

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DE MINAS GERAIS - CAMPUS FORMIGA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Karolainy Ferreira Oliveira

Análise do campo relacionado à gestão de pessoas em serviços públicos: Constatações a partir de uma revisão sistemática de literatura

Formiga

2024

Oliveira, Karolainy Ferreira

O48a Análise do campo relacionado à gestão de pessoas em serviços públicos:
Constatações a partir de uma revisão sistemática de literatura / Karolainy
Ferreira

Oliveira – Formiga: IFMG, 2024.
26 p.: il.

Orientadora: Prof.^a Dra. Arlete Aparecida de Abreu
Revisão Sistemática de Literatura (Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – *Campus*
Formiga.

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão de recursos humanos. 3. Setores públicos.
4. Revisão sistemática. 5. Gestão pública. I. Abreu, Arlete Aparecida de.
II. Título.

CDD 658.4

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Lívia Renata Santos- CRB/6-2561

Resumo

A gestão de pessoas em serviços públicos tem se tornado um assunto relevante para o campo da administração e gestão. O objetivo deste estudo é apresentar os principais resultados de pesquisas feitas em relação à gestão de pessoas em contextos públicos, com o intuito de identificar os principais trabalhos, eixos teóricos e resultados encontrados sobre o tema. Dessa forma a metodologia escolhida foi a revisão sistemática de literatura e os dados coletados foram tratados por meio de análise descritiva. A amostra final foi composta por 20 artigos que demonstram a relevância dos temas: Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Política, Perspectiva, Tecnologia e Reputação. Os resultados indicam que a aplicação da gestão estratégica em recursos humanos parece ser um tema relevante para o campo, contudo, os desafios são inúmeros, especialmente a falta de setores especializados em Recursos Humanos em organizações públicas. A influência de políticos eleitos e suas redes de relacionamentos também parece ser um fator que afeta a gestão de pessoas em organizações públicas. As decisões não estão somente ligadas aos gestores públicos, mas também a políticos eleitos, mesmo na busca de alinhamento entre as duas partes. Além disso, preocupações com a integração de novas tecnologias e a imagem e reputação também parecem influenciar tal empreitada, sendo elas um meio essencial para que as organizações possam acompanhar as diversas mudanças atuais e se manterem atualizadas para que as mesmas garantam seu sucesso.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Gestão de recursos humanos; Setores públicos

1. Introdução

As organizações enfrentam um ambiente complexo, em constante transformação e sujeito a alterações que ocorrem de forma rápida e imprevisível. Tal contexto afeta tanto fatores internos quanto externos à organização, o que influencia o desempenho das mesmas e leva à necessidade constante destas se adaptarem a essas condições para garantir o sucesso. Neste contexto, é importante ressaltar que cada departamento também passa por mudanças, o que não é diferente para a gestão de pessoas, que desempenha um papel fundamental na garantia do desempenho e da competitividade organizacional (Obadia *et al.*, 2007).

Desta forma, o modelo de gestão de pessoas passou por evoluções ao longo do tempo, o que resultou em mudanças e implicações gerenciais. As empresas tinham planejamentos conservadores, nos quais não cabia fazer mudanças significativas nem radicais, o modelo de gestão era burocrático e havia centralização somente na opinião de um gestor. Com o tempo,

as empresas foram permitindo mais autonomia para os funcionários tomarem decisões e inovarem. Houve a implementação de tecnologias de autoatendimento e a reestruturação de procedimentos administrativos, o que além de promover novas dinâmicas de trabalho, estimula a comunicação entre os colaboradores e os líderes, o que torna a interação dos gestores com a equipe fundamental para o crescimento pessoal (Mascarenhas et al., 2005).

As práticas relacionadas ao gerenciamento de colaboradores ganharam, com o tempo, diversas definições; como Administração de Pessoal, Departamento Pessoal, Administração de Recursos Humanos, até chegar ao termo Gestão de Pessoas. Antes, o que era restrito à gestão dos colaboradores como um mero recurso produtivo, a partir de aspectos operacionais, hoje está relacionado a uma estrutura mais estratégica, voltada para soluções. Tal perspectiva envolve atrair, reter e desenvolver talentos, além de promover um ambiente de trabalho que estimule a produtividade, o engajamento e a satisfação dos colaboradores (Zampier *et al.*, 2013).

Após várias mudanças, no final do século XXI, a expressão Gestão de Pessoas, que era então utilizada para descrever a abordagem relacionada à administração dos indivíduos dentro de uma organização, começa a englobar áreas e conceitos relacionados ao gerenciamento e desenvolvimento de colaboradores, como contratação, treinamento, motivação, retenção de talentos e colaboração dos parceiros. Isso implica em adotar práticas que promovam o recrutamento e seleção adequados, o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, a motivação para o alcance de metas e a criação de um ambiente de trabalho que estimule a colaboração e o engajamento (Sousa & Barbosa, 2018).

As preocupações dos órgãos públicos assemelham-se às das organizações lucrativas, tendo em vista que estas tendem a ter dificuldades de planejar adequadamente seu treinamento. Desta forma, análises das condições de trabalho e o acompanhamento da satisfação dos funcionários são importantes para criar políticas que melhorem seu bem-estar, envolvimento e motivação. Ainda assim, infelizmente, muitas organizações públicas ainda não dão a devida importância a esses aspectos (Camões *et al.*, 2014).

Para tornar o serviço público mais moderno, é importante inovar a forma como as pessoas são gerenciadas, pois os funcionários são aqueles que possuem conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais necessárias para a organização cumprir sua missão. Com base nessa ideia, é importante compreender e estudar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelos departamentos de recursos humanos de organizações públicas, buscando identificar e analisar as tendências nesse setor que apontem para uma abordagem mais estratégica (Camões *et al.*, 2014).

O gerenciamento e o desenvolvimento dos recursos humanos são, certamente, muito úteis às organizações públicas, já que elevam seus padrões de qualidade nos serviços oferecidos à sociedade. Além disso, os gestores públicos já estão enfrentando uma crescente pressão para desenvolver e implementar processos de avaliação de desempenho que inspirem mais confiança, tanto na gestão em si quanto na gestão de pessoas no serviço público (Souza & Barbosa, 2018).

Nesse contexto, o propósito do artigo é apresentar os principais resultados e eixos teóricos usados em pesquisas feitas em relação à gestão de pessoas em organizações públicas. Os objetivos específicos são: 1) apresentar os principais trabalhos e número de citações; 2) demonstrar a evolução temporal do campo e; 3) expor os principais eixos teóricos e os resultados encontrados. A abordagem metodológica escolhida para atender ao propósito deste trabalho foi a revisão sistemática de literatura.

As pesquisas sobre práticas de gestão de pessoas aplicadas às organizações públicas são relevantes devido à sua importância para o setor, aos desafios específicos enfrentados, ao impacto no desempenho organizacional e ao bem-estar dos funcionários, bem como à sua contribuição para o campo acadêmico. Um gerenciamento eficiente de recursos humanos nessas instituições pode resultar em serviços de maior qualidade, satisfação dos colaboradores e uma administração mais transparente e eficaz, trazendo benefícios tanto quanto para a sociedade como um todo (Jéssica *et al.*, 2018).

A escolha da revisão sistemática como abordagem metodológica apresenta diversas vantagens, uma vez que esta é reconhecida por sua capacidade de realizar uma síntese completa e abrangente das evidências disponíveis sobre um determinado tema. Ela permite a identificação, seleção e análise crítica de estudos relevantes, proporcionando uma visão abrangente do estado atual do conhecimento. A revisão sistemática segue uma metodologia rigorosa, com etapas bem definidas, que incluem a formulação de uma pergunta de pesquisa clara, a busca criteriosa e sistemática da literatura, a seleção dos estudos relevantes, a avaliação da qualidade metodológica e a síntese dos resultados (Guanilo *et al.*, 2011).

A revisão de literatura permite que os gestores tenham acesso a uma síntese abrangente, imparcial das evidências disponíveis sobre determinado tema ou problema, isso é particularmente relevante para embasar decisões estratégicas, práticas de gestão baseadas em evidências científicas. Ao analisar cuidadosamente estudos prévios, a revisão sistemática ajuda os gestores a identificar as melhores práticas, avaliar sua efetividade e compreender os possíveis impactos (Rocha *et al.*, 2021).

Já para os pesquisadores, trata-se de uma ferramenta eficaz, permitindo a comparação de dados coletados com pesquisas anteriores e oferecendo uma visão abrangente das pesquisas mais recentes. Ela desempenha um papel fundamental na análise crítica da literatura existente e na tomada de decisões, a abordagem também evita a repetição desnecessária de estudos semelhantes ao identificar previamente pesquisas já realizadas, promovendo a eficiência na pesquisa e direcionando os recursos para áreas ainda não exploradas (Brizola *et al.*, 2016).

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão de pessoas: Algumas constatações

O recrutamento pode ser considerado uma das principais atividades desempenhadas pelo setor de gestão de pessoas. Tal ação desempenha um papel decisivo na seleção de profissionais adequados para preencher uma posição no mercado de trabalho. Dessa forma essa etapa pode ser dividida em dez passos essenciais como: identificar se há talentos qualificados já existentes dentro da organização, avaliar os benefícios do recrutamento interno, externo ou uma combinação de ambos por analisar o cenário atual do mercado de trabalho relacionado à vaga; determinar os locais e métodos mais eficazes para anunciar a mesma tomar decisões sobre as informações a serem divulgadas sobre a vaga e a empresa, estabelecer a duração da divulgação por; criar o material de divulgação; promover a vaga; selecionar candidatos, avaliar os resultados do processo e propor melhorias (Silva & Bravin, 2018).

Após o recrutamento, a fase de seleção, é fundamental para encontrar alguém que se ajuste perfeitamente à vaga oferecida. O processo implica na escolha entre os candidatos que demonstraram interesse na vaga divulgada ou que foram indicados pela própria organização. Nessa etapa, aplicam-se critérios pré-estabelecidos e os candidatos passam por várias avaliações, entrevistas e atividades com o objetivo de identificar aquele que está mais apto para cumprir as responsabilidades do cargo disponível e contribuir para o sucesso da organização por meio de seu desempenho no trabalho (Almeri *et al.*, 2013).

Dessa forma, para que o bom desempenho seja alcançado, torna-se necessário investir em programas de treinamento e no desenvolvimento de funcionários. Tal ação se torna uma estratégia vantajosa para as organizações, uma vez que não apenas melhora a produtividade, mas também o desenvolvimento dos funcionários (Câmaras et al., 2014).

É importante enfatizar que o treinamento e desenvolvimento de pessoas devem ser disponibilizados de forma inclusiva, atingindo todos os departamentos e funções, independentemente do nível hierárquico. Isso ocorre porque esse investimento tem um impacto direto nas relações interpessoais da equipe, promovendo uma comunicação coesa dentro da

organização e quebra a monotonia da rotina, gerando, conseqüentemente, um fator motivacional significativo para todos os envolvidos (Borges, 2015).

As organizações públicas também se encaixam nesses critérios e desempenham um papel essencial na prestação de serviços de qualidade à comunidade. Ao recrutar, desenvolver, avaliar e envolver os funcionários de maneira eficaz, as organizações públicas podem melhorar sua eficiência, transparência e capacidade de atender às necessidades em constante evolução da sociedade, pois o equilíbrio entre a eficiência na utilização de recursos públicos e a oferta de condições de trabalho adequadas aos funcionários é um desafio constante (Veloso, 2010).

As organizações do setor público têm uma natureza estável, mas estão sujeitas a mudanças frequentes devido às transições de governo. Isso demanda que as entidades públicas desenvolvam recursos, projetos e estratégias de forma flexível, visando manter relação de continuidade em suas operações (Carvalho *et al.*, 2015).

Para alcançar uma administração de alta qualidade, é essencial que a gestão de pessoas atue como facilitadora na relação entre os gestores e os servidores. É fundamental que aqueles que lideram equipes desempenhem um papel integrador em todas as áreas da empresa pública, orientando o desenvolvimento de competências e promovendo constantemente o aprimoramento do conhecimento, das habilidades e o reconhecimento dos servidores (Silva & Mello, 2013).

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental, tanto em organizações privadas quanto públicas, contribuindo para o aumento da produtividade, no setor privado gera inovação e lucro enquanto no setor público influencia a capacidade de fornecer serviços de alta qualidade à comunidade e garantir a eficiência, transparência e confiança nas instituições governamentais, dessa forma se torna um sucesso para ambas pela sua importante eficácia (Amaral, 2008).

3. Metodologia

Para atender aos propósitos desta pesquisa, a revisão sistemática de literatura foi a abordagem escolhida. Trata-se de um tipo de pesquisa com regras específicas que visa a coleta e análise de um grande conjunto de documentos para determinar a adequação ou inadequação em um determinado contexto (Sampaio & Mancini, 2007).

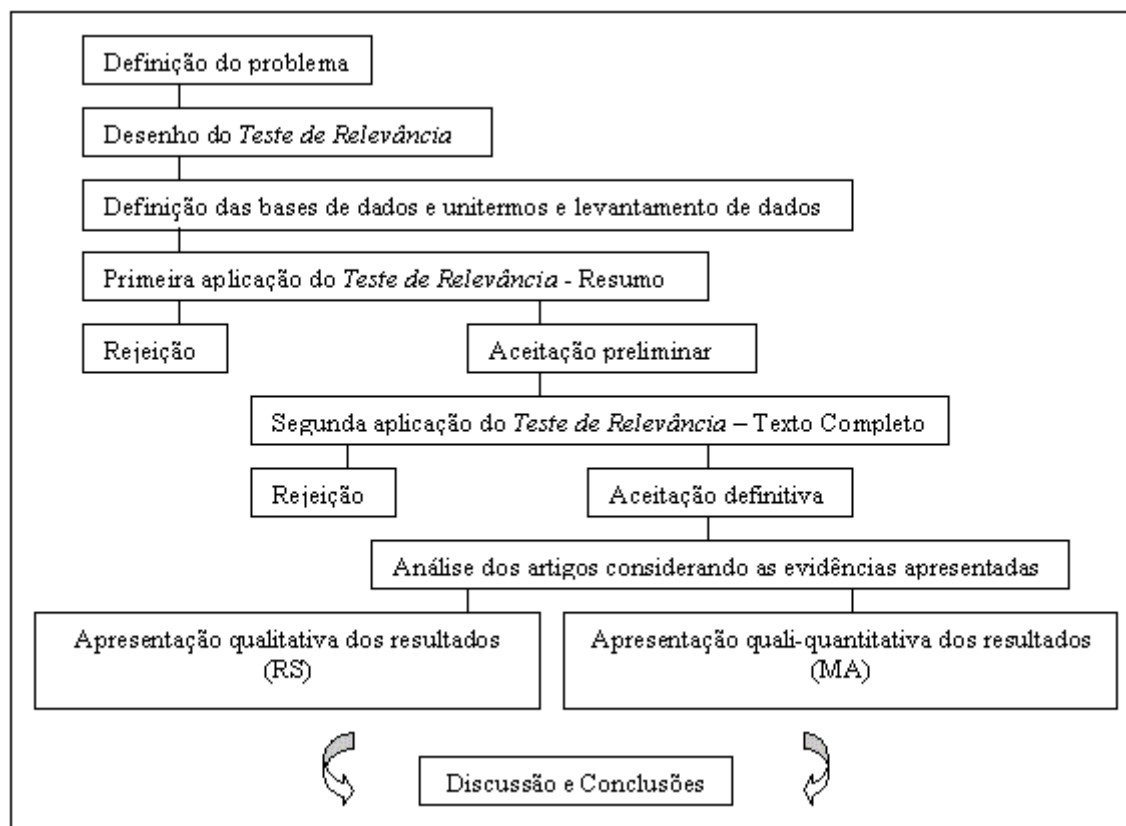
Uma parte essencial desta metodologia é que outros investigadores sejam capazes de repetir os mesmos passos realizados durante o levantamento de dados, de modo a validar e confirmar os resultados obtidos. Isto exige o fornecimento de informações abrangentes sobre as bases de dados consultadas, as estratégias de busca utilizadas em cada uma, os critérios de

seleção dos artigos científicos, bem como os métodos utilizados na análise de cada artigo, inclusive aqueles utilizados durante a inclusão ou exclusão (Galvão & Ricarte, 2019).

Um dos critérios para uma boa revisão sistemática está na formulação adequada de uma pergunta de pesquisa, ao estruturar a mesma de forma precisa é possível estabelecer as estratégias necessárias para identificar os estudos a serem incluídos na revisão e determinar quais dados devem ser coletados na composição da amostra. Um problema de pesquisa bem elaborado é o ponto de partida para conduzir uma revisão sistemática de qualidade, é importante também ressaltar que esta metodologia pode contribuir significativamente para o avanço do conhecimento, especialmente a partir da síntese de evidências, de tomada de decisões, da identificação de lacunas no conhecimento, minimização de viés e atualização do conhecimento científico (Cordeiro *et al.*, 2007).

Para este trabalho, o fluxo de uma revisão sistemática proposto por Olsen (1995) e adaptado por Muñoz, Takayanagui, Santos, & Sanchez-Sweatman (2002) foi escolhido conforme a figura 1. Neste, os autores apresentam os passos para a execução da coleta e refinamento de dados, no qual o resultado pode levar à análises quantitativas (metanálise) e qualitativas (revisão sistemática):

Figura 1: Muñoz, Takayanagui, Santos, & Sanchez-Sweatman (2002), adaptado de Olsen (1995)



Fonte: Muñoz, Takayanagui, Santos, & Sanchez-Sweatman (2002)

Para a realização da pesquisa, optou-se pela utilização da base de dados *Web of Science*, uma vez que se destaca como uma das principais fontes de pesquisa internacional. Essa plataforma disponibiliza informações relevantes sobre conjunto de metadados indispensáveis para análises sistemáticas, englobando áreas de estudo, quantidade de citações, lista de autores, instituições envolvidas, definição do período de análise, entre outros dados essenciais para a pesquisa (Mineiro *et al.*, 2018).

Desta forma, foram definidos os seguintes critérios de pesquisa:

- 1 - A pesquisa será realizada na base de dados da Web Of Science.
- 2 - Os termos de pesquisa escolhidos para a busca foram:

Busca 1- Título: *people_management and* Tópico: *public*

Busca 2- Título: *human_resource_management and* Título: *public*

Busca 3 -Título: *people_management and Tópico: public*

Busca 4- Título: *human_resource_management and Tópico: public*

E a partir das buscas, os seguintes testes de relevância foram aplicados:

- 1 - Os trabalhos que comporão a amostra de pesquisa devem demonstrar práticas de gestão de pessoas em qualquer tipo de organização pública.
- 2 - Os trabalhos devem ser práticos, portanto, exclui-se revisões teóricas e similares.
- 3 - Artigos dos últimos 4 anos
- 4 - Os artigos completos disponíveis para leitura.

De posse dos artigos obtidos nessa primeira fase, os duplicados foram excluídos. Na aplicação do teste 1, foi feita uma leitura dos títulos, com o objetivo de incluir apenas artigos relacionados ao tema sobre gestão de pessoas em organizações públicas. Após esta etapa todos os resumos foram lidos a fim de selecionar somente os que representam discussões práticas sobre o tema, ou seja, foi feita a aplicação do teste de relevância 2. Para o teste 3 só foram mantidos os trabalhos dos últimos 4 anos. De posse da amostra final, somente os artigos com acesso completo foram baixados para análise.

Para a análise dos dados coletados a técnica escolhida foi a descritiva. A análise descritiva é de fundamental importância para a compreensão e interpretação de dados em estudos científicos, ela envolve a utilização de medidas estatísticas para resumir e descrever as características dos dados coletados no contexto da estatística descritiva, que é essencial escolher as medidas certas para representar os dados de forma precisa e significativa (Ferreira, 2020). Desta forma, os trabalhos são descritos a partir de 3 eixos: 1 - Principais trabalhos e seu número de citações; 2 - Evolução temporal do campo e; 3 - Principais eixos teóricos trabalhados nos artigos e os resultados encontrados no recorte temporal escolhido.

4. Resultados

Os artigos analisados são de países diferentes e dessa forma, o resultado apresentado tem influência de características do setor público de cada nação. O processo de busca permitiu a identificação de 215 trabalhos para a análise. Destes, 62 foram identificados como duplicados, ficando 153 artigos. Já no segundo teste, os artigos foram avaliados com base em seus resumos

e títulos, ou seja, todos aqueles que se caracterizavam como trabalhos teóricos foram excluídos no total de 99 artigos, deixando apenas os trabalhos práticos, o que totalizou 54 artigos. Após esse filtro 6 trabalhos não permitiam acesso ao documento completo, restando 48 trabalhos. No terceiro teste, foram selecionados os trabalhos publicados nos últimos quatro anos, os que não estavam dentro desse escopo foram excluídos no total de 26 artigos. Desta forma, 20 trabalhos formaram a amostra final, a coleta de dados foi realizada no mês de abril de 2023.

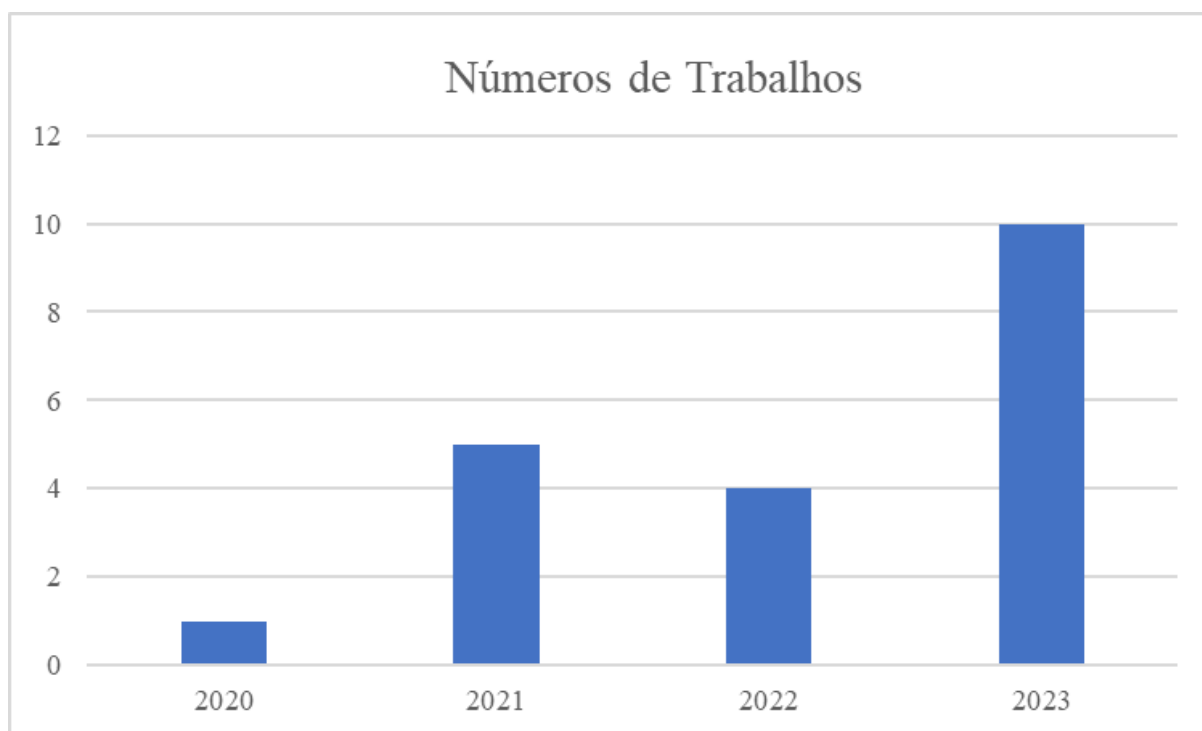
Tabela 1: Fases de construção da revisão sistemática de literatura

Termos de busca	Trabalhos
Título: people_management and Título: public	10
Título: human_resource_management and Título: public	86
Título: people_management and Tópico: public	21
Título:human_resource_management and Tópico: public	98
Artigos de conferência congresso e outros	0
Total 1	215
Duplicados	63
Total 2	152
Fora do escopo do título	68
Fora do escopo do resumo	32
Total 2	52
Sem acesso	6
Total 3	46
Artigos anteriores aos últimos 4 anos	26
Total final	20

Fonte: Dados da pesquisa

Para compreender melhor os 20 trabalhos da amostra final, os mesmos foram identificados segundo seu ano de publicação, conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Ano de publicação dos trabalhos da amostra



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados demonstram um aumento de interesse no campo, uma vez que em 2020, os dados revelam apenas 1 trabalho e em 2023 10 foram publicados sobre a temática, isso ocorre pela data e critérios estabelecidos para a análise.

Após identificar o ano de publicação dos trabalhos da amostra, os mesmos foram analisados segundo seu número de citações. Conforme pode-se observar na tabela 2.

Tabela 2: Número de citações dos artigos

Título do Artigo	Periódico	Número de Citação	Autores
1- Human resource management in public transports: organizational typologies and research actions.	Public management review .	7	(Marino & Pariso, 2023)
2- Career satisfaction in the public sector: Implications for a more sustainable and socially responsible human resource management.	Human resource management journal	5	(Latan et al., 2022)
3- Human resource management in Ethiopian public hospitals.	Bmc health services research .	4	(Gile et al., 2022)
4- Reconciling multiple institutional logics for ambidexterity: human resource management reforms in Chinese public universities	Higher education	3	(Xia et al., 2023)
5- Pay-for-Performance and Other Practices: Alternative Paths for Human Resource Management Effectiveness in Public Social Care Organizations	Review of public personnel administration	2	(Mariani et al., 2021)
6- Hybridisation of human resources management practices: the case of local government in France	International review of administrative sciences	2	(Desmarais et al., 2021)
7- Public healthcare in Pakistan: a people management solution?	Jornal de recursos humanos da Ásia-Pacífico	1	(Faisal et al., 2023)

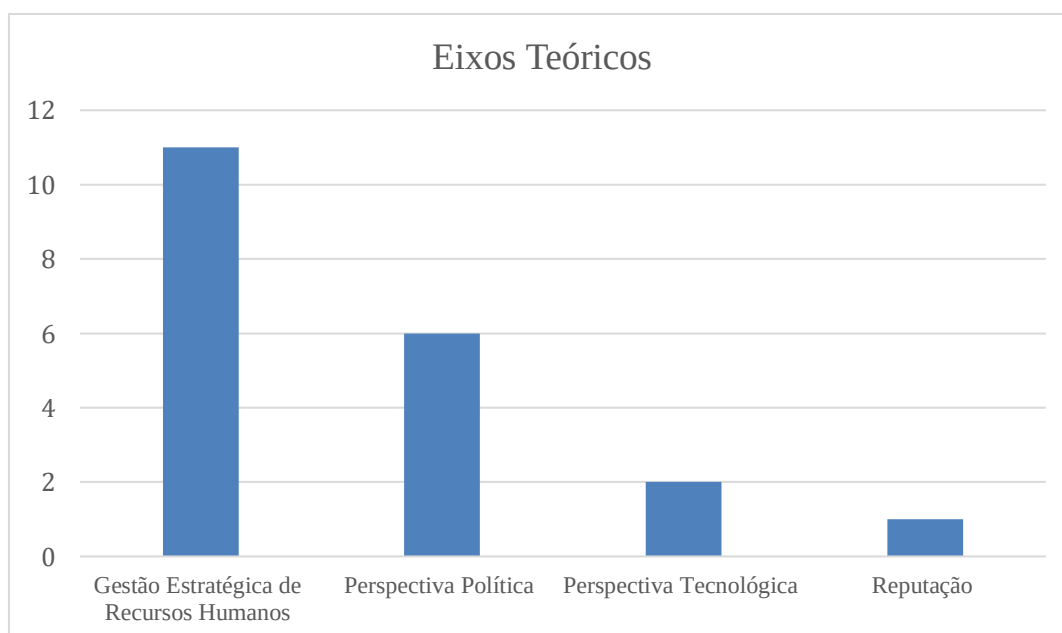
8 - Essential but Ignored: Including Blue-Collar Government Workers Into Human Resource Management Research	Public Personnel Management	1	(Kruyen & Sowa, 2023)
---	-----------------------------	---	-----------------------

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a tabela acima, entre os trabalhos da amostra final, composta por 20 artigos, apenas 8 trabalhos obtiveram citações.

A partir desta etapa, os referenciais teóricos trabalhados pelos 20 artigos foram separados e categorizados segundo a similaridade entre os temas. Tal processo permitiu a identificação de 4 perspectivas dominantes: referenciais que se apoiavam na Gestão Estratégica de Recursos Humanos; referenciais que tratavam de aspectos políticos dentro do setor público; referenciais preocupados com gestão de pessoas e novas tecnologias. Dois referenciais foram encaixados na categoria “Outros” por não serem similares aos já discutidos. Tal categorização pode ser vista no Gráfico 2:

Gráfico 2: Eixos teóricos mais discutidos nos 20 artigos da amostra



Fonte: Dados da pesquisa

Observando-se o Gráfico 2, percebe-se que o levantamento dos referenciais demonstra a relevância e a preocupação com a percepção estratégica dos recursos humanos em organizações públicas. Para compreender melhor os artigos usados na amostra, a Tabela 3 apresenta os autores, ano de publicação, tipo de organização pública analisada ou discutida e a perspectiva adotada nas teorias usadas para embasar o trabalho.

Tabela 3: Autores e eixos de cada trabalho da amostra

Autores	Tipo de Organização/setor/ público analisado/discutido	Perspectiva adotada no eixo teórico
1- Faisal et al. (2023)	Hospitais públicos do Paquistão	Estratégica
2- Malik et al. (2021)	Organizações Sociais de Saúde no Brasil	Política
3- Manyazewal et al. (2022)	Hospitais públicos da Etiópia	Estratégico
4- Marino & Pariso (2023)	Transporte público local de províncias Italianas	Política
5- Xia et al. (2023)	Universidades Chinesas	Política
6-Gile et al. (2022)	Hospitais públicos da Etiópia	Estratégica
7- Ugoani (2022)	Geral: administração de pessoal e desempenho do serviço público	Estratégica
8- Latan et al. (2022)	Geral: satisfação profissional de servidores públicos dos EUA	Estratégica
9- Mariani et al. (2021)	Organizações de Assistência Social da Itália	Estratégica
10- Medeiros & Schardosin (2020)	Municípios do estado do Paraná	Estratégica
11- Desmarais et al. (2021)	Departamento Público Francês	Política
12- Sixpence et al. (2021)	Geral:: Gestão de recursos humanos	Estratégica

13- Gomes et al. (2021)	Instituto Federal de Pernambuco	Política
14- Landim et al. (2023)	Tribunal de Contas da União	Estratégica
15- Amoako et al. (2023)	Geral: várias organizações públicas	Tecnológica
16- Feng et al. (2023)	Hospitais Públicos Chineses	Estratégica
17- Abane et al. (2023)	Autoridade Tributária em Gana	Tecnológica
18- Souza & Cavalcante (2023)	Agências Governamentais Brasileiras	Reputação
19- Ejiofo et al. (2023)	Comissão Eleitoral Nacional Independente na Nigéria	Política
20- Chourasia et al. (2022)	Empresas Indianas de Petróleo e Gás	Estratégica

Fonte: Dados da pesquisa

Observando-se a Tabela 3, percebe-se uma variedade de lócus e objetos de pesquisa, havendo pequena preponderância para a área de saúde, educação e aquelas que avaliam vários lócus, classificadas como Geral. Desta forma, para compreender melhor o campo, cada um dos 20 trabalhos será tratado especificamente a partir deste momento, a partir de sua classificação em relação a seu eixo teórico e seus resultados.

4.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Desafios e soluções

A importância estratégica da gestão de recursos humanos é essencial para o sistema de trabalho das organizações (Faisal et al., 2023). No entanto, a falta de departamentos de RH especializados em hospitais pode ser entendida como um dos problemas enfrentados em instituições públicas deste tipo. Muitas vezes, estas organizações realizam a gestão de recursos humanos por meio de superintendentes médicos, enfermeiros e assistentes, ou seja, estas tarefas são realizadas pelo setor clínico, e não pelo setor especializado. Uma das grandes dificuldades

é a falta de comunicação entre médicos e enfermeiros entre outros profissionais, prejudicando assim o atendimento ao cliente (Faisal et al., 2023).

Ao mesmo tempo, é importante salientar que a ajuda que os hospitais públicos têm para se desenvolver, promovendo setores especializados em RH, distribuindo as funções dos funcionários corretamente, além de aumentar a satisfação dos mesmos, depende do orçamento do governo. Como, muitas vezes, há falta de apoio financeiro e profissionais adequados, os hospitais acabam enfrentando dificuldades entre as práticas de RH pretendidas e as implementadas (Manyazewal et al., 2022).

De forma geral, a rotatividade dos funcionários pode ser entendida como um dos grandes problemas enfrentados por uma organização. A insatisfação com as condições de trabalho, a falta de reconhecimento e ainda a ausência de programas de treinamentos e desenvolvimento que atendam às necessidades organizacionais tornam-se uma das principais causas principais que levam muitos a procurar outras oportunidades de emprego (Sixpence et al., 2021). Há falta de reconhecimento dos funcionários públicos, uma vez que os mesmos sentem que seus esforços não são devidamente reconhecidos. Além disso, existe uma visão de injustiça, existem ambientes de trabalhos desfavoráveis o que resulta em poucas oportunidades de crescimento (Latan et al., 2022). Existe uma falta de atenção no desenvolvimento profissional dos servidores públicos e dessa forma, é preciso que as instituições desenvolvam e tenham planos de carreiras eficazes e que sejam revisados regularmente (Medeiros & Schardosin, 2020).

Uma forma de tentar resolver tais problemas é uma abordagem que leve em consideração o desempenho organizacional e as ações, práticas de Recursos humanos, levando em consideração especificamente como as diferenças reais contribuem para os resultados comportamentais. A ideia é que o sucesso não depende apenas de práticas individuais isoladamente, mas sim de ambas as práticas de RH aplicadas nas organizações tendo como objetivo, que as mesmas maximizam o desempenho organizacional e alcancem objetivos estratégicos de longo prazo (Mariani et al., 2021). Embora as intuições tenham alinhado suas estratégias e definido suas dificuldades para executar tais práticas, pesquisas relatam que muitas das iniciativas são iniciadas, mas não concluídas ou totalmente aplicadas. Portanto, há dificuldade por parte das organizações em definir os objetivos alinhados entre os envolvidos para essa implementação (Landim et al., 2023).

A abordagem estratégica de recursos humanos (SHM- *Strategic Human Resource Management*) pode resignificar tais práticas a partir dos objetivos estratégicos das organizações (Gile et al., 2022). Essa teoria vem sendo discutida como uma conduta que mostra os recursos

humanos como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, o que envolve um plano de longo prazo para que os funcionários possam ser contratados, geridos, motivados, qualificados e desenvolvidos a partir de um propósito de crescimento organizacional (Ugoani, 2022). O sistema de HRM é definido como um conjunto de práticas de recursos humanos independentes que recrutam, selecionam, motivam e retêm os funcionários (Manyazewal et al., 2022.) O modelo se aplica na importância de considerar os fatores contextuais e adaptar as práticas SHRM, de acordo com os desafios que são enfrentados em cada ambiente organizacional (Sixpence et al., 2021).

Há também o modelo AMO (*Ability-Motivation-Opportunity*), uma estrutura teórica que busca entender como a gestão de recursos humanos pode influenciar o desempenho organizacional (Landim et al., 2023). O modelo sugere três fatores principais: habilidades, motivação e oportunidades, com o foco no aprimoramento contínuo dos funcionários e sistemas de avaliação para medir o desempenho, além de incentivos financeiros (Feng et al., 2023). Algumas das práticas que o modelo propõe seriam a autonomia no trabalho, o compartilhamento de informações, equipes auto gerenciadas, colaboração e engajamento dos funcionários, de forma a criar padrões de desempenho que possam melhorar o desempenho organizacional (Chourasia et al., 2022).

4.2 Perspectivas Políticas: algumas considerações

A gestão de pessoas na prestação de serviços públicos, aborda estratégias políticas que visam melhorar a transparência e qualidade dos serviços prestados (Ejiofo et al., 2023). A gestão de recursos humanos realiza um papel essencial nas organizações burocráticas públicas, sendo importante em vários aspectos, como na realização de mudanças para a melhora contínua das instituições (Marino & Pariso, 2023).

Um dos mecanismos de gestão de pessoas utilizado em organizações públicas são as ferramentas de comunicação interna, que destacam os treinamentos específicos sobre as regras vigentes e as práticas padronizadas. A promoção de treinamento pode ser compreendida como uma medida de conformidade e também transparência (Xia et al., 2023). Ainda relacionado às ações políticas a partir da gestão de recursos humanos, programas de inclusão e diversidade tem como objetivo integrar os jovens para o mercado de trabalho oferecendo oportunidades de adquirir experiência prática. Da mesma forma, as propostas para portadores de necessidades especiais, que visa criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e diversificado (Malik et al., 2021).

Nesse contexto, a política também influencia as decisões sobre a gestão de recursos humanos, uma vez que gestores e funcionários precisam lidar com mudanças e encontrar um equilíbrio, buscando sempre modernizar as práticas de trabalho e atender as demandas dos políticos eleitos (Desmarais et al., 2021). Desse modo, a eficácia na gestão de pessoas não depende apenas das habilidades dos gestores, mas também da capacidade de lidar com as relações políticas existentes nas diversas organizações públicas (Pereira Gomes et al., 2021).

4.3 Perspectivas Tecnológicas

O campo relacionado à gestão de recursos humanos também envolve a perspectiva tecnológica, com o aparecimento da inteligência artificial (IA) e big data, que são ferramentas capazes de otimizar o processo e a gestão de pessoas. Tal abordagem tem como foco alinhar as práticas de RH com os objetivos organizacionais das empresas, para promover a eficiência das mesmas e sua inovação (Johnson et al., 2022).

A Automação de processos, a partir da utilização de sistemas de informações de recursos humanos (HRIS), facilita tarefas administrativas, como recrutamento e seleção, assim como gestão de desempenho. Isto permite que os profissionais de recursos humanos possam se concentrar em uma maneira mais estratégica na gestão destes recursos (Johnson et al., 2022).

Além disso, a análise de dados proporcionada pelos sistemas de informação (HRIS), possibilita e facilita a coleta e a análise de dados com a interpretação de informações sobre o desempenho dos funcionários, assim promovendo a identificação de tendências e direcionando a tomada de decisões. A tecnologia também possibilita o aprendizado online e o uso de plataformas de desenvolvimento digitais, que criam e promovem de certa forma o aprendizado, acompanhamento e progresso dos funcionários. As plataformas de desempenho garantem e fornecem dados de maneira real que ajudam os gestores a tomar decisões mais rápidas (Amoako et al., 2023).

A integração estratégica relacionada à tecnologia ainda conta com a mobilidade de acesso remoto. Os sistemas, interligados por plataformas móveis e baseadas na nuvem, permitem que os funcionários acessem as informações e serviços em qualquer lugar. Tal ocasião aumenta significativamente o engajamento dos trabalhadores, simplificando processos através do autoatendimento, especialmente através de aplicativos. A perspectiva da tecnologia não só otimiza processos e facilita a tomada de decisões, mas também promove o desenvolvimento contínuo dos funcionários (Amoako et al., 2023).

4.4 Outras perspectivas

Reputação

A reputação pode ser considerada um ativo estratégico para a gestão de recursos humanos, pois a mesma é construída a partir de opiniões de diferentes grupos, como os gestores e servidores que avaliam a qualidade dos serviços oferecidos. Através da análise de características como confiança e eficiência, a reputação reflete as experiências coletivas em relação à gestão de pessoas (Souza & Cavalcante, 2023).

A importância da reputação, tem se tornado essencial para identificar as percepções que influenciam o comportamento das pessoas. Ela deve ser bem gerenciada, pois os funcionários são a imagem de uma organização, então conclui-se que com uma boa reputação pode atrair talentos, facilitar parcerias com outras empresas e também apoio estratégico (Souza & Cavalcante, 2023).

5. Considerações Finais

O estudo teve como objetivo principal responder ao problema de pesquisa: Quais constatações podem ser feitas em relação à pesquisa sobre gestão de pessoas em contextos públicos? A aplicação da revisão sistemática de literatura como técnica metodológica, permitiu a identificação de 20 trabalhos, publicados nos últimos 4 anos e descritos a partir de seus eixos teóricos e resultados.

As análises revelam a importância de temas como gestão estratégica de recursos humanos, as variáveis políticas, tecnológicas e reputação, quando se trata de trabalhos que buscam avaliar as práticas de gestão de pessoas em setores públicos.

No que tange à gestão estratégica de pessoas ou recursos humanos, eixo teórico mais relevante na amostra estudada, sua necessidade e aplicabilidade em setores públicos revela inúmeros desafios: a falta de departamento especializados, a falta de orçamento do governo para realizar determinadas atividades, falta de profissionais adequados, dentre outros. Portanto, os gestores públicos se veem presos a estes problemas quando decidem implementar ações voltadas à uma gestão mais eficiente deste recurso.

Quanto à perspectiva política, é importante ressaltar que o setor público é influenciado pelas decisões de governantes eleitos. Muitas vezes, em busca de serviços mais eficientes ou eficazes, o que inevitavelmente passa pela gestão de pessoas. Esta abordagem engloba ações direcionadas a estes recursos como programas de inclusão e diversidades em organizações públicas. No entanto as decisões são marcadas inevitavelmente por laços políticos, exigindo

dos gestores não somente competência técnica, mas a gestão de complexas relações com outros atores.

Ao mesmo tempo, percebe-se uma preocupação com a inserção da tecnologia e de temas como a inteligência artificial, big data e sistemas de informação de recursos humanos, como ferramentas que possam auxiliar e a gestão de pessoas nestes setores. A otimização de processos burocráticos que pode ser alcançada com o uso destes elementos pode facilitar a tomada de decisão. Além disso, práticas como o uso de plataformas em nuvem podem aumentar o engajamento dos funcionários e simplificar os processos, permitindo acesso ágil e estratégico aos dados.

Por fim, apenas um trabalho indicou uma preocupação com a reputação pública. As opiniões e percepções de diferentes grupos, entendida como um ativo crucial sobre a qualidade dos serviços oferecidos, ao passar confiança e eficiência a reputação molda as experiências coletivas, acaba influenciando o comportamento dos colaboradores. Desta forma, a reputação bem gerenciada pode atrair talentos, facilitar parcerias e garantir o apoio estratégico.

Limitações da pesquisa e sugestões futuras

Uma limitação desta pesquisa reside na escolha do recorte temporal dos últimos 4 anos. Sugere-se análises mais profundas sobre os trabalhos publicados em diferentes períodos, especialmente a partir de seus eixos teóricos, apontando a evolução do tema. Ao mesmo tempo, também sugere-se o uso de outras bases de dados além da plataforma Web of Science para a coleta de artigos que trabalhem com o assunto.

REFERÊNCIAS

Ahmad, B., Da, L., Asif, M. H., Irfan, M., Ali, S., & Akbar, M. I. U. D. (2021). Understanding the antecedents and consequences of service-sales ambidexterity: A motivation-opportunity-ability (moa) framework. *Sustainability (Switzerland)*, 13(17). <https://doi.org/10.3390/su13179675>

Almeri, M. T., Martins, R. K., & Paula, D. S. (2013). *O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção*. (Vol. 8).

Amaral, R. M. (2008). *GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS*.

Amoako, R., Jiang, Y., Adu-Yeboah, S. S., Frempong, M. F., & Tetteh, S. (2023). Factors influencing electronic human resource management implementation in public organisations in an emerging economy: An empirical study. *South African Journal of Business Management*, 54(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.2937>

Borges, A. P. (2015). *FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS*.

Brizola, J., Fantin, & Nádia. (2016). *REVISÃO DA LITERATURA E REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA*.

Câmaras, D. S., Costa, J. A., Sousa, L. M., & Sousa, R. M. (2014). A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES.

Carvalho, P. A. S., Torres, K. A., Borba, E. L., & Martins, P. L. (2015). *ANALISE DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO*.

Camões, M. R. de S., Fonseca, D. R., & Porto, V. (2014). *Estudos em gestão de pessoas no serviço público*. 1–142.

Chourasia, A., Bahuguna, P. C., & Raju, T. B. (2022). Strategic Human Resource Management, a Road to Organizational Performance: Evidence from Public Sector Organizations in the Oil and Gas Sector *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP*. In *International Journal of Organizational Leadership* (Vol. 12).

Cordeiro, A. M., Oliveira, G. M., Rentería, J. M., & Guimarães, C. A. (2007). Revisão Sistemática 428 Comunicação Científica REVISÃO SISTEMÁTICA: UMA REVISÃO NARRATIVA SYSTEMATIC REVIEW: A NARRATIVE REVIEW MEDICINA BASEADA EM EVIDÊNCIA. *Revista Do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*. <http://www.cochrane.org/index.htm>

Dalla Valle, C., & Maria, S. (2023). *O IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS VERDE NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO*.

Desmarais, C., Dubouloz, S., & Bichon, A. (2021). Hybridisation of human resources management practices: the case of local government in France. *International Review of Administrative Sciences*, 87(1), 171–190. <https://doi.org/10.1177/0020852319864151>

Dextro, R. B., & Gonçalves Filho, M. (2021). PROPOSTA DE FRAMEWORK DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO PARA O TRABALHO REMOTO. *Brazilian*

Ejiofo, N. E., Ngong, C. A., Josiah Chukwuemeka, O., Chuka, I., Ugbam, C. O., & Ibe, G. I. (2023). Effect of public relations planning on human resource management performance of the Independent National Electoral Commission in Nigeria. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2222571>

Faisal, M., Stanton, P., & Muchiri, M. (2023). Public healthcare in Pakistan: a people management solution? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 462–482. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12360>

Feng, X., Qu, Y., Sun, K., Luo, T., & Meng, K. (2023). Identifying strategic human resource management ability in the clinical departments of public hospitals in China: a modified Delphi study. *BMJ Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-066599>

Ferreira, Á. R. S. (2020). The importance of descriptive analysis. In *Revista do Colegio Brasileiro de Cirurgioes* (Vol. 47, p. 1). Colegio Brasileiro de Cirurgioes. <https://doi.org/10.1590/0100-6991e-20202682>

Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: CONCEITUAÇÃO, PRODUÇÃO E PUBLICAÇÃO. *Logeion: Filosofia Da Informação*, 6(1), 57–73. <https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73>

Gile, P. P., van de Klundert, J., & Buljac-Samardzic, M. (2022). Human resource management in Ethiopian public hospitals. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08046-7>

Dextro, R. B., & Gonçalves Filho, M. (2021). PROPOSTA DE FRAMEWORK DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO PARA O TRABALHO REMOTO. *Brazilian*

Jéssica, L., Carmo, O., Bambirra De Assis, L., Martins, M. G., Camila, C., Saldanha, T., & Gomes, P. A. (2018). Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de

gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. In *Rev. Serv. Público Brasília* (Vol. 69, Issue 2).

Johnson, B. A. M., Coggburn, J. D., & Llorens, J. J. (2022). Artificial Intelligence and Public Human Resource Management: Questions for Research and Practice. *Public Personnel Management*, 51(4), 538–562. <https://doi.org/10.1177/00910260221126498>

Kruyen, P. M., & Sowa, J. E. (2023). Essential but Ignored: Including Blue-Collar Government Workers Into Human Resource Management Research. *Public Personnel Management*, 52(4), 521–542. <https://doi.org/10.1177/00910260231187540>

Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Ali, M., & Pereira, V. (2022). Career satisfaction in the public sector: Implications for a more sustainable and socially responsible human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 844–863. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12469>

Landim, L. M. das C., Da Silva Neto, J. M., De Moraes, F. R., & Rodriguez, T. D. M. (2023). Aligning Strategy, Governance, and People Management in Public Organizations: Lessons from the 14th Region Labor Court - RO/AC. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(3), 3911–3936. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1857>

Marino, A., & Pariso, P. (2023). Human resource management in public transports: organizational typologies and research actions. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(3), 590–607. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-01-2021-0006>

Malik, A. M., Schiesari, L., & Carrera, M. (2021). Além da reforma administrativa, a gestão de pessoas na prestação de serviços públicos de saúde no início de 2021. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(84). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83080>

Manyazewal, T., Van Beurden, J., & Ravaghi, H. (2022). Strategic human resource management and performance in public hospitals in Ethiopia.

Mascarenhas, A. O. Vasconcelos, F. C., & Vasconcelos, I. F. G. (2005). *Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas-um Estudo de Caso* (Vol. 9, Issue 1).

Mariani, L., Gigli, S., & Bandini, F. (2021). Pay-for-Performance and Other Practices: Alternative Paths for Human Resource Management Effectiveness in Public Social Care Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 78–104. <https://doi.org/10.1177/0734371X19863841>

Medeiros, J. F., & Schardosin, F. Z. (2020). Gestão de Pessoas na Administração Pública: Sistema de Carreira de Municípios Paranaenses People Management in the Public Administration: Career System of Municipalities of the Parana State. <http://orcid.org/0000-0003-2956-3010>

Mineiro, A. A. da C., Souza, D. L., Vieira, K. C., Castro, C. C., & Brito, M. J. (2018). *DA HÉLICE TRÍPLICE A QUÍNTUPLA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA A SYSTEMATIC REVIEW FROM TRIPLE TO QUINTUPLE HELIX*.

Muñoz, S. I., Takayanagui, Â. M. M., Santos, C. B. dos, & Sanchez-Sweatman, O. (2002). Revisão sistemática de literatura e metanálise: noções básicas sobre seu desenho, interpretação e aplicação na área da saúde. In *Anais Eletrônicos*. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://www.proceedings.scielo.br>

Obadia, I. J., Vidal, M. C. R., & Melo, P. F. F. (2007). *Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional* (Issue 1).

Pinto, E. C. de M. (2019). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Desempenho e Inovação em Empresas Tecnológicas*.

Pereira Gomes, A. K., Barbosa, M. A. C., & Cassundé, F. R. (2021). Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(83). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n83.80106>

Roque, M. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22, 7–32.

Sampaio, R., & Mancini, M. (2007). ESTUDOS DE REVISÃO SISTEMÁTICA: UM GUIA PARA SÍNTESE CRITERIOSA DA EVIDÊNCIA CIENTÍFICA. *Rev. Bras. Fisioter*, 83–89. www.bireme.br

Silva, J. M., & Bravin, A. A. (2018). Análise de Cargo, Recrutamento e Seleção: Manual Prático para Aumentar a Eficácia na Contratação de Profissionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 34. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3453>

Silva, F. M., & Mello, S. P. T. (2013). A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: PRÁTICAS E RESISTÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO. In *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT* | (Vol. 2).

Sixpence, S., de Braine, R., Bussin, M., & Mthombeni, M. (2021). Anchoring human resource management to sustain employee performance at johannesburg metropolitan municipality. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1611>

Sousa, M. G. T., & Barbosa, de F. N. (2018). A APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(3), 31–46. <https://doi.org/10.18696/reunir.v8i3.828>

Sousa, M. (2016). Aspectos fundamentais do regime jurídico dos servidores públicos no Brasil. *Revista Eletrônica Sapere Aude*, 4(11), 61–99. <https://doi.org/10.20523/sapereaude-ano4-vol-11-pg-61-99>

Souza, I. G. L. de, & Cavalcante, P. P. M. M. (2023). Construção e validação de uma medida de reputação das áreas de gestão de pessoas de organizações públicas brasileiras. *Revista de Administração Pública*. <http://doi.org/10.1590/0034-761220220329>

Regina, M., Cardoso, G., Saramago, De Oliveira, G., Gomes, K., & Ghelli, M. (2021). *ANÁLISE DE CONTEÚDO: UMA METODOLOGIA DE PESQUISA QUALITATIVA*.

Rocha, M. O., Martho, R. G., Lessa, R. T., Carlos, J., & Messias, C. (2021). *TORNANDO-SE LÍDER: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA BECOMING A LEADER: A SYSTEMATIC REVIEW*.

Ugoani, J. N. N. (2022). Public personnel administration and human resource management paradigm on public service performance: Nigerian pendulum. *Independent Journal of Management & Production*, 13(2), 606–626. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i2.1503>

Veloso, A. (2010). A percepção da Gestão de Recursos Humanos em organizações privadas e públicas.

Xia, J., Zhang, M. M., Zhu, J. C., & Fan, D. (2023). Reconciling multiple institutional logics for ambidexterity: human resource management reforms in Chinese public universities. *Higher Education*, 87(3), 611–636. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01027-7>

Zampier, M. A., Stefano, S. R., & Bernardim, M. L. (2013). *Gestão de Talentos* (Unicentro).