

# 02

## **Análise da evolução das publicações sobre recursos humanos no setor público**

### **Analysis of the evolution of publications on human resources in the public sector**

### **A análisis de la evolución de las publicaciones sobre recursos humanos en el sector público**

---

**Diôgo dos Santos Pantoja**

*Especialista em Gestão e Docência no Ensino Superior pela FATECH (2018), Especialista em Administração de Recursos Humanos no Setor Público (2021); Auditoria e Perícia Contábil (2020); E, Coaching (2020) pela FAVENI. Graduado em Gestão Pública Pela UNOPAR (2017). Chefe de Gabinete da Secretaria Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Econômico e Inovação de Macapá, desde 2021; Diretor Geral da UNILIBRA - Universidade Livre Brasileira, desde 2017, e Professor Formador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP (2022).*

DOI: 10.47573/aya.5379.2.98.2

## RESUMO

Este estudo se trata de um ensaio teórico que aprofunda o pensamento em gestão de recursos humanos (RH) em uma análise histórica recente de sua atuação na administração pública e nos serviços públicos. Um levantamento na base de dados Web Of Science permitiu uma compilação de publicações ao redor do mundo sobre o desenvolvimento das práticas desse setor. A partir disso, foi possível relacionar as práticas dissertadas pelos autores e correlacionar com os principais aspectos e premissas pertinentes ao avanço científico do tema e a possibilidade de replicação em setores, departamentos, divisões, secretarias e ministérios comandados por gestores públicos, visando a eficiência na tomada de decisões quando se trata de um assunto relevante no trato fiscal e orçamentário, além de caracterizar a possibilidade de motivação e satisfação no trabalho, que é o setor de RH e gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** recursos humanos. gestão de pessoas. responsabilidade fiscal. motivação.

## ABSTRACT

This study is a theoretical essay that deepens the thinking in human resources management (HR) in a recent historical analysis of its performance in public administration and public services. A survey in the Web Of Science database allowed a compilation of publications around the world on the development of practices in this sector. From this, it was possible to relate the practices lectured by the authors and correlate with the main aspects and assumptions relevant to the scientific advancement of the theme and the possibility of replication in sectors, departments, divisions, secretariats and ministries led by public managers, aiming at efficiency in decision-making when it comes to a relevant issue in the fiscal and budgetary treatment, in addition to characterizing the possibility of motivation and job satisfaction, which is the HR and people management sector.

**Keywords:** human resources. people management. fiscal responsibility. motivation.

## RESUMEN

Este estudio es un ensayo teórico que profundiza el pensamiento en la gestión de recursos humanos (RRHH) en un análisis histórico reciente de su desempeño en la administración pública y los servicios públicos. Una encuesta en la base de datos Web Of Science permitió recopilar publicaciones en todo el mundo sobre el desarrollo de prácticas en este sector. A partir de ello, fue posible relacionar las prácticas discutidas por los autores y correlacionarlas con los principales aspectos y premisas relevantes para el avance científico del tema y la posibilidad de replicación en sectores, departamentos, direcciones, secretarías y ministerios comandados por gestores públicos, visando la eficiencia en la toma de decisiones cuando se trata de un tema relevante en el tratamiento fiscal y presupuestario, además de caracterizar la posibilidad de motivación y satisfacción en el trabajo, que es el sector de Recursos humanos y gestión de personas.

**Palabras-clave:** recursos humanos. gestión de personas. responsabilidad fiscal. motivación.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho é um aprofundamento teórico da evolução histórica de publicações científicas a respeito das práticas de recursos humanos voltados à administração pública, aos serviços públicos, estatais e autarquias.

A necessidade do aumento da responsabilidade com o manuseio do dinheiro público por parte dos gestores trouxe esse debate entre diversos autores sobre as principais diretrizes de desenvolvimento do RH no setor público, considerando o sistema implementado pela CF-88, caracterizando seus quadros de funcionários em regime de concurso público, sob estabilidade garantida por lei e direito a aposentadoria e, concomitante a isso, com a permissão de contratação de pessoas em contratos previstos e estabelecidos em cargos de comissão e confiança a partir dos governantes eleitos nos pleitos pertinentes.

O objetivo deste trabalho, portanto, é identificar práticas, vícios e virtudes do desenvolvimento dos recursos humanos nessa área. Esta finalidade gera um suporte de entendimento sobre o funcionamento da área de controle do setor público e proporciona aos gestores o conhecimento mínimo e necessário sobre a gestão a partir dessa perspectiva gerencial. Com isso, foi formulada a seguinte pergunta de pesquisa: “como as publicações científicas tratam da evolução dos recursos humanos nas atividades do setor público entre 2017 e 2020?”.

A justificativa de um estudo como esse se encontra na necessidade de buscar recursos informacionais alternativos e com diversidade na abordagem governamental quando se trata de recursos humanos com um grau de complexidade de contratação, modos de pagamentos, gestão de pessoas e dispensas tão específicas como no setor público.

O Escritório Técnico de Apoio à Gestão e Assuntos Estratégicos da Unifesp (2020) trata de definir as práticas de recursos humanos em seus órgãos públicos baseadas em coordenar e controlar as atividades das áreas a fim de garantir o bom funcionamento da divisão, pertinente à administração de pessoal; elaborar relatórios de gestão; e atuar de forma sistemática para a capacitação e o aperfeiçoamento dos servidores. Essa definição se contrasta bem com aquilo que se levanta na literatura científica acerca do tema abordado e discorrido nas seções seguintes, que se desenvolve em métodos; resultados; discussão; conclusão; e referências.

## METODOLOGIA

A abordagem deste estudo trata-se de um ensaio teórico aprofundado, sob natureza de pesquisa exploratória e descritiva, a partir do formato de um artigo científico baseado nas normas ABNT (Brasil). A explicação desta metodologia visa atingir a possibilidade de replicabilidade dos leitores, avaliadores e analistas do periódico.

A extração das informações se realizou a partir de leituras das principais publicações entre 2017 e 2020 a respeito do tema, respeitando as limitações sugeridas como filtro de qualidade para que o estudo detenha credibilidade e confiabilidade nos termos de referências levantados a partir da base de dados “Web Of Science”, com livre acesso à base, a partir de um acesso remoto disponível pelo credenciamento de VPN (Virtual Private Network), da Universidade Estadual de Campinas.

### Quadro 1 – limitações do estudo

<b>Limitações do estudo</b>	(a) Base de dados: Web Of Science
(b) apenas a utilização de artigos científicos	(c) artigos em quaisquer línguas de publicação
(d) artigos pertencentes ao grupo de “business”, “finanças”, “negócios” e “administração pública:	(e) Data de publicação entre 2017 e 2020 (pesquisas mais recentes)
(f) síntese das 10 principais publicações	(g) utilização de palavras-chave na busca

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da delimitação do estudo, elabora-se a formulação de palavras-chave para identificação das publicações com maior relevância com o tema proposto na pergunta de pesquisa. Com isso, foram identificados resultados pertinentes a partir da busca na base de dados com os seguintes termos.

### Quadro 2 – palavras-chave na base de dados Web Of Science

<b>Palavras-chave</b>	Houve a identificação de estudos
Human Resources + public administration	Mais que cinco
Human Resources + public setor	Menos que cinco
Human Resources + public service	Mais que cinco
Human Resources + state-owned	Menos que cinco

Fonte: elaborado pelo autor

Com os resultados obtidos a partir da busca pelas palavras-chave, foi realizada uma leitura detalhada de cada artigo a fim de identificação correlação e semelhança com o tema proposto. Aqueles que não possuíam essa semelhança eram descartados e excluídos das discussões dos resultados, filtrando, portanto, nos artigos com relação direta ou indireta com a evolução dos recursos humanos no setor público (artigos sul-americanos, europeus e asiáticos).

## RESULTADOS

A partir da seleção dos principais artigos que tratam da relação direta dos recursos humanos com os objetos de estudo levantados (setor público e administração pública), foi possível elaborar a tabela 1, que explana sobre o título das publicações extraídas, assim como os seus autores, a revista científica em que os artigos foram publicados e a síntese do que é tratado nesta publicação deste periódico.

Tabela 1 – síntese das publicações sobre RH no setor público

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Revista</b>	<b>Síntese</b>
<i>Structural Model of Developing Human Resources Performance: Empirical Study of Indonesia States Owned Enterprises</i>	<i>Haerani; Sumardi; Hakim; Hartini; Putra, AK; (2020)</i>	<i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i>	<i>Motivação no trabalho público: justiça organizacional relevante para funcionários; ajuste pessoa-organização não tem o mesmo efeito</i>
<i>Activating job crafting in public services: the roles of discretionary human resource practices and employee use of normative public values</i>	<i>Trong Tuan Luu (2020)</i>	<i>Public Management Review</i>	<i>Práticas discricionárias e a elaboração do trabalho dos funcionários: empoderar a liderança e a motivação do moderam a relação entre as práticas discricionárias de RH e o uso de normas pelos funcionários públicos</i>

<i>Strategic human resource management in the Brazilian Federal Legislative: conditions for the implementation</i>	<i>Cortês, FG; Meneses, PPM (2019)</i>	<i>Journal of Public Adm (RJ)</i>	<i>As restrições mais significativas do RH no legislativo brasileiro são de natureza política, em detrimento às naturezas institucionais, organizacionais e setoriais</i>
<i>Human resource practices, failure management approaches and innovations in Serbian public administration</i>	<i>Radonic, M; Milosavljevic, M (2019)</i>	<i>Transylvanian Review Administrative Sciences</i>	<i>Gerenciamento na capacidade de falhas de inovação em RH. Alto desempenho no RH corresponde a capacidade de inovação do serviço público (magnitude das práticas varia)</i>
<i>A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos</i>	<i>Coelho, FS; Menon, IO (2018)</i>	<i>Revista do Serviço Público (Brasília)</i>	<i>Círculo vicioso do concurso público no país, com um anacronismo do modelo vigente dos certames; apontando alguns problemas oriundos da desintegração entre os subsistemas de ingresso no serviço público</i>
<i>Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso</i>	<i>Moura, ALN; Souza, BC (2017)</i>	<i>Revista do Serviço Público - Brasília</i>	<i>As restrições relacionadas à qualificação dos profissionais de RH, à ausência de gestão estratégica têm limitado a capacidade de resposta da gestão de pessoas às novas demandas de RH, dificultando inovações e mudanças nessa área</i>
<i>Política moderna de gestão de recursos humanos na administração e abordagem de competências no treinamento</i>	<i>Katsamunsk, P (2017)</i>	<i>Strategies For Policy In Science</i>	<i>O modelo tradicional de treinamento do RH está desatualizado e a abordagem da competência se tornou amplamente difundida nos setores público e privado</i>
<i>Building Evidence for Public Human Resource Management: Using Middle Range Theory to Link Theory and Data</i>	<i>Abner, G; Kim, SY; Perry, JL (2017)</i>	<i>Review of Public Personnel Administration</i>	<i>Falhas em sistematizar RH no serviço público. Modelos de pagamentos em burocracia representativa</i>
<i>Human resource management and public service motivation: where are we, and where do we go from here?</i>	<i>Homberg, F; Vogel, R (2017)</i>	<i>International Journal of Manpower</i>	<i>Motivação no ambiente de trabalho traz melhores resultados profissionais; Gestão de RH menos importante, porém também eficiente</i>
<i>Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration</i>	<i>Cesário, F; Magalhães, S (2017)</i>	<i>International Journal of Public Administration</i>	<i>Importância da comunicação, transparência e de altos níveis de comportamento cidadão (Teoria de Organizational Citizenship Behaviour – OCB)</i>

Fonte: elaborado pelo autor

## DISCUSSÃO

A partir da tabela 1, do tópico de resultados desse estudo, é possível identificar algumas conclusões sobre as práticas de RH nas empresas públicas e na administração pública. As publicações de autores brasileiros, como as de Cortês e Meneses (2019); Coelho e Menon (2018); e Moura e Souza (2017) apontam para restrições graves e falhas constantes no desenvolvimento do RH no serviço, o que permite ineficiência na capacidade de inovação desta área. Quando se trata do legislativo brasileiro, há a restrição de natureza política, que se contrapõe com a evolução do comportamento organizacional, institucional e setorial que, na prática, teriam um maior impacto positivo caso fossem prioridades na tomada de decisão. A restrição de natureza política acaba trazendo um aspecto profissional como secundário na gestão estratégica, enquanto as operacionalidades políticas de sobrevivência e avanço de um eventual viés se consagra nesse contexto, puxando para baixo qualquer possibilidade de modernização e inovação tecnológica nessa esfera governamental.

Moura e Souza (2017) complementam essa ideia expandindo a falta de planejamento de recursos humanos para todas as esferas do setor público. Já Coelho e Menon (2019) elaboram argumentos a respeito das carreiras de concursos no país, identificando a existência de um círculo vicioso, que traz um anacronismo do modelo vigente dos certames e gerando como consequências alguns problemas oriundos da desintegração entre os subsistemas de ingresso no serviço público.

Luu (2020) identifica que o empoderamento da liderança e a motivação do serviço público moderam a relação entre as práticas discricionárias de RH e o uso de normas pelos funcionários públicos. Nesse sentido, é fácil identificar um equilíbrio profissional, produtivo e qualitativo das rotinas administrativas com esse contexto, evitando desperdícios, perdas de tempo no trabalho, e redução de falhas pontuais gerenciais. Assim também se identificam os estudos de Homberg e Vogel (2017), em uma visão europeia nórdica; e Harani *et al.* (2020), em uma abordagem do pensamento asiático sobre o serviço público motivacional, em que praticamente todas as empresas possuem participação do Estado na conjuntura dos acionistas majoritários e minoritários, principalmente no mercado chinês.

Cesário e Magalhães (2017) utilizam da Teoria do Comportamento para concluir que há relevante importância na comunicação intersetorial, além de uma transparência com os diversos stakeholders envolvidos no setor público, para que a efetividade do comportamento dos recursos humanos e gestão de pessoas possa aflorar o potencial de cada membro participativo.

Abner, Kim e Perry (2017) evidenciam o sistema de falhas, que complementam a ideia da burocracia da administração pública brasileira como motivador de ineficiência para o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão de pessoas. Porém, apontam as saídas com o modelo de pagamentos de burocracia representativa, assumindo que todas as pessoas de um determinado grupo social são igualmente motivadas para representar os valores de seus grupos e igualmente posicionados para agir de acordo com esses valores (teoria da burocracia representativa, Kingsley, 1944; Mosher, 1968).

Seguindo na mesma linha de raciocínio, Radonic e Milosavljevic (2019), apontam um gerenciamento na capacidade de falhas de inovação em RH. Portanto, quanto maior for o desempenho na gestão de pessoas, maior será a correspondência da capacidade de inovação do serviço público, mesmo que assuma o pressuposto de que a magnitude das práticas varia de acordo com o tempo, espaço, contexto e localização das sedes desses serviços operacionais e administrativos. Já Katsamunskaja (2017) aponta a existência do mesmo modelo de falhas gerenciais por falta de capacidade de atualização constante e incapacidade de geração de inovação como ineficiência das atividades de RH. Porém, reforça a importância da etapa de treinamento dos funcionários e das pessoas envolvidas, apontando que o modelo tradicional de treinamento de RH do serviço público em geral está desatualizado e a abordagem da competência se tornou amplamente difundida nos setores público e privado com os últimos anos.

A partir dessa junção de pensamentos, há a possibilidade de evoluir seguindo os novos modelos, práticas e teorias evolutivas da gestão de RH no serviço público. O contexto brasileiro apresentando suas particularidades e complexidades enraizadas que exigirão muita dedicação para ter seus problemas superados; além dos países internacionais, que buscam o aperfeiçoamento através de inovação gerencial e modernização nos sistemas oferecidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de um estudo teórico, foi possível levantar estudos pertinentes às práticas de recursos humanos e gestão de pessoas na administração pública e no serviço público no contexto americano, europeu e asiático. Tais contribuições foram suficientes para uma análise contextual, comparativa e conclusiva sobre quais práticas devem ser avançadas para a busca da efetividade dos serviços ofertados.

Este ensaio teórico permite novos estudos futuros que buscam aplicar as teorias dissertadas em realidades práticas das esferas públicas do Estado. Levando em consideração aspectos culturais, ambientais e socioeconômicos, será possível elaborar hipóteses e testá-las com métodos qualitativos ou quantitativos, através de ferramentas estatísticas.

Há de se considerar as limitações desse projeto como fator auxiliar para as conclusões tomadas nesse estudo. A periodicidade entre 2017 e 2020 acabou por limitar o pensamento mais antigo, embora não tão relevante, que podem trazer contribuições do pensamento que era praticado em outros tempos; além da limitação da análise apenas de artigos, excluindo outros tipos de publicações como capítulos de livros; dissertações de mestrado e teses de doutorado, por exemplo.

Contudo, são plausíveis os resultados obtidos nesse levantamento, que indicam caminhos e mapeiam a aplicação das práticas de RH em departamentos, setores, secretarias e ministérios públicos em suas tomadas de decisões sobre uma área tão relevante e que movimenta montantes razoáveis financeiros e orçamentários do setor público anualmente e que necessitam urgentemente de responsabilidade técnica, fiscal e eficiente de seu manuseio pelos gestores responsáveis.

## REFERÊNCIAS

Abner, G. B., Kim, S. Y., e Perry, J. (2017). Building evidence for public human resource management: Using middle range theory to link theory and data. *Review of Public Personnel Administration*, 37, 139–159.

Coelho, F. de S., e Menon, I. de O. (2018). A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. *Revista Do Serviço Público*, 69, 151 - 180. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3497>

Cortes, FG; Meneses, PPM. Strategic human resource management in the Brazilian Federal Legislative: conditions for the implementation. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 657-686, Aug. 2019. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122019000400657&lng=en&nm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122019000400657&lng=en&nm=iso)>. access on 24 Apr. 2022. Epub Sep 12, 2019. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180061x>.

ETAGAE. Escritório Técnico De Apoio À Gestão E Assuntos Estratégicos da Unifesp. (2020). Divisão de Recursos Humanos. Universidade Federal de São Paulo. Disponível em: <<https://unifesp.br/reitoria/etage/111-coordenadoria-administrativa/divisao-de-recursos-humanos/97-divisao-de-recursos-humanos#:~:text=S%C3%A3o%20atribui%C3%A7%C3%B5es%20da%20Divis%C3%A3o%20de,e%20o%20aperfei%C3%A7oamento%20dos%20servidores>>. Access on Apr. 2022.

Francisco Cesário e Sara Magalhães (2017) Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration, *International Journal of Public Administration*, 40:11, 979-988, DOI: 10.1080/01900692.2016.1242609

Haerani, S., Sumardi, Hakim, W., Hartini, e Putra, A. H. P. K. (2020). Structural Model of Developing Human Resources Performance: Empirical Study of Indonesia States Owned Enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 211-221. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.211>

Homberg, F. e Vogel, R. (2016). Human resource management and public service motivation: where are we, and where do we go from here? *International Journal of Manpower*, 37(5), 746 - 763.

Hossain J, Laterra A, Paul RR, Islam A, Ahmmed F, Sarker BK (2020) Filling the human resource gap through public-private partnership: Can private, community-based skilled birth attendants improve maternal health service utilization and health outcomes in a remote region of Bangladesh? *PLoS ONE* 15(1): e0226923. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226923>

Katsamunská, P. (2016). Modern Policy of Human Resources Management in Administration and Competency Approach in Training. *Strategies for Policy in Science and Education*, 24 (4), 362–377.

Moura, A. L. N., e Souza, B. C. (2016). Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. *Revista Do Serviço Público*, 67(4), 575–602.

Radonic, M.; Milosavljevic, M (2019). Human resource practices, failure management approaches and innovations in Serbian public administration. *Transylv. Rev. Adm. Sci.* 2019, 77–93

Trong Tuan Luu (2020). Activating job crafting in public services: the roles of discretionary human resource practices and employee use of normative public values, *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2020.1730942