conjunto de técnicas, mas como perspectiva que exige revisão das bases culturais, organizacionais e relacionais que estruturam o trabalho no setor público.

7 DESAFIOS, TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS FUTURAS

A implementação da gestão humanizada no setor público federal enfrenta desafios estruturais, culturais e institucionais que não podem ser ignorados. Embora haja crescente reconhecimento da

importância de práticas que valorizem o elemento humano nas organizações, a consolidação dessa abordagem ainda encontra resistências decorrentes de modelos de gestão historicamente enraizados, marcados pelo formalismo, pela hierarquização rígida e pela centralidade dos procedimentos.

Um dos principais desafios diz respeito à cultura organizacional. Schein (2009) define a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados, construídos ao longo do tempo, que orientam percepções, pensamentos e comportamentos dentro das instituições. No setor público federal, esses pressupostos estão frequentemente associados à estabilidade, à aversão ao risco e à reprodução de práticas tradicionais, o que pode dificultar a adoção de modelos de gestão mais flexíveis e humanizados.

Além disso, a lógica burocrática ainda predominante em muitas organizações públicas tende a valorizar o cumprimento estrito de normas em detrimento da inovação e da escuta qualificada. Motta (2013) observa que a administração pública brasileira convive com tensões permanentes entre mudança e conservação, o que impacta diretamente a atuação dos gestores. Nesse contexto, iniciativas de gestão humanizada podem ser percebidas como secundárias ou até mesmo incompatíveis com a racionalidade administrativa vigente.

Outro desafio relevante refere-se à formação e ao desenvolvimento dos gestores de pessoas. Embora se observe um avanço na incorporação de temas como liderança, competências socioemocionais e saúde mental nos discursos institucionais, essas dimensões ainda ocupam espaço marginal nos processos formais de capacitação. Drucker (2002) já alertava que organizações que não investem no desenvolvimento humano de seus gestores tendem a comprometer sua capacidade de adaptação e inovação. No setor público federal, essa lacuna formativa limita o potencial transformador da gestão humanizada.

Apesar desses obstáculos, é possível identificar tendências que apontam para a ampliação do espaço da gestão humanizada na administração pública. O aumento das discussões sobre saúde mental no trabalho, qualidade de vida, assédio moral e clima organizacional tem contribuído para tornar visíveis problemas historicamente naturalizados. Essas pautas têm pressionado as instituições públicas a repensarem suas práticas de gestão de pessoas, reconhecendo que o bem-estar dos servidores é condição fundamental para a efetividade do serviço público.

Nesse sentido, a gestão humanizada apresenta-se como uma perspectiva capaz de articular eficiência institucional e cuidado com as pessoas. Ao contrário de uma visão dicotômica que opõe humanização e resultados, essa abordagem propõe que ambientes organizacionais mais humanos tendem a produzir maior engajamento, cooperação e comprometimento. Bergamini (2013) reforça que relações baseadas em confiança e reconhecimento favorecem o desempenho coletivo e reduzem

conflitos, o que é especialmente relevante em contextos organizacionais complexos como o setor público federal.

As perspectivas futuras da gestão humanizada também estão relacionadas à ampliação do papel estratégico do gestor de pessoas. Esse profissional tende a assumir funções cada vez mais articuladas à gestão institucional, atuando como mediador entre as exigências organizacionais e as necessidades humanas. Tal atuação exige não apenas competências técnicas, mas também sensibilidade ética, capacidade de diálogo e visão sistêmica.

Essa perspectiva pode ser sintetizada na reflexão de Motta, que destaca a necessidade de repensar a gestão pública a partir de uma lógica mais humana e participativa:

A administração pública contemporânea enfrenta o desafio de conciliar eficiência, legalidade e legitimidade social. Para isso, é necessário superar modelos de gestão excessivamente normativos e reconhecer que as organizações públicas são formadas por pessoas, com valores, expectativas e limites. Uma gestão que desconsidera essas dimensões tende a produzir resistência, desengajamento e perda de sentido no trabalho. Humanizar a gestão pública é, portanto, uma condição para sua renovação e sustentabilidade (MOTTA, 2013, p. 112).

A citação acima evidencia que a gestão humanizada não deve ser compreendida como um modismo ou uma prática acessória, mas como uma exigência diante das transformações sociais e organizacionais contemporâneas. No setor público federal, essa exigência se intensifica em razão do papel social desempenhado pelas instituições, cuja legitimidade depende, em grande medida, da qualidade das relações internas e da forma como os servidores são tratados.

Por fim, as perspectivas futuras da gestão humanizada estão associadas à construção de uma administração pública mais democrática, ética e socialmente comprometida. Ao integrar práticas de escuta, participação e reconhecimento aos processos organizacionais, o gestor de pessoas contribui para o fortalecimento do capital humano e institucional. Essa integração tende a produzir impactos positivos não apenas no ambiente interno das organizações, mas também na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Dessa forma, os desafios, tendências e perspectivas da gestão humanizada no setor público federal evidenciam que a consolidação dessa abordagem depende de mudanças culturais, institucionais e formativas. Embora tais mudanças sejam complexas e graduais, elas representam um caminho necessário para a construção de organizações públicas mais humanas, eficientes e alinhadas aos princípios do serviço público.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar o papel do gestor de pessoas em empresas públicas federais à luz da gestão humanizada, destacando a relevância de práticas de gestão que integrem aspectos humanos, comportamentais e sociais aos processos organizacionais. Ao longo do texto, buscou-se demonstrar que a atuação desse profissional não pode mais ser compreendida a partir de uma lógica estritamente técnica ou burocrática, sendo necessário reconhecê-lo como agente estratégico na promoção de ambientes organizacionais mais éticos, saudáveis e comprometidos com o desenvolvimento humano.

A contextualização histórica da profissão permitiu evidenciar que a gestão de pessoas na administração pública federal foi, durante longo período, orientada por modelos burocráticos centrados no controle, na impessoalidade e na previsibilidade. Embora tais modelos tenham contribuído para a organização do Estado e para a consolidação do serviço público, também produziram práticas de gestão distanciadas das dimensões subjetivas e relacionais do trabalho. A transição para modelos gerenciais e, posteriormente, para abordagens mais contemporâneas, revelou avanços importantes, mas também contradições que ainda marcam o cotidiano das organizações públicas.

Ao discutir as exigências contemporâneas do mundo do trabalho, o artigo evidenciou que o gestor de pessoas no setor público federal atua em um cenário caracterizado por intensificação do trabalho, pressões por resultados e demandas crescentes relacionadas à saúde mental e ao clima organizacional. Essas exigências reforçam os limites de modelos de gestão centrados exclusivamente no desempenho e na eficiência, ao mesmo tempo em que ampliam a necessidade de práticas gerenciais sensíveis às condições humanas do trabalho. Nesse contexto, a gestão humanizada emerge como uma resposta crítica e necessária às transformações sociais e organizacionais em curso.

A análise da ética profissional e da responsabilidade social do gestor de pessoas permitiu compreender que a gestão humanizada não se restringe a um conjunto de técnicas ou estratégias, mas se fundamenta em valores éticos que orientam a tomada de decisão no cotidiano organizacional. A ética, compreendida como responsabilidade diante das consequências das ações gerenciais, revela-se elemento central para a construção de relações de trabalho baseadas no respeito, na justiça e na dignidade humana. No setor público federal, essa dimensão ética assume relevância ainda maior, uma vez que a atuação do gestor impacta diretamente a qualidade do serviço prestado à sociedade.

Ao examinar o perfil profissional do gestor de pessoas na contemporaneidade, o estudo evidenciou a necessidade de integração entre competências técnicas, emocionais e sociais. A liderança humanizada, baseada na empatia, na escuta e na construção de vínculos de confiança, mostrou-se

fundamental para a promoção de ambientes organizacionais mais cooperativos e saudáveis. Essa constatação reforça a ideia de que a formação do gestor de pessoas deve ir além do domínio normativo, incorporando o desenvolvimento de habilidades socioemocionais alinhadas aos princípios da gestão humanizada.

O estudo da arte sobre gestão humanizada constituiu o núcleo teórico do artigo, evidenciando que essa abordagem se fundamenta em contribuições oriundas de diferentes campos do conhecimento. A partir das reflexões de autores da administração, da psicologia do trabalho e das ciências sociais, foi possível compreender que a humanização da gestão representa uma crítica consistente aos modelos gerenciais tradicionais e propõe a centralidade do ser humano nos processos organizacionais. Essa perspectiva destaca o reconhecimento, a participação e o sentido do trabalho como elementos fundamentais para a sustentabilidade institucional.

A discussão sobre os desafios, tendências e perspectivas futuras da gestão humanizada no setor público federal permitiu identificar que a consolidação dessa abordagem enfrenta resistências culturais e institucionais, especialmente em contextos marcados por estruturas rígidas e práticas tradicionais. Contudo, também se observam tendências que apontam para a ampliação do espaço da gestão humanizada, impulsionadas por debates sobre saúde mental, qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social das organizações públicas. Nesse cenário, o gestor de pessoas assume papel estratégico ao mediar mudanças e promover práticas mais humanas e inclusivas.

Diante do exposto, conclui-se que a gestão humanizada constitui um referencial teórico e prático relevante para repensar a atuação do gestor de pessoas em empresas públicas federais. Ao integrar aspectos humanos, comportamentais e sociais aos processos organizacionais, essa abordagem contribui para a construção de ambientes de trabalho mais éticos, saudáveis e comprometidos com o desenvolvimento humano e institucional. Além disso, evidencia que a eficiência organizacional não é incompatível com a humanização, mas depende dela para se sustentar no médio e longo prazo.

Como contribuição, este estudo oferece subsídios teóricos para a reflexão crítica sobre a gestão de pessoas no setor público federal, reforçando a necessidade de superar modelos estritamente tecnicistas em favor de práticas mais humanas e socialmente responsáveis. Reconhece-se, entretanto, que se trata de um estudo de natureza teórica, o que indica a importância de futuras pesquisas empíricas que investiguem a aplicação concreta da gestão humanizada em diferentes contextos organizacionais públicos. Tais estudos poderão aprofundar a compreensão dos impactos dessa abordagem na saúde dos trabalhadores, no clima organizacional e na qualidade dos serviços públicos, ampliando o debate e fortalecendo a produção de conhecimento na área.

Nesse sentido, a gestão humanizada deve ser compreendida não apenas como uma alternativa às práticas tradicionais de gestão, mas como uma necessidade diante das transformações contemporâneas do trabalho e das organizações. Ao reconhecer a centralidade das dimensões humanas, emocionais e sociais nos processos organizacionais, essa abordagem contribui para a construção de ambientes institucionais mais justos, sustentáveis e alinhados às demandas sociais do setor público. Assim, mais do que uma tendência, a gestão humanizada se configura como um caminho possível e necessário para a ressignificação das práticas de gestão de pessoas na administração pública federal.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. A administração entre a tradição e a renovação. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.
- BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CORTELLA, Mário Sérgio. Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre ética, liderança e gestão. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.
- DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.
- DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ENRIQUEZ, Eugène. A organização em análise. Petrópolis: Vozes, 2006.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183–196, 2001.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- HAN, Byung-Chul. Sociedade do cansaço. Petrópolis: Vozes, 2017.
- MORIN, Edgar. O método 6: ética. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- MOTTA, Paulo Roberto. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2009.

WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.