

Gestão de pessoas no contexto da gestão pública: uma revisão sistemática da literatura

People management in the context of public management: a systematic
literature review

*Diego José Gomes de Oliveira*¹

*Fabiana de Cássia Ramos de Medeiros Fernandes Alves de Andrade*²

*Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo*³

Resumo

Este estudo examinou a produção científica sobre Gestão de Pessoas no contexto da Gestão Pública no Brasil, utilizando o SciELO Citation Index (Web of Science) como fonte de dados. A pesquisa foi guiada pela questão: "Como estão configurados os estudos sobre gestão de pessoas no contexto da gestão pública no Brasil?" O principal objetivo foi identificar temas de pesquisa, métodos utilizados, abordagens adotadas e contextos analisados, para entender o estado atual dessa área e apontar possíveis lacunas. Utilizando uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) baseada no modelo PRISMA, a pesquisa foi exploratória e qualitativa, conduzida com termos em português e inglês e operadores booleanos. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionadas 15 publicações. Os resultados indicam um crescente interesse científico pela área, com destaque para os anos de 2018 e 2021. A maioria dos estudos utilizou metodologias quantitativas, com preferência por questionários como técnica de coleta de dados. A revista com mais artigos relacionados foi a Revista de Administração Pública, com 6 publicações. Os principais temas identificados foram "Gestão de Recursos Humanos Sustentável", "Inovação em Gestão de Recursos Humanos no Governo Federal", "Clima e satisfação laboral", "Práticas de Recursos Humanos" e "Inteligência da Gestão Pública". Conclui-se que o estudo contribui para a Gestão Pública, especialmente na área de Gestão de Pessoas, oferecendo insights para a academia, visto que as lacunas identificadas podem orientar futuras pesquisas e melhorias na administração pública.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas no setor público. Gestão pública. Revisão sistemática da literatura.

Abstract

This study examined the scientific production on People Management in the context of Public Administration in Brazil, using the SciELO Citation Index (Web of Science) as a data source. The research was guided by the question: "How are studies on people management in the context of public administration in Brazil

¹ Mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional - PGPCI/UFPB. Doutorando em Administração - PPGA/UFPB. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5485-8895>, email: digo@academico.ufpb.br

² Mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional - PGPCI/UFPB. Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-4309-0480>. Email: fabiana@reitoria.ufpb.br

³ Doutora em Administração PPGA/UFPB. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0664-8575>, Email: ana.kruta@academico.ufpb.br

configured?" The main objective was to identify research themes, methods used, approaches adopted, and contexts analyzed to understand the current state of this field and highlight potential gaps. Using a Systematic Literature Review (SLR) based on the PRISMA model, the research was exploratory and qualitative, conducted with terms in Portuguese and English and Boolean operators. After applying the inclusion and exclusion criteria, 15 publications were selected. The results indicate growing scientific interest in the area, with 2018 and 2021 being the most prolific years. Most studies used quantitative methodologies, with a preference for questionnaires as the data collection technique. The journal with the most related articles was the *Revista de Administração Pública*, with 6 publications. The main themes identified were "Sustainable Human Resource Management," "Innovation in Human Resource Management in the Federal Government," "Work Climate and Job Satisfaction," "Human Resource Practices," and "Public Management Intelligence." The study concludes that it contributes to Public Administration, particularly in the area of People Management, offering insights for academia and public administration. The identified gaps may guide future research and improvements in public administration.

Keywords: people management in the public sector - public management - systematic literature review.

1 Introdução

Ao longo das últimas décadas, o setor público brasileiro passou por significativas transformações econômicas, sociais e político-administrativas, resultando em processos de reestruturação em diversas áreas (Cavalcante, 2018). Nesse contexto, a dimensão da gestão de pessoas desempenha um papel fundamental em qualquer setor organizacional, sendo ainda mais relevante no setor público, que se destaca por sua dependência significativa da participação humana no desenvolvimento e na prestação de serviços aos cidadãos. Em outras palavras, as pessoas são os principais recursos para um setor público mais efetivo (Bergue, 2020), o que torna importante o aprofundamento de estudos científicos que possam subsidiar a construção de um estado mais eficiente a partir da agenda de gestão de pessoas no setor público.

Os debates acadêmicos, alinhados com a necessidade das organizações em desempenharem de forma ótima seu papel social, priorizando a eficiência, eficácia e efetividade, destacam os servidores como a espinha dorsal das instituições públicas e um ativo essencial para a concretização dos objetivos traçados nos planos de desenvolvimento institucional. A gestão de pessoas no setor público é uma área de pesquisa relevante, visto que as organizações

governamentais enfrentam desafios únicos em termos de contratação, desenvolvimento e retenção de talentos, além de lidar com questões específicas relacionadas à burocracia, políticas públicas e responsabilidade social. Portanto, a gestão de pessoas no setor público visa não apenas assegurar o adequado funcionamento das instituições governamentais, mas também promover a governança responsável, a transparência e a entrega de serviços públicos de alta qualidade (Rodrigues & Carvalho, 2019), ao mesmo tempo em que considera o impacto social e ambiental das ações governamentais.

Partindo dessa visão, este artigo apresenta um levantamento dos estudos recentes sobre gestão de pessoas no setor público, no intervalo temporal compreendido entre 2018 e 2023, com o objetivo de identificar as produções científicas mais recentes e mais citadas, os principais enfoques teóricos sobre os temas estudados, evitando, assim, a duplicidade de pesquisas e verificando os avanços científicos em relação aos trabalhos já publicados. Para isso, foi adotado o protocolo pertinente a uma revisão sistemática da literatura (RSL), inspirado no PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyses*) (Cia Alves *et al.*, 2022), utilizando como fonte de pesquisa a plataforma *SciELO Citation Index (Web of Science)*.

Revisões sistemáticas da literatura (RSL) são estudos rigorosos que buscam organizar e analisar de forma sistemática todas as evidências disponíveis sobre um determinado tópico (Galvão & Ricarte, 2019). Nesse sentido, através desta RSL do tipo de escopo, objetivou-se responder à seguinte questão: Como estão configurados os estudos sobre gestão de pessoas no contexto da gestão pública no Brasil? Para tanto, buscou-se realizar uma análise comparativa dos elementos metodológicos e bibliométricos dos artigos analisados, bem como evidenciar uma dimensão substantiva sobre a temática estudada (Cia Alves *et al.*, 2022).

Uma RSL narrativa, de escopo, sistemática e, especialmente, bibliométrica (Paul & Criado, 2020) viabiliza uma pesquisa estruturada, a

partir da qual podem ser elaboradas análises estatísticas e mapas científicos (*science mapping*).

Dessa forma, com a presente RSL pretende-se facilitar caminhos para futuros estudos, sobretudo na área de gestão de pessoas, no contexto da administração pública, auxiliando na escolha de perguntas e no desenho de pesquisas que girem em torno desse assunto. Este artigo está organizado da seguinte forma: metodologia, com uma seção específica para descrição detalhada do procedimento de coleta das informações; resultados, com exposição das análises dos elementos metodológicos, bibliométricos e substanciais dos artigos escolhidos; e as considerações finais, com apontamentos referentes às limitações da pesquisa, lacunas encontradas nos textos analisados e caminhos possíveis para futuras pesquisas.

2 Metodologia

Em um trecho de uma carta de Isaac Newton para Robert Hooke, datada de 5 de fevereiro de 1676, Newton afirmou: “se vi mais longe foi por estar sobre os ombros de gigantes”, fazendo referência a uma metáfora atribuída a Bernardo de Chartres. Com base nesse pensamento do renomado cientista, pode-se dizer que a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) está para o início de uma pesquisa como um ombro de gigantes. Ou seja, por meio de um estudo minucioso dos principais artigos científicos que tratam da temática analisada, reconhecidos por seu rigor e relevância, é possível traçar o melhor caminho para alcançar os objetivos delineados em um projeto de pesquisa, avançando e apresentando resultados que efetivamente acrescentem algo novo à academia e à ciência, preenchendo, na medida do possível, as lacunas apontadas e traçando estratégias para superar as possíveis limitações identificadas nos artigos estudados.

Dessa forma, torna-se importante saber qual o enfoque atual que os pesquisadores estão dando à Gestão de Pessoas dentro da Gestão Pública no Brasil. Quais são as principais e mais respeitadas teorias sobre o assunto, e

quais são as aplicações práticas da Gestão de Pessoas, especificamente na esfera pública. Através das análises obtidas em uma RSL, é possível, além de identificar as limitações que podem ser encontradas nos estudos publicados, reproduzir o caminho traçado para a seleção dos textos estudados, proporcionando à pesquisa um maior nível de evidência científica (Galvão & Ricarte, 2019).

Galvão e Ricarte (2019) ressaltam que a RSL promove uma visão acerca das principais lacunas teóricas existentes nas produções científicas sobre os temas estudados, bem como sobre as principais e mais recorrentes limitações encontradas pelos pesquisadores ao longo da construção dos trabalhos científicos.

Diante disso, optou-se, neste trabalho, pela realização de uma revisão da literatura de forma sistemática, uma vez que esta segue um protocolo pré-definido, embora sem o uso de métodos estatístico-interpretativos, mas de cunho qualitativo, com elementos comparativos e sintetizadores, como gráficos, figuras e quadros.

De acordo com Cia Alves *et al.* (2022), o processo de uma revisão sistemática da literatura (RSL) inicia-se pela escolha do tema e formulação da pergunta norteadora. Em seguida, é necessário determinar quais bibliotecas científicas serão utilizadas na pesquisa. Posteriormente, devem ser identificados os critérios pré-estabelecidos para inclusão ou exclusão de trabalhos na seleção. Por conseguinte, as palavras-chave são definidas, podendo ser associadas a operadores booleanos, como AND, OR e NOT. Concluídas as etapas descritas, passa-se à seleção da amostra de trabalhos, à análise e síntese dos resultados, finalizando com a publicação dos resultados. Dito isso, o processo de seleção das publicações analisadas nesta pesquisa passou pelas seguintes fases: Identificação, Seleção, Verificação de Elegibilidade e Inclusão, que serão detalhadas a seguir.

2.1 Descrição do procedimento de coleta de dados

Para orientar o presente trabalho e assegurar maior qualidade no desenvolvimento e compreensão dos resultados, foi adotado um protocolo inspirado no PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), o qual inclui critérios mínimos (*checklist* PRISMA) a serem seguidos na condução e descrição do processo de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), conforme mencionado por Galvão e Ricarte (2019).

A fim de garantir a representatividade da amostra (trabalhos científicos sobre o tema) e verificar, em termos logísticos, a viabilidade da pesquisa (Cia Alves *et al.*, 2022), priorizou-se a realização da pesquisa atendendo aos seguintes parâmetros:

- a) exclusão da literatura cinza;
- b) inclusão apenas de artigos revisados por pares;
- c) artigos publicados entre 2018 e 2023;
- d) artigos nos idiomas português, inglês e espanhol.

A partir dessas definições, optou-se pela base de dados SciELO (WoS). A escolha desse repositório justifica-se por sua abrangência global e por incluir títulos em inglês (Cia Alves *et al.*, 2022). Desenvolvida pela Clarivate Analytics, a SciELO Citation Index é uma extensão do *Science Citation Index Expanded* (SCI), que indexa artigos científicos de alto impacto em uma ampla gama de disciplinas, excluindo automaticamente a literatura cinza. Ela apresenta textos completos, referências com resumos e estatísticas. Além disso, a escolha se deu por ser a SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) uma biblioteca digital e uma rede de periódicos científicos de acesso aberto, abrangendo principalmente a América Latina, Caribe, Espanha e Portugal. Esse repositório inclui revistas científicas da base de dados da SciELO que atendem a critérios específicos de qualidade e impacto, passando por um rigoroso processo de avaliação e seleção antes de serem incluídas no índice.

Definida a base de dados e com base na pergunta de pesquisa previamente estabelecida, foram selecionados os seguintes termos

combinados com operadores booleanos como critérios de busca: "*People Management*" OR "Gestão de Pessoas" AND "*Public Sector*" OR "Setor Público" AND "*Public Management*" OR "Gestão Pública". Todos os termos foram inseridos no filtro de buscas do repositório de publicações (WoS) no dia 08/06/2023, utilizando a opção "Tópico", que abrange a presença dos termos em Título, Resumo e Palavras-chave. Importante destacar que os termos foram escritos entre aspas, conforme exposto acima, para uma maior precisão nos resultados da busca. Antes de finalizar essa primeira etapa, definiu-se o período de 01-01-2018 a 01-06-2023 como filtro de recorte temporal das publicações. Com isso, foram encontrados um total de 295 estudos publicados.

Conseqüentemente, realizou-se uma verificação da literatura de forma exploratória para que, nas etapas seguintes, houvesse subsídios suficientes para a constituição de uma análise descritiva dos dados, facilitando a triagem e exclusão dos artigos que não se adequassem ao objetivo pretendido. A utilização da pesquisa de caráter exploratório é pertinente quando inexistente um trabalho científico prévio, quando se busca um conhecimento mais aprofundado sobre o tema ou quando não há familiaridade com o problema de pesquisa proposto. Dessa maneira, a pesquisa exploratória permite uma melhor orientação sobre o caminho a ser seguido no estudo científico.

Com isso, objetivando refinar a pesquisa, foram excluídos todos os termos que não estavam relacionados a: *Research Article* (Tipo de documento); *Management* e *Public Administration* (Categorias da SciELO-WoS); Brasil/Brazil (Países/Regiões). Essas escolhas justificam-se por limitarem os resultados àqueles que atendem aos interesses do tema escolhido, além de contribuir para a qualidade da pesquisa, resultando na exclusão de 223 registros. Assim, chegou-se ao número de 72 artigos, que foram exportados através do Relatório de Citações da SciELO (WoS) no formato XLS (planilha).

Como ferramenta metodológica para a análise dos dados extraídos dos trabalhos selecionados (72), a planilha foi carregada no *Google Sheets*¹, com as seguintes colunas: títulos, autores, data de publicação, revista, nome da biblioteca eletrônica e quantidade de citações (Cia Alves *et al.*, 2022).

¹ Link da planilha com os dados brutos: [Dados RSL.xlsx](#)

Posteriormente, procedeu-se à seleção dos artigos, levando em consideração os títulos que de fato estavam relacionados com o tema estudado para as análises detalhadas comparativas e síntese dos resultados, após a leitura integral de seu conteúdo. Após a exclusão de 57 artigos que não tinham relação com o contexto pretendido, 15 artigos foram selecionados para análise de conteúdo, conforme Quadro 1.

Quadro 1. Etapas de seleção dos artigos

Etapa	Descrição
Base de dados	Web of Science (WoS)
Data da busca	08 de junho de 2023
Marco temporal	De 01/01/2018 a 01/06/2023
Idiomas	Português, Inglês e Espanhol
Descritores	"people management" OR "gestão de pessoas" AND "public sector" OR "setor público" AND "public management" OR "gestão pública"
Parâmetros de inclusão	- Publicações entre 2018 e 2023 (até 01/06/2023) - Inclusão de estudos relacionados a: Gestão de Pessoas, Setor Público e Gestão Pública
Resultados encontrados	295 registros
Registros excluídos na triagem	223 registros excluídos por não se enquadrarem nos critérios (não eram Research Articles; não abordavam Administração Pública e Gestão no Brasil)
Registros avaliados para elegibilidade	72 publicações
Exclusões após leitura de título e resumo	57 registros excluídos
Total de artigos selecionados para análise final	15 artigos

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Para a apresentação dos resultados encontrados na RSL, optou-se pela utilização da metasíntese, por favorecer a valorização da evidência científica da investigação qualitativa, sintetizando os resultados de estudos primários. É importante destacar que a RSL não deve ser confundida com uma simples revisão de conveniência. Conforme explicado por Galvão e Ricarte (2019), a RSL segue protocolos específicos que permitem a reprodutibilidade da

pesquisa, ao apresentar de forma objetiva o banco de dados com as referências dos trabalhos científicos estudados, a lógica que permeou a escolha desses textos, bem como os critérios de análise utilizados para inclusão e exclusão de artigos que dialogam com a pesquisa em construção.

Na seção seguinte, serão apresentadas as principais discussões levantadas em cada trabalho selecionado, bem como suas limitações e conclusões.

2 Resultados e discussões

Nesta seção serão analisados de forma crítica os artigos selecionados da base de dados para a amostra final. Para tanto foi utilizada uma planilha do Google Sheets que auxiliou na separação e tratamento de dados, e na elaboração dos gráficos visando uma melhor exposição dos resultados alcançados. Foi usado ainda o WordArt para a geração da nuvem de palavras a fim de evidenciar os termos mais trabalhados nas publicações.

3.1 Dimensão bibliométrica

Em relação ao ano de publicação, levando em conta o lapso temporal escolhido, os artigos selecionados estão distribuídos da seguinte forma (Gráfico 1): três em 2018; três em 2019; dois em 2020; quatro em 2021; e três em 2022. Diante disso, percebe-se que o ano de 2021 teve a maior concentração de publicações.

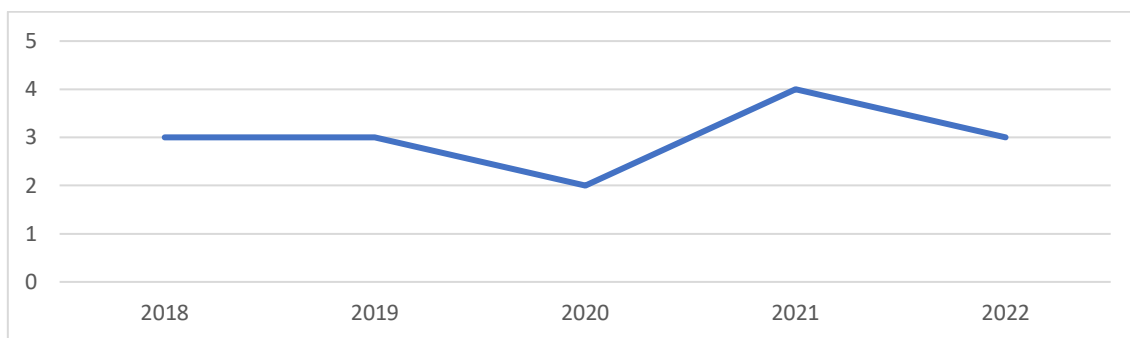


Gráfico 1: Publicações em relação ao ano.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No que cabe à quantidade de citações, o trabalho de maior destaque tem como título: Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. Ter sido publicado em 2018 sugere que a maior quantidade de citações (5), pode estar relacionada com o fato de ser mais antigo. Em seguida, com três citações, estão os artigos Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses e Inovações no Governo Federal Durante a Era pós Nova Gestão Pública. No Gráfico 2 estão os artigos que tiveram ao menos uma citação.

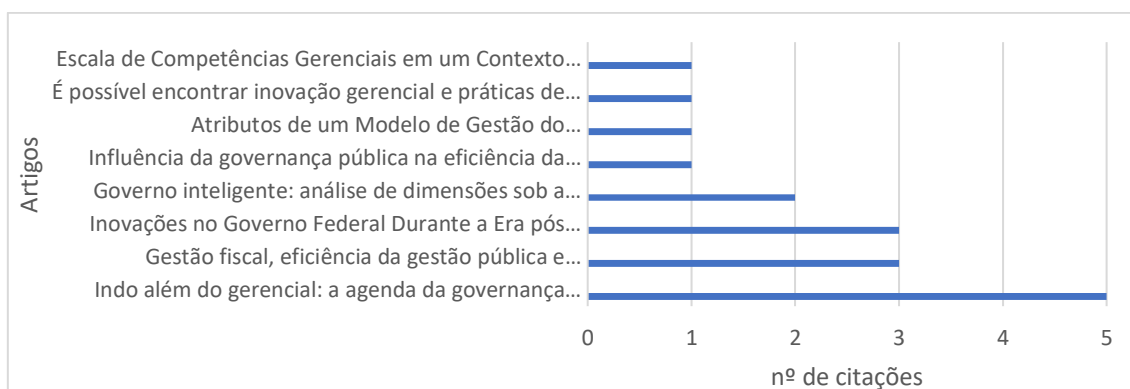


Gráfico 2: Número de citações dos trabalhos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Em seguida, conforme o Gráfico 3 evidencia, a publicação dos artigos ocorreu em sete diferentes periódicos: Revista de Administração Pública (6), Cadernos EBAPE.BR (3), Revista de Administração Contemporânea (2), Revista Brasileira de Gestão de Negócios (1), REAd. Revista Eletrônica de

Administração (Porto Alegre) (1), Organizações & Sociedade (1) e BBR. Brazilian Business Review (1). Percebe-se a predominância da Revista de Administração Pública e que a grande área de interesse de todos foi relacionada às Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente, Administração.

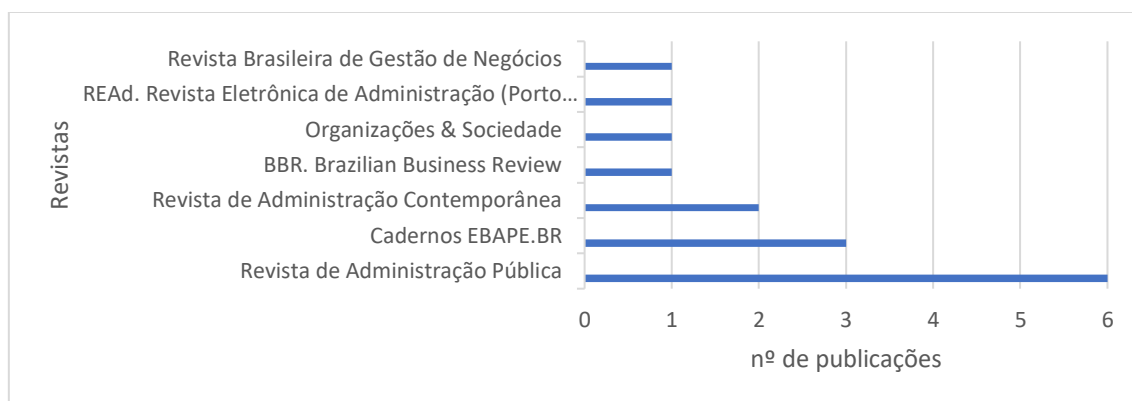


Gráfico 3: Canais de publicação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Destaca-se que a verificação das métricas foi fundamental para identificar os principais periódicos que publicam sobre o tema da presente pesquisa, bem como sobre temas correlatos. Em relação aos idiomas dos textos, embora a busca tenha incluído artigos em português, inglês e espanhol, entre os quinze artigos selecionados na amostra final, apenas um foi publicado em inglês: *Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era*, na Revista de Administração Contemporânea. Os quinze artigos presentes na amostra final foram escritos por 23 autores(as). No que diz respeito ao número de publicações, destacam-se Melati (com 3 publicações) e Muniz (com 3 publicações), ambos abordando inteligência na gestão pública; Silva (com 2 publicações), que escreve sobre a eficiência da gestão pública; Montenegro (com 2 publicações), Pinho (com 2 publicações) e Tupinambá (com 2 publicações), que desenvolveram estudos sobre as práticas de gestão de pessoas.

3.2 Dimensão metodológica

Após explorar o conjunto de trabalhos selecionados em relação aos periódicos e à quantidade de citações, busca-se compreender o tipo de abordagem adotada. A metodologia quantitativa foi a mais utilizada pelos estudos, totalizando oito (52,9%). A abordagem qualitativa foi escolhida em quatro ocasiões (29,4%), enquanto apenas dois estudos (17,6%) optaram pelo método misto, conforme demonstrado no Gráfico 4. Os dois estudos que utilizaram ambas as abordagens foram publicados no ano de 2021.

No texto *Atributos de um Modelo de Gestão do Relacionamento para o Setor Público (ERCi Exec)*, Medeiros e Demo (2021) explicaram as duas etapas da pesquisa da seguinte forma: na etapa qualitativa, basearam-se nos instrumentos de Demo, Pessoa, Lara e Gosling, realizando análises semânticas, análises de juízes e um pré-teste. A etapa quantitativa foi melhor detalhada e justificada, incluindo o desenvolvimento de uma validação exploratória e confirmatória.

Por outro lado, no texto *Escala de Competências Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública: Desenvolvimento e Evidências de Validação*, Paz e Odellius (2021) utilizaram o método qualitativo na revisão da literatura, realizada por meio da análise de conteúdo. A abordagem quantitativa foi detalhada e explicada principalmente através do uso de uma análise fatorial exploratória.

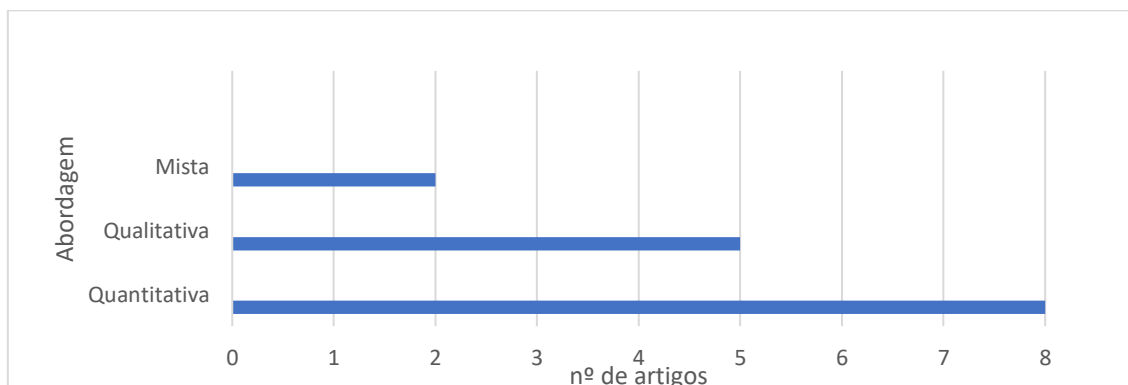


Gráfico 4: Percentual dos métodos de pesquisa utilizados nos estudos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Por meio da leitura dos estudos selecionados para a análise final, nove foram de natureza empírica e apenas seis de ordem teórica. O Gráfico 5 revela os objetos de estudo dos artigos empíricos.

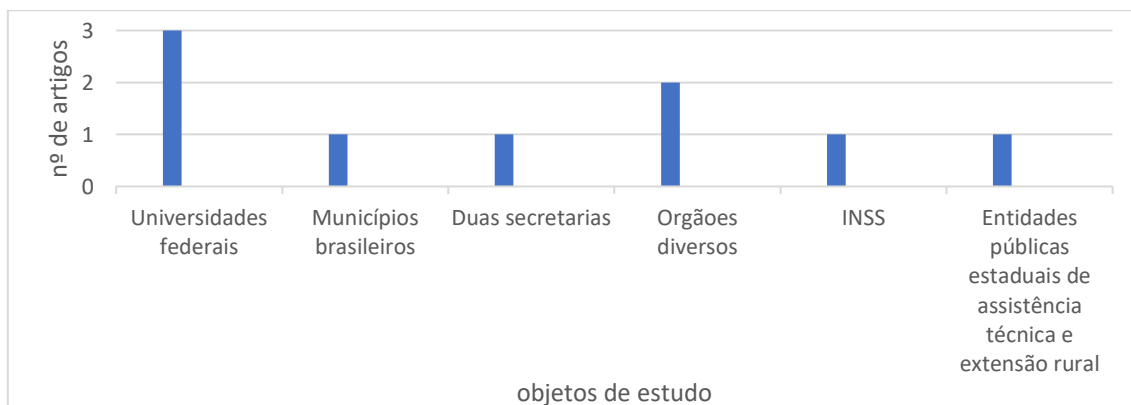


Gráfico 5: Quantidade de artigos empíricos por órgão analisado.
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Destaca-se a presença de três estudos direcionados para as universidades federais, dois relacionados à gestão de pessoas e inovação e um discute competências requeridas a chefias intermediárias da Universidade Federal de Santa Catarina.

3.3 Dimensão substancial

Considerando os 15 textos selecionados para a amostra final, a Figura 1 demonstra as palavras-chave que receberam destaque, são elas, Gestão pública (6), Setor público (3), Inteligência (2), Administração pública (2), Competências gerenciais (2), Inovação gerencial (2) e Práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação (2).

Muniz, 2022). Nos três textos, os autores indicam que a perspectiva de governo inteligente vai além das questões tecnológicas, sendo abordada de maneira mais ampla, englobando a eficiência da atividade pública, a qualidade dos serviços prestados e a agilidade dos processos envolvidos, por meio do uso de informações e conhecimentos sistematizados. A integração desses aspectos auxilia na tomada de decisão do gestor público, que enfrenta a complexidade do cargo (Melati & Muniz, 2020; Melati, Janissek-Muniz & Curado, 2021; Melati & Muniz, 2022).

Embora partam de pontos semelhantes, cada texto revela questões específicas que merecem destaque. No artigo "Governo inteligente: análise de dimensões sob a perspectiva de gestores públicos", Melati e Muniz (2020), por meio de entrevistas com gestores públicos, identificam que a cultura organizacional e a unificação de uma base comum de dados são os principais obstáculos à implantação de um governo mais inteligente. Eles sugerem que essas barreiras estão mais relacionadas ao ambiente institucional do que às tecnologias em si.

No artigo subsequente, "Qualidade Decisória dos Gestores Públicos: Contribuições da Inteligência e Gestão do Conhecimento", Melati *et al.* (2021) continuam discutindo a inteligência no governo, mas incorporam a Gestão do Conhecimento no desenvolvimento da atividade pública e sua influência na qualidade decisória dos gestores públicos. Por sua vez, Melati e Muniz (2022), no artigo "A inteligência na gestão pública: uma análise sob a perspectiva institucional", buscam desenvolver, sob a teoria institucional, um modelo de institucionalização da inteligência na gestão pública. Os resultados sugerem a necessidade de incluir elementos da perspectiva institucional para conferir maior legitimação à inteligência governamental.

Como limitações dos artigos analisados, no que tange à gestão de pessoas, observou-se que poderiam ter enfatizado a temática da capacitação. Programas de treinamento com abordagens inovadoras, como e-learning e capacitação virtual, são fundamentais para o desenvolvimento de novas competências necessárias à implementação da inteligência na gestão pública.

3.3.2. Pesquisas relacionadas à “Nova gestão pública”

A nova gestão pública foi um elemento de discussão em pelo menos quatro artigos. Filgueiras (2018) e Medeiros e Demo (2021), nos textos *Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil* e *Atributos de um Modelo de Gestão do Relacionamento para o Setor Público (ERCi Exec)*, respectivamente, abordaram a nova gestão pública como um meio de superar as deficiências do modelo tradicional e hierarquizado da administração pública. Eles se basearam na profissionalização da gestão, no controle dos resultados por meio de indicadores quantitativos e na descentralização das atividades burocráticas.

Por outro lado, em *Inovações no Governo Federal Durante a Era Pós-Nova Gestão Pública*, Cavalcante (2018) procurou expandir a discussão da nova gestão pública para incluir a governança pública e a eficiência na alocação dos recursos públicos. Da mesma forma, em *Influência da Governança Pública na Eficiência da Alocação dos Recursos Públicos*, Santos e Rover (2019) abordam a era pós-nova gestão pública, refletindo sobre as tendências em termos de princípios e diretrizes da gestão pública, e discutem os sucessos e fracassos das reformas das décadas anteriores.

Dentro da temática de inovação dos modelos gerenciais, observou-se uma lacuna em relação às abordagens mais aprofundadas sobre o tema liderança, com um enfoque na gestão de pessoas, que é um elemento essencial na implementação de novos modelos de gestão.

3.3.3. Pesquisas relacionadas à “Competências”

É importante destacar a predominância de estudos que discutem as competências. No texto, *Competências Requeridas às Chefias Intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do Mapeamento à Capacitação*, Mendes e Tosta (2019) escolheram a Universidade Federal de Santa Catarina para mapear as

competências necessárias aos gestores de nível intermediário e, a partir desse mapeamento, buscar a capacitação por meio das ações da universidade.

Após a aplicação de questionários e realização de entrevistas, constatou-se uma lacuna entre as competências que os servidores precisam ter para exercer seus cargos e o nível real que apresentam. Sousa e Barbosa (2018) ressaltam a recorrência dessas lacunas e a importância de reduzir o desequilíbrio entre as competências necessárias para que a organização alcance seus objetivos e aquelas que já estão disponíveis.

Além do mapeamento, Paz e Odélius (2021), no estudo Escala de Competências Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública: Desenvolvimento e Evidências de Validação, propõem uma escala de competências gerenciais. Para isso, selecionam diferentes entidades públicas estaduais de assistência técnica e extensão rural, com o objetivo de abordar a mudança no perfil dos gestores públicos com base no desenvolvimento de competências. Observa-se que a classificação encontrada tem respaldo na literatura, refletindo referências anteriores sobre competências gerenciais, com destaque para o modelo proposto por Quinn, no ano de 1988, que inclui metas racionais, processos internos, relações humanas e sistemas abertos.

Também com a presença do modelo de Quinn, e apesar de abordarem as competências sob uma nova perspectiva, Freitas e Odélius (2022), no estudo Escala de Competências Gerenciais para o Setor Público, propõem evidências de validade para uma escala de competências gerenciais no setor público. A partir dessa proposta, o artigo promove formas práticas de diagnóstico e orientações para futuras pesquisas sobre competências de gestores públicos em diferentes ramos institucionais.

3.3.4. Pesquisas relacionadas à “Práticas de gestão de pessoas e inovação gerencial”

Os dois textos que abordam esse tema são, com exceção de um autor, dos mesmos autores e apresentam diferenças relevantes. O primeiro texto, É

possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais?, escrito por Montenegro *et al.* (2021), tem o objetivo de investigar a inovação gerencial e as práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em duas universidades federais, abrangendo um total de 16 campi. O segundo texto, escrito no ano seguinte por Montenegro *et al.* (2022) e intitulado Práticas de Gestão de Pessoas, Inovação Gerencial e Perfis de Comprometimento Organizacional, também foi realizado em duas universidades, mas com 10 campi. Ele vai além da investigação da inovação gerencial nas práticas de gestão de pessoas, ao buscar entender se tais práticas atuam como antecedentes de perfis de comportamento organizacional.

Montenegro *et al.* (2021) argumentam que o trabalho em equipe, o desenvolvimento de pessoas e as competências são facilitadores para a inovação no setor público. Como principais resultados, os autores indicam que os servidores percebem práticas relacionadas à inovação nas duas universidades. No entanto, ao analisar a literatura relacionada ao tema em instituições públicas de ensino superior, observa-se que a inovação não costuma estar presente, evidenciando lacunas que precisam ser preenchidas. Por outro lado, Montenegro, Pinho e Tupinambá (2022) identificaram quatro perfis de comprometimento organizacional: descomprometidos; comprometidos de combinação afetivo-continuação; moderados; e comprometidos afetivamente. As práticas de delegação e incentivos foram identificadas como antecedentes a esses perfis. Essas informações mostram que os resultados encontrados corroboram os de outros estudos, indicando que práticas inovadoras de gestão de pessoas podem ser vistas como preditores do comprometimento organizacional.

3.3.5. Pesquisas relacionadas à "Outros tópicos da Gestão Pública"

Apenas os textos citados nos parágrafos anteriores compartilharam pontos em comum em seu desenvolvimento. O papel da inteligência e da nova

gestão pública, bem como a quantidade de estudos sobre esses temas, sugerem um interesse crescente, no âmbito da gestão pública. Os três textos seguintes buscam, de forma teórica, trazer discussões sobre temas distintos, porém igualmente relevantes.

Farah, Martes e Alves (2018), no texto *Contribuição do Cadernos Gestão Pública e Cidadania para a institucionalização do Campo de Públicas no Brasil*, apresentam um panorama histórico da revista *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*. O estudo destaca as transformações ocorridas após sua criação e o impacto efetivo no campo acadêmico, especialmente em relação aos estudos na área da gestão pública.

Silva e Crisóstomo (2019), em *Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses*, discutem os efeitos de uma gestão pública eficiente combinada com uma gestão fiscal responsável no desenvolvimento socioeconômico municipal. Os resultados da pesquisa corroboram as duas hipóteses delineadas, indicando que as práticas de gestão fiscal e eficiência da gestão pública têm um impacto positivo no desenvolvimento econômico dos municípios do Ceará.

A gestão de projetos também foi abordada nas publicações selecionadas. Moutinho e Júnior (2020), no artigo *Gestão de projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação*, analisaram as publicações sobre gestão de projetos no âmbito da gestão pública, utilizando as bases de dados Web of Science e Scopus. Os autores observaram um aumento na quantidade de publicações ano após ano, começando com apenas uma publicação em 1997 e atingindo onze no ano de 2018. Esses dados sugerem um crescente interesse dos pesquisadores neste tema.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estado da arte em gestão de pessoas no campo da Gestão Pública revela uma recorrente procura por soluções para problemas práticos que surgem neste contexto. Observou-se com esta RSL que a abordagem sobre

diversas temáticas envolvendo a Gestão de Pessoas no contexto da Gestão Pública no Brasil é ainda incipiente, mesmo com a existência de artigos relevantes que tangenciam o tema, conforme exposto. Diante disso, convém que mais trabalhos científicos voltados diretamente para a Gestão de Pessoas no setor público, tanto teóricos como empíricos, sejam desenvolvidos. No Quadro 2 estão listados alguns temas que não foram discutidos de forma direta e aprofundada pelos artigos estudados nesta RSL.

Quadro 2. Temas para novas publicações.

Temas	Desdobramentos
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias eficazes para cargos públicos - Métodos de seleção por competências - Diversidade e inclusão nos processos seletivos
Desenvolvimento de competências e capacitação	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de treinamento e desenvolvimento - Abordagens inovadoras (e-learning, virtual) <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de liderança <ul style="list-style-type: none"> - Fatores motivacionais - Estratégias de engajamento - Reconhecimento e recompensa
Gestão de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de avaliação no setor público - Relação entre desempenho e promoção - Desafios na implementação de sistemas de avaliação
Liderança no setor público	<ul style="list-style-type: none"> - Estilos de liderança eficazes - Desafios enfrentados por líderes - Formação de líderes para demandas específicas
Gestão da diversidade	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias de promoção da diversidade - Impactos da diversidade no desempenho organizacional - Desafios da gestão da diversidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A partir deste diagnóstico, verifica-se que o campo é vasto para novos estudos e que há a necessidade de pesquisas futuras que venham a focar em temas específicos da gestão de pessoas no cenário da Administração Pública no Brasil.

Por fim, como limitações a desta RSL, tem-se que, por ter sido utilizado apenas um repositório de publicações, artigos relevantes que constem em outras bibliotecas podem ter sido omitidos deste trabalho. Da mesma forma, não foram abordadas todas as informações bibliográficas e comparações substanciais possíveis relativas aos artigos escolhidos. Elas podem ser objeto de novas análises. Ademais, outros estudos podem abranger um maior recorte temporal, para alcançar uma melhor visão da evolução dos estudos e do interesse científico pelo assunto em foco.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba (FAPESQ), e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), Código de Financiamento 001.

Referências

Bergue, S. T. (2020). *Gestão estratégica de pessoas no setor público* (2ª ed.). Fórum.

Cavalcante, P. (2018). Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 885–902. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>

Cia Alves, *et al.* (2022). Como fazer uma revisão sistemática da literatura? Um guia prático em governança marinha. In I. Fernandes (Ed.), *Desafios metodológicos das políticas públicas baseadas em evidências* (Cap. 4). Editora IOLE.

Farah, M. F. S., Martes, A. C. B., & Alves, M. A. (2018). Contribuição do *Cadernos Gestão Pública e Cidadania* para a institucionalização do Campo de Públicas no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(Spe), 516–522. <https://doi.org/10.1590/1679-395165212>

Figueiredo Filho, D. B., et al. (2014). O que é, para que serve e como se faz uma meta-análise? *Teoria & Pesquisa: Revista de Ciência Política*, 23(2). <https://doi.org/10.21814/tp.v23i2.2347>

Filgueiras, F. (2018). Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 52(1), 71–88. <https://doi.org/10.1590/0034-7612160936>

Freitas, P. F. P. D., & Odelius, C. C. (2022). Escala de competências gerenciais para o setor público. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(2), 218–233. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210073>

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>

Medeiros, J., & Demo, G. (2021). Atributos de um modelo de gestão do relacionamento para o setor público (ERCi Exec). *Brazilian Business Review*, 18, 101–117. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5>

Melati, C., & Janissek-Muniz, R. (2022). A inteligência na gestão pública: uma análise sob a perspectiva institucional. *Revista de Administração Pública*, 56(6), 721–744. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210134>

Melati, C., Janissek-Muniz, R., & Curado, C. M. M. (2021). Decision-making quality of public managers: Contributions from intelligence and knowledge management. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2), e190044. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190044.en>

Melati, C., & Janissek-Muniz, R. (2020). Governo inteligente: análise de dimensões sob a perspectiva de gestores públicos. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 400–415. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190242>

Mendes, M. S., & Tosta, K. C. B. T. (2019). Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 25(1), 83–115. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.234.89653>

Montenegro, A. D. V., et al. (2021). É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? *Cadernos EBAPE.BR*, 19(Spe), 761–776. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200188>

Montenegro, A. D. V., Pinho, A. P. M., & Tupinambá, A. C. R. (2022). Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(4), 755–773. <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4202>

Moutinho, J. da A., & Rabechini Junior, R.. (2020). Gestão de projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação. *Revista De Administração Pública*, 54(5), 1260–1285. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190327>

Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>

Paz, L. M. C. Á., & Odélius, C. C. (2021). Managerial competencies scale in a public management context: Development and validation evidences. *Organizações & Sociedade*, 28(97), 370–397. <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9706en>

Rodrigues, R., & Carvalho, J. (2019). A gestão de pessoas no serviço público: um estudo sobre servidores do Distrito Federal (DF). *Interação: Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, 22, 16–42. <https://doi.org/10.33836/interacao.v22i1.288>

Santos, R. R., & Rover, S. (2019). Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 732–752. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180055>

Silva, C. R. M., & Crisóstomo, V. L. (2019). Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 791–801. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180234>

Sousa, M. G. T., & Barbosa, M. D. F. N. (2018). A aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas: Um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCEG. *Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(3), 31–46. <https://doi.org/10.18696/reunir.v8i3.828>