



**AS TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO****TRENDS IN PEOPLE AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE**MESQUITA, Antônio Pereira<sup>1</sup>SILVA, André Ribeiro da<sup>2</sup>**RESUMO**

A gestão de pessoas e recursos humanos no serviço público é um campo em constante transformação, refletindo mudanças profundas nas demandas sociais, nas expectativas dos cidadãos e nas dinâmicas organizacionais. Objetivo: Analisar as tendências contemporâneas na gestão de pessoas e recursos humanos no setor público. Método: Revisão Integrativa de Literatura, de estudos publicados em língua portuguesa. Os resultados apresentados foram de pesquisas variadas, sendo possível inferir que este tipo de pesquisa precisa ser replicado para a comunidade local. A adoção de práticas inovadoras, que consideram o desenvolvimento contínuo, a tecnologia, a diversidade e o bem-estar dos servidores, é fundamental para a modernização da administração pública.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gestão de Recursos Humanos. Tecnologias Educacionais.

**ABSTRACT**

Human resources and people management in public service is a field in constant transformation, reflecting profound changes in social demands, citizens' expectations and organizational dynamics. Objective: To analyze contemporary trends in human resources and people management in the public sector. Method: Integrative Literature Review of studies published in Portuguese. The results presented were from various research projects and the conclusion is that this type of research needs to be replicated in the local community. The adoption of innovative practices, which consider continuous development, technology, diversity and the well-being of employees, is essential for the modernization of public administration.

**Keywords:** People Management. Human Resources Management. Educational Technologies.

---

<sup>1</sup> Pós-graduação em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos pela Faculdade Catedral. E-mail: [isabiageosa77@gmail.com](mailto:isabiageosa77@gmail.com)

<sup>2</sup> Pós-doutor em Neurociências. Orientador do TCC. E-mail: [andreribeiro@unb.br](mailto:andreribeiro@unb.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas e recursos humanos no serviço público é um campo em constante transformação, com reflexos nas demandas sociais, nas expectativas dos cidadãos e nas dinâmicas organizacionais. Historicamente, o setor público sempre enfrentou críticas sobre sua eficiência e eficácia, levando a uma necessidade urgente de reformulação em suas práticas de gestão. A modernização da administração pública se tornou uma prioridade, impulsionada por fatores como a globalização, o avanço tecnológico e a crescente demanda por transparência e *accountability*<sup>3</sup> (CARMO et al., 2018).

Atualmente a gestão de pessoas no serviço público tem buscado adotar uma abordagem mais estratégica, reconhecendo os servidores como um ativo valioso e fundamental para a prestação de serviços de qualidade. O foco não está apenas na contratação e alocação de recursos humanos, mas também na criação de um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento profissional e a satisfação dos colaboradores.

Além disso, a introdução de novas tecnologias tem permitido a automação de processos e a implementação de sistemas de gestão que facilitam a tomada de decisões baseadas em dados. Nesse contexto, práticas como a gestão por competências, a promoção da diversidade e a ênfase no bem-estar do servidor têm ganhado destaque. Essas inovações visam não apenas melhorar a eficiência administrativa, mas também promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e saudável (DIAS, SANO, MEDEIROS, 2019).

A relevância desse tema se torna ainda mais evidente diante do cenário de crises que o setor público enfrenta, como a pandemia de COVID-19, que evidenciou a necessidade de uma gestão mais flexível e adaptável. Os desafios impostos por essas crises exigem uma reflexão sobre o papel dos recursos humanos na construção de uma administração pública mais resiliente e centrada no cidadão (CASTRO et al., 2023).

---

<sup>3</sup> *Accountability* é um conjunto de mecanismos que permitem que os gestores de uma organização prestem contas e sejam responsabilizados pelo resultado de suas ações. Disponível em: <https://www.significados.com.br/accountability/>

Este artigo, busca identificar as tendências na gestão de pessoas no serviço público e compreender como essas práticas podem ser implementadas de maneira eficaz para atender às demandas de um contexto em constante mudança. Esta reflexão sobre o papel estratégico da gestão de pessoas é essencial para a construção de um serviço público que seja capaz de atender às necessidades da sociedade com qualidade e efetividade.

## 2 OBJETIVOS

1. Analisar as tendências contemporâneas na gestão de pessoas e recursos humanos no setor público.
2. Identificar as práticas que têm sido adotadas para enfrentar os desafios atuais.
3. Discutir o impacto dessas práticas na eficiência e na satisfação do servidor público.

## 3 MÉTODO

A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica de artigos e publicações acadêmicas de políticas públicas sobre gestão de pessoas.

A revisão sistemática da literatura é uma modalidade de pesquisa, que segue protocolos específicos, e que busca entender e dar alguma logicidade a um grande corpus documental, especialmente, verificando o que funciona e o que não funciona num dado contexto. Está focada no seu caráter de reprodutibilidade por outros pesquisadores, apresentando de forma explícita as bases de dados bibliográficos que foram consultadas, as estratégias de busca empregadas em cada base, o processo de seleção dos artigos científicos, os critérios de inclusão e exclusão dos artigos e o processo de análise de cada artigo (GALVÃO, RICARTE, 2019, p. 57-58).

A coleta de dados incluiu a análise de estudos de caso de instituições públicas que implementaram novas práticas de gestão. A análise qualitativa dos dados buscou compreender as mudanças na cultura organizacional e nos processos de trabalho.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa revelam um panorama dinâmico e multifacetado das práticas de gestão de pessoas no serviço público, indicando que as organizações estão, de fato, se adaptando às novas realidades e exigências do contexto atual. As principais tendências observadas incluem a gestão por competências, o uso de tecnologia, a valorização da diversidade e o foco no bem-estar do servidor. Cada uma dessas tendências traz implicações significativas para a eficácia e a qualidade dos serviços públicos.

##### **Gestão por Competências**

Em relação às necessidades da administração pública, a implementação da gestão por competências tem sido válida como uma estratégia eficiente. Essa abordagem torna mais fácil a identificação de lacunas de competência e para identificar a formação de equipes que possam se adaptar de forma mais rápida e eficaz às demandas sociais lacunas de competência e facilita a criação de equipes que se possam adaptar de forma mais rápida e eficaz demandas sociais. Para desenvolver um serviço público mais preparado e proativo, é crucial desenvolver programas de capacitação e incentivo ao aprendizado contínuo. Além disso, essa a prática ajuda a motivar os colegas, que se sentem mais valorizados e reconhecidos em suas funções (DUTRA, 2001).

A Gestão por Competências é uma abordagem que busca alinhar as competências dos colaboradores às necessidades da organização. Essa metodologia visa identificar, desenvolver e gerenciar as habilidades e conhecimentos necessários para que os profissionais atinjam os objetivos estratégicos da empresa (PANTOJA, 2015). Aqui estão alguns pontos-chave sobre o tema:

- a) **Definição de Competências:** As competências englobam não apenas habilidades técnicas, mas também comportamentais, como atitudes, valores e conhecimentos que influenciam o desempenho.
- b) **Mapeamento de Competências:** A primeira etapa na gestão por competências é identificar quais são as competências necessárias para cada cargo e como elas se relacionam com os objetivos organizacionais.

- c) **Desenvolvimento de Competências:** Após o mapeamento, a empresa deve investir em treinamentos e desenvolvimento para que os colaboradores possam adquirir as competências necessárias.
- d) **Avaliação de Desempenho:** Essa gestão utiliza avaliações de desempenho para medir a eficácia das competências e fornecer feedback aos colaboradores.
- e) **Benefícios:** Entre os principais benefícios estão a melhoria do desempenho organizacional, maior satisfação dos colaboradores e uma cultura de aprendizado contínuo.

### **Uso de Tecnologia**

A digitalização dos processos de gestão de pessoas tem se tornado uma ferramenta crucial para aumentar a eficiência administrativa. A adoção de sistemas integrados de gestão, bem como plataformas digitais para treinamento e avaliação de desempenho, facilita a coleta e análise de dados sobre o desempenho dos servidores. Isso não apenas proporciona uma visão clara das competências disponíveis, mas também permite uma tomada de decisão mais informada (ULRICH et al., 2008).

A tecnologia, portanto, não apenas melhora a eficiência operacional, mas também abre caminhos para inovações que podem transformar a experiência do servidor e do cidadão (SANTOS, 2022).

O uso de tecnologia nos processos de gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais relevante, trazendo eficiência e agilidade às práticas de RH (MASCARENHAS, VASCONCELOS, VASCONCELOS, 2005). Aqui estão alguns aspectos importantes:

#### **Automatização de Processos**

Ferramentas de automação ajudam a reduzir tarefas manuais, como o processamento de folhas de pagamento, gestão de benefícios e recrutamento. Isso libera o tempo dos profissionais de RH para atividades mais estratégicas.

#### **Recrutamento e Seleção**

Softwares de recrutamento, como sistemas de ATS (Applicant Tracking Systems), facilitam a triagem de currículos e ajudam a identificar candidatos com as

competências desejadas. Além disso, plataformas de entrevistas por vídeo permitem uma seleção mais ágil.

### **Gestão de Desempenho**

Sistemas de gestão de desempenho permitem o acompanhamento contínuo do desempenho dos colaboradores, com feedbacks em tempo real, avaliações 360 graus e metas que podem ser ajustadas conforme necessário.

### **Treinamento e Desenvolvimento**

Plataformas de e-learning e sistemas de gestão de aprendizagem (LMS) possibilitam a criação de cursos online, capacitando os colaboradores a desenvolver suas competências de forma flexível e personalizada.

### **Análise de Dados**

O uso de People Analytics permite coletar e analisar dados sobre o desempenho e a satisfação dos colaboradores, auxiliando na tomada de decisões informadas e na identificação de áreas de melhoria.

### **Engajamento e Comunicação**

Ferramentas de comunicação interna, como intranets e aplicativos de mensagens, promovem uma cultura de transparência e engajamento, facilitando a interação entre equipes e a disseminação de informações.

### **Experiência do Colaborador**

Sistemas de gestão de experiência do colaborador (EX) ajudam a monitorar e melhorar a satisfação e o bem-estar dos funcionários, proporcionando uma melhor experiência desde a integração até a saída.

A tecnologia não apenas melhora a eficiência dos processos de gestão de pessoas, mas também transforma a forma como as empresas interagem com seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais dinâmico e engajado.

### **Valorização da Diversidade**

A promoção da diversidade no ambiente de trabalho é uma tendência que vai além de uma questão ética; é também uma estratégia que pode aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações públicas. A inclusão de diferentes perspectivas e experiências contribui para a resolução de problemas complexos e a criação de soluções mais eficazes. Políticas que incentivam a diversidade e a inclusão

não apenas melhoram o clima organizacional, mas também refletem uma administração pública mais representativa e sensível às necessidades de toda a população. A pesquisa indica que instituições que adotam essas políticas frequentemente apresentam um maior engajamento e satisfação dos colaboradores (PIRES, 2019).

A valorização da diversidade no ambiente de trabalho é uma prática fundamental para criar organizações mais inclusivas, inovadoras e produtivas. Aqui estão alguns pontos importantes sobre o tema:

### **Definição de Diversidade**

Diversidade refere-se à variedade de características que tornam os indivíduos únicos, incluindo, mas não se limitando a raça, gênero, idade, orientação sexual, deficiência, religião e formação educacional.

### **Benefícios da Diversidade**

- **Inovação:** Equipes diversas tendem a ser mais criativas e a gerar soluções inovadoras, já que diferentes perspectivas podem levar a novas ideias.
- **Desempenho:** Organizações que valorizam a diversidade frequentemente apresentam melhor desempenho financeiro e maior satisfação dos funcionários.
- **Atração de Talentos:** Empresas inclusivas são mais atraentes para talentos de diferentes origens, ampliando o pool de candidatos.

### **Cultura Inclusiva**

Promover uma cultura inclusiva envolve criar um ambiente onde todos os colaboradores se sintam respeitados e valorizados. Isso pode ser alcançado por meio de:

- Treinamentos sobre diversidade e inclusão.
- Políticas claras contra discriminação e assédio.
- Promoção de diálogos abertos sobre questões de diversidade.

### **Práticas de Recrutamento e Retenção**

- Implementar processos de recrutamento que considerem a diversidade, como a revisão de descrições de cargos para evitar vieses inconscientes.

- Oferecer oportunidades de desenvolvimento e liderança para grupos sub-representados.

### **Medição e Avaliação**

É importante medir o progresso em direção à diversidade e inclusão. Isso pode incluir a coleta de dados demográficos, feedback dos funcionários e a análise de métricas de desempenho.

### **Desafios**

Apesar dos benefícios, muitas organizações enfrentam desafios ao implementar iniciativas de diversidade. Isso pode incluir resistência cultural, falta de conscientização ou dificuldades em mudar práticas enraizadas.

A valorização da diversidade no ambiente de trabalho não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia inteligente para impulsionar a inovação e o sucesso organizacional. Empresas que investem em diversidade e inclusão têm mais chances de prosperar em um mercado cada vez mais globalizado e dinâmico.

### **Foco no Bem-Estar do Servidor**

O bem-estar do servidor é uma questão que vem ganhando cada vez mais relevância nas discussões sobre gestão de pessoas. A implementação de programas de saúde mental, iniciativas de qualidade de vida e a promoção de um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal são práticas que têm mostrado resultados positivos na retenção de talentos e na redução do absenteísmo. Servidores que se sentem apoiados e valorizados tendem a apresentar um desempenho superior e a se engajar mais ativamente nas atividades da instituição. A discussão sobre saúde mental e bem-estar é crucial, especialmente em tempos de crise, onde o estresse e a pressão podem afetar a produtividade e a qualidade do serviço (BRASIL, 2013).

### **Integração das Tendências**

A análise das tendências revela que elas não atuam de forma isolada; ao contrário, estão interconectadas e se reforçam mutuamente. Por exemplo, a gestão por competências pode ser potencializada pelo uso de tecnologia, que facilita o mapeamento das habilidades existentes e as oportunidades de desenvolvimento. Da mesma forma, a promoção da diversidade pode contribuir para um ambiente que

valoriza a capacitação contínua, já que diferentes perspectivas enriquecem o aprendizado.

### **Desafios e Oportunidades**

Apesar dos avanços, ainda existem desafios significativos a serem enfrentados. A resistência a mudanças culturais dentro das organizações públicas pode dificultar a implementação dessas novas práticas. Além disso, a necessidade de capacitação de líderes e gestores para lidar com essas novas abordagens é fundamental. Contudo, a disposição para enfrentar esses desafios pode levar a um serviço público mais eficiente, equitativo e adaptado às demandas contemporâneas.

Em síntese, as tendências atuais na gestão de pessoas e recursos humanos no serviço público não apenas respondem a uma necessidade de modernização, mas também oferecem oportunidades para a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo, inovador e eficaz. A implementação dessas práticas é essencial para que as instituições públicas cumpram seu papel fundamental na sociedade, proporcionando serviços de qualidade e contribuindo para o bem-estar social.

Essas tendências refletem uma mudança de paradigma na gestão de pessoas no setor público, que passa a adotar uma abordagem mais proativa e centrada no servidor. Essa transformação não apenas melhora a satisfação dos colaboradores, mas também impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados à população.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As tendências atuais da gestão de pessoas e recursos humanos no serviço público demonstram uma evolução necessária para enfrentar os desafios contemporâneos. A adoção de práticas inovadoras, que consideram o desenvolvimento contínuo, a tecnologia, a diversidade e o bem-estar dos servidores, é fundamental para a modernização da administração pública. Para que essas tendências sejam efetivas, é crucial que as instituições se comprometam com uma cultura organizacional que valorize a participação e o desenvolvimento de seus colaboradores, garantindo, assim, um serviço público mais eficiente e alinhado às necessidades da sociedade.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. (2013). Departamento de Atenção Básica. Saúde mental / Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Departamento de Atenção Básica, Departamento de Ações Programáticas Estratégicas. – Brasília: Ministério da Saúde.

CARMO, L., J., O., ASSIS, L., B., MARTINS, M. G., SALDANHA, C., C., 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. *Rev. Serv. Público Brasília* 69 (2) 163-191 abr/jun.

CASTRO, J. L., MAGNAGO, C., BELISÁRIO, S. A., RIBEIRO, S. S., FRANÇA, T., PINTO, I.C.M. (2023). A gestão da pandemia de covid-19 e as suas repercussões para o gestor do SUS. *Saúde soc.* 32 (Suppl 2).

DIAS, T.F., SANO, H., MEDEIROS, M.F.M. (2019). *Inovação e Tecnologias da Comunicação e Informação na Administração Pública*. Coleção Gestão Pública, Brasília, ENAP.

DUTRA, J. S. (2001). *Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.

GALVÃO, C.B.G., RICARTE, I.L.M. (2019). Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, Produção e Publicação. *LOGEION: Filosofia da informação*, Rio de Janeiro, v. 6 n. 1, p.57-73.

MASCARENHAS, A. O., VASCONCELOS, F. C. DE., & VASCONCELOS, I. F. G. de. (2005). Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. *Revista De Administração Contemporânea*, 9(1), 125–147. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000100007>

PANTOJA, M., J. (2015). *Gestão por competências*. Brasília: Enap.

PIRES, Roberto Rocha C. (2019). *Implementando desigualdades: reprodução de desigualdades na implementação de políticas públicas*. Rio de Janeiro: Ipea.

SANTOS, B. (2022). *Caminhos da inovação no setor público*. Brasília: Enap.

ULRICH, D., BROCKBANK, W., JOHNSON, D., SANDHOLTZ, K., YOUNGER, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.