



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE ARTES, HUMANIDADES E LETRAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

RAYANE MARIA SACRAMENTO CASAIS DOS SANTOS

**A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO
CIENTÍFICA BRASILEIRA ENTRE 2020 A 2024**

Cachoeira
2025

RAYANE MARIA SACRAMENTO CASAIS DOS SANTOS

**A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO
BRASILEIRA ENTRE 2020 A 2024**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro.

Cachoeira

2025

RAYANE MARIA SACRAMENTO CASAIS DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA
PRODUÇÃO BRASILEIRA ENTRE 2020 E 2024**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em 09 de julho de 2025.

Documento assinado digitalmente
 **LYS MARIA VINHAES DANTAS**
Data: 10/07/2025 11:34:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Lys Maria Vinhaes Dantas
Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Documento assinado digitalmente
 **IVANA TAVARES MURICY**
Data: 10/07/2025 12:36:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Ivana Tavares Muricy
Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Documento assinado digitalmente
 **DORALIZA AUXILIADORA ABRANCHES MONTEIR**
Data: 14/07/2025 12:23:44-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro
Professora Orientadora
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

AGRADECIMENTOS

Minha eterna gratidão à minha mãe, Rosimeire Sacramento Casais, a mulher da minha vida. Mãe, eu sei que sem todas as suas renúncias, ao longo da sua vida, eu jamais teria condições de trilhar o caminho dos meus sonhos.

Ao meu pai, Raimundo dos Santos, obrigada por criar as condições necessárias. Agradeço por toda base, incentivo e disposição.

Aislan Casais dos Santos, meu irmão, muito obrigada por nunca deixar de acreditar em mim, até mesmo quando eu não podia fazer isso. Você sempre será minha fonte inesgotável de força, resiliência, inspiração e admiração.

À Raimundo dos Santos Júnior e Ryan Gabriel Casais dos Santos, meus irmãos, o olhar vivo de orgulho de vocês é o motivo de eu nunca querer desistir. Todos os dias, vocês tornam meus dias mais leves.

Agradeço de coração à cada amigo e familiar, cujo apoio incondicional e amor constante foram meu alicerce em cada passo desta jornada.

Ao corpo docente do CSTGP, agradeço o compromisso e dedicação com a educação e com o curso. Em especial, agradeço a minha orientadora, Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro, pela paciência e dedicação na etapa mais desafiadora desse processo de formação. À Lys Maria Vinhaes Dantas, agradeço por toda oportunidade de desenvolvimento e amadurecimento proporcionadas neste trajeto, para além da academia, são experiências que levarei para vida toda. Agradeço também à Nelson Eugênio Pinheiro Montenegro, por toda oportunidade de reflexão sobre as alternativas potenciais a se trilhar.

Agradeço a Thaíssa Conceição dos Santos, minha amiga para vida, nossa parceria até o fim do curso tornou essa trajetória mais leve, desde uma simples avaliação acadêmica até as lágrimas de desespero, as palavras de conforto, a motivação e as conquistas. Agradeço também aos demais colegas do curso pelos vínculos criados e por cada troca de experiência agregada.

Agradeço à toda comunidade do Centro de Artes Humanidades e Letras, direta ou indiretamente, vocês são parte dessa formação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo sistêmico de RH	14
Figura 2 - Etapas do estudo bibliométrico.....	21
Figura 3- Distribuição temporal dos artigos	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Artigos por bases de dados pesquisadas.....	23
Tabela 2- Categorias e subcategorias de tema	27
Tabela 3- Aspectos metodológicos dos estudos	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Apresentação dos artigos, ano de publicação, autoria e descrição do periódico.....	25
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ANPAD – Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CF – Constituição Federal

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

DOAJ – Directory of Open Access Journals

GEP – Gestão estratégica de pessoas

GP – Gestão de pessoas

NPM – Nova Administração Pública

RH – Recursos Humanos

SciELO – Scientific Electronic Library Online

SANTOS, Rayane Maria Sacramento Casais dos. A Gestão de Pessoas no setor público: uma análise da produção brasileira. 36 p., 2025. Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão Pública – Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cachoeira, 2025.

RESUMO

O recurso humano é essencial para o sucesso da organização, pois ocupa centralidade em todas as atividades. Decerto, a área de gestão de pessoas, no setor público, traduz-se enquanto pilar estratégico para alcançar as metas e os objetivos organizacionais. Assim, o presente estudo justifica-se pela necessidade de analisar a produção acadêmica relacionada à gestão de pessoas no setor público, entre os anos de 2020 a 2024, identificando tendências, lacunas e contribuições teóricas e práticas presentes na literatura. A tipologia da pesquisa é o estudo bibliométrico, que se caracteriza como quantitativo e descritivo. A coleta de dados foi realizada nas bases CAPES, SciELO Brasil, SPELL, GALE e DOAJ, com aplicação de filtros para seleção. A maior parte dos 19 artigos revisados (68,4%) foi extraída da base CAPES, seguida por ANPAD SPELL (15,7%) e outras fontes (SciELO, GALE, DOAJ, 5,3% cada). A produção científica mostrou pico inicial em 2020 (26,3%), queda em 2022 (5,3%) e retomada até o ápice em 2024 (31,5%). Tematicamente, prevalecem estudos sobre políticas de gestão de pessoas (42,2%) e funções de GP (21,1%), com 84,2% usando fonte de dados secundárias e 68,4% adotando revisão sistemática como tipo de pesquisa. Os resultados apontam que a gestão de pessoas é fundamental para o desempenho e qualidade dos serviços públicos, mas enfrenta entraves institucionais e culturais que restringem sua efetividade. Por tanto, faz-se necessário alinhar competências individuais às demandas estratégicas, descentralizar processos de RH e fomentar práticas inovadoras para transformar normas em resultados concretos.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1.	GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: IMPORTÂNCIA.....	12
2.2.	MODELO SISTÊMICO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.2.1	INPUTS OU ENTRADAS.....	14
2.2.2	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	14
2.2.3	DESENVOLVIMENTO.....	15
2.2.4	CARREIRA.....	16
2.2.5	REMUNERAÇÃO.....	17
2.2.6	AValiação DE DESEMPENHO.....	17
2.2.7	OUTPUTS OU SAÍDA.....	19
3	METODOLOGIA.....	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	21
4.1	DISTRIBUIÇÃO DOS ARTIGOS.....	22
4.2	CATEGORIAS MAIS RECORRENTES.....	24
4.3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DOS ESTUDOS.....	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
	REFERÊNCIAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

O Estado e a administração pública brasileira, marcada por sua complexidade normativa e heterogeneidade institucional, encontram-se sob tensão tanto pela influência de um paradigma de gestão pública que, apesar de não hegemônico, vigora em amplitude mundial – a nova administração pública - quanto por pressões internas à nação, advindas de diferentes setores da sociedade, em uma trajetória crescente de demandas por mais, melhores e diferenciados bens e serviços públicos (Bergue, 2010).

Nesse contexto, a função de recursos humanos, inicialmente denominada administração de pessoal, passou a desempenhar um papel estratégico na reengenharia do Estado frente às novas exigências de governança. No Brasil, a administração de pessoal começou a ser organizada em 1936, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), consolidando iniciativas voltadas à modernização administrativa, com foco na gestão de orçamento, documentação, materiais e pessoal. Essas medidas foram necessárias para institucionalizar o que hoje chama-se gestão de pessoas (GP) no setor público, buscando alinhar práticas administrativas às exigências de eficiência e impessoalidade (Santos, 2014).

No âmbito da gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública (Santos, 2014). Nesse sentido, a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos (Schlickmann, 2010). A gestão de pessoas é vista como um fator chave para o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços públicos, sendo uma ferramenta para aumentar a eficiência e eficácia do setor (Souza, Menezes e Oliveira, 2024).

A gestão de pessoas, na sua expressão estratégica, assume relevo também na medida em que contribui para explicitar, promover ajustes e, por conseguinte, legitimar o gasto com pessoal no setor público. A adoção de boas práticas de gestão de pessoas, tanto na formulação das políticas, quanto na sua implementação e posterior ou concomitante avaliação, opera a interface de transparência da administração pública não somente nesse, mas com reflexos em todos os demais quesitos que chamam a atenção da sociedade nas ações de exercício da cidadania e do controle social (Bergue, 2020).

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu na organização em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares. As organizações da administração pública possuem natureza

permanente, no entanto, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Por isso, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes (Santos e Corrêa, 2022).

No cenário brasileiro, os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública. Além disso, a exigência de transparência e ética, a crescente escassez de recursos em todas as esferas e a necessidade de aproximação do usuário, em relação aos serviços públicos, reforçam a abordagem por meio da eficácia e da descentralização (Schikmann, 2010; Bresser Pereira, 1995).

Nos últimos anos, a gestão de recursos humanos tem adquirido grande relevância no funcionamento das organizações. A mudança de paradigmas vigentes no mundo do trabalho, no mundo dos negócios e no contexto econômico, cultural, social, a inovação tecnológica e o aumento da competição desenvolveram a gestão de recursos humanos e uma consequente complexidade da força de trabalho, pressionando as organizações a resultados, a melhoria no desempenho e qualidade, a redução de custos e aumento de produtividade (Dias, Neta e Martins, 2017).

Tal quadro tem conduzido as organizações públicas a repensar seus objetivos e a rever suas estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado. A transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros (Schikmann, 2010).

Nesse cenário contemporâneo, marcado por demandas crescentes de eficiência e inovação na administração pública, e pelo destaque da gestão de pessoas como função estratégica, o presente estudo busca compreender como esse tema é abordado na produção acadêmica, especialmente diante de desafios expostos pela literatura, como a rigidez normativa, a complexidade organizacional e a necessidade de compatibilizar legalidade e operacionalidade.

Desse modo, evidencia-se que a gestão de pessoas no setor público tem recebido crescente atenção na literatura acadêmica, reflexo do movimento da *New Public Management (NPM)*, iniciado na década de 1980, nos Estados Unidos, posteriormente, importada para o Brasil, refletindo-se na Reforma Gerencial, de Bresser-Pereira. Para Bandeira et al. (2017) por

meio dessa reforma administrativa, a área de recursos humanos da administração pública federal iniciou um processo de modernização considerável, com maior atenção e valorização aos servidores públicos.

A doutrina da NPM enfatizava, entre outros aspectos, a flexibilização na gestão, o estabelecimento de metas e objetivos, o foco nos resultados e não apenas nos processos, as recompensas atreladas ao desempenho, a descentralização da administração de recursos humanos, a utilização de ferramentas de gestão do setor privado como soluções para o setor público (Hood, 1991 *apud* Bandeira et. al., 2017; Pantoja, Camões e Bergue, 2010). Em suma, havia um forte movimento em torno e em busca da eficiência, influenciado pelas teorias econômicas do *public choice*, cujo enfoque era de redução do Estado, somando-se a isso uma perspectiva neoliberal (Ranson; Stewart, 1994) e a ênfase na qualidade e a visão do cidadão como cliente (Bresser-Pereira, 1996; Camões et al., 2016).

Assim, o presente estudo justifica-se pela necessidade de analisar a produção acadêmica relacionada à gestão de pessoas no setor público, entre os anos de 2020 a 2024, identificando tendências, lacunas e contribuições teóricas e práticas presentes na literatura, no intuito de responder a seguinte pergunta que norteia essa pesquisa: **Como se caracteriza a produção científica brasileira sobre gestão de pessoas no setor público?**

No que se refere aos objetivos específicos, este estudo propõe: I) mapear produção científica na área de GP, nas bases de dados CAPES, SciELO Brasil, ANPAD SPELL, GALE e DOAJ publicados entre 2020 a 2024; II) identificar as principais temáticas abordadas nas publicações acadêmicas sobre GP no setor público, e; III) classificar as metodologias e abordagens teóricas mais recorrentes nas investigações sobre o tema.

A estrutura deste trabalho foi organizada iniciando com essa introdução que busca situar o tema e o seu contexto, bem como os objetivos do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). O referencial teórico aborda os conceitos e contextos fundamentais relacionados à temática, oferecendo a base para a discussão. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a sistematização e análise dos artigos acadêmicos. Posteriormente, são apresentados os resultados obtidos, evidenciando tendências, lacunas e contribuições identificadas na literatura. Por fim, as considerações finais sintetizam os achados da pesquisa, destacando suas implicações teóricas e práticas, bem como sugerindo caminhos para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se os principais contextos e conceitos que fundamentam o campo de GP e sua importância. Posteriormente, aborda-se o modelo sistêmico de gestão de pessoas.

2.1. Gestão de Pessoas no setor público: importância

Os estudos em gestão de pessoas se caracterizam pela adoção de diferentes modelos teóricos ao longo da trajetória histórica do campo no estudo das organizações. A retórica recente do setor aponta uma transição da perspectiva denominada Administração de Recursos Humanos (ARH), cujo foco se centra no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, para a chamada Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), que intenta alinhar as ações para aprimoramento dos desempenhos individuais aos objetivos organizacionais (Camões e Menezes, 2016).

O desenvolvimento de recursos humanos é um processo que além da transmissão de conhecimentos, da criação de atitudes e dos comportamentos voltados ao desenvolvimento dos próprios indivíduos ou grupo, busca atender aos objetivos institucionais e estratégicos, possibilitando flexibilidade nas mudanças, além de estimular um ambiente de desenvolvimento e trabalho participativo (Santos e Corrêa, 2022).

A gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, pois visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e às políticas de desenvolvimento de pessoas (Gemelli e Filippim, 2010). A governança de pessoas é o conjunto de mecanismos e práticas de liderança, estratégia e acompanhamento postos em prática com o objetivo de orientar, monitorar e avaliar o sistema de gestão de pessoas, a fim de assegurar que as decisões e ações relacionadas à temática estejam alinhadas com a estratégia institucional (Brasil, 2025).

A gestão de pessoas no serviço público é definida como o ato de dirigir, de forma contínua, o processo administrativo, que envolve a manutenção e o crescimento de pessoas que trabalham nas instituições públicas, conforme a legislação (Bergue, 2014). Os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações (Fischer, 2002).

A área, por suas competências nos processos de comunicação e mobilização das pessoas na organização, constitui importante parceiro das áreas de planejamento muito pela articulação promovida por seus profissionais, pela participação nos ciclos de formulação, execução e avaliação da estratégia o que permite a esses agentes conhecer melhor a organização e atribuir

significado mais preciso aos programas, projetos, objetivos e metas institucionais e setoriais, além de facilitar a promoção das interfaces entre os setores e áreas (Bergue, 2020).

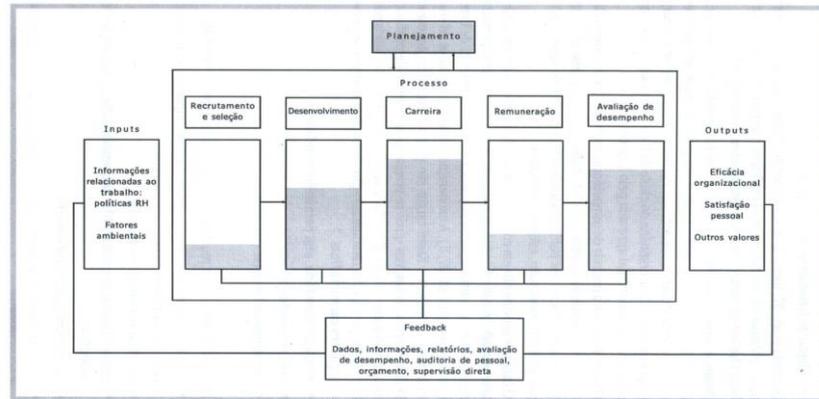
Gemelli e Filippim (2010) cita a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (2007, p. 32), para dizer que os profissionais de recursos humanos são responsáveis em oferecer o suporte necessário para a gestão de pessoas, estabelecendo critérios a respeito de questões como: “[...] planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros.

Dessa maneira, esse campo destaca-se pelo seu valor estratégico nas organizações, contribuindo para a otimização da aplicação e alocação dos recursos humanos, uma vez que se estabelece enquanto uma política de gestão que relaciona as metas e os objetivos organizacionais ao desempenho necessário para concretizá-los considerando o curto, o médio e o longo prazo.

Assim, a gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população (Gemelli e Filippim, 2010).

2.2. Modelo sistêmico de gestão de pessoas

O modelo sistêmico de gestão de pessoas representa uma abordagem integrada das funções do setor de recursos humanos nas organizações. O modelo traduz um sistema interdependente composto por etapas processuais relacionadas ao *input* (entradas), processo, que abrange as etapas de recrutamento e seleção, desenvolvimento, carreira, remuneração e avaliação de desempenho, e *output* (saídas), ilustrada a seguir (Figura 1).



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 1- Modelo sistêmico de Recursos Humanos

Fonte: (Santos, 2014, p. 171)

2.2.1 Inputs ou entradas

Entende-se por entradas no sistema de gestão de pessoas a existência (no mercado profissional) de habilidades profissionais necessárias à organização pública; existência de vagas para realização de concurso público; existência de tecnologias e cursos; cultura da população; e saúde. Além disso, torna-se necessária a definição de políticas de gestão de pessoas mais atentas ao desempenho global da instituição e dos indivíduos.

Conforme Santos (2014), entre as principais políticas, destaca-se: a) o planejamento estratégico da força de trabalho; b) a remuneração; c) a gestão por competência; d) reforço à gestão dos gerentes seniores, e; e) uma mudança cultural para diminuir significativamente o recurso da regulamentação. Decerto efetividade do sistema de recursos humanos na esfera pública depende da articulação inteligente entre os diversos insumos – desde as habilidades profissionais disponíveis no mercado até cultura organizacional eficaz.

2.2.2 Recrutamento e seleção

Na gestão pública, o recrutamento e a seleção ocorrem sob a denominação provimento de cargo público (Santos, 2014). Desse modo, o art.37, CF/88, I e II, estabelecem que:

I - Os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Bergue, (2007 *apud* Santos 2014) cita as seguintes fases do recrutamento no setor público: a) identificação da efetiva necessidade – em que se consideram a análise da estrutura atual, as possibilidades de realocar pessoas e o redesenho de processos administrativos; b) análise da existência legal de vaga; c) elaboração e publicação do edital de abertura do concurso; d) processo de inscrições, e; homologação das inscrições – etapa final do recrutamento.

As etapas de recrutamento e seleção compreendem-se como um processo estruturado para atender às demandas de pessoal da Administração Pública, baseados em normas e procedimentos padronizados para garantir imparcialidade e eficiência. Para Santos (2014), este processo deve se fundamentar nos princípios da meritocracia, assegurando que o acesso aos cargos públicos seja feito de forma universal e objetiva, geralmente por meio de concursos públicos, instituto jurídico, que viabiliza a seleção técnica à captação de recursos humanos.

Desse modo, essas etapas processuais são vinculadas a preceitos legais e normativos, que regulam desde os requisitos de ingresso até os critérios de avaliação, assegurando que o processo seja transparente, previsível e orientado pelo interesse coletivo, em conformidade com os princípios constitucionais que regem a administração pública (Santos, 2014). As atividades de recrutamento e seleção formam uma dimensão crucial da gestão por competências. Se bem conduzidas fazem com que as organizações tenham maior probabilidade de trazer os talentos alinhados com as estratégias e a missão da organização (Chiavenato, 2002 *apud* Camões e Menezes, 2016).

2.2.3 Desenvolvimento

Desenvolvimento é um conceito mais abrangente e se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionado pela organização, que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento (Demo, 2008 *apud* Oliveira e Medeiro, 2016). O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores (Marques, 2015).

Santos (2014) aponta que:

A noção de desenvolvimento está associada à questão de formação e do treinamento do servidor. A formação refere-se ao desenvolvimento de aptidões múltiplas. Aqui estão incluídas as competências técnicas, administrativas, interpessoal e política. O treinamento refere-se ao desenvolvimento de capacidades individuais, basicamente relacionadas a funções próprias (Santos, 2014, p. 175).

Na mesma linha, Idalberto Chiavenato (2014) diz que:

Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar (do latim, educere = extrair, trazer, arrancar) representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades. A palavra “educar” significa a exteriorização dessas latências e do talento criador da pessoa. Todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas. [...] O desenvolvimento organizacional é o estrato mais amplo e abrangente e se refere a como as organizações aprendem e se desenvolvem pela mudança e inovação. (Chiavenato, 2014, p. 307-308).

Assim, Amorim (2013) afirma que, as unidades responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor público, comumente conhecidas como escolas de governo, tradicionalmente têm se preocupado com a capacitação de servidores pertencentes aos quadros dos órgãos e entidades aos quais se vinculam, especialmente com o objetivo de fornecer a esses servidores os conhecimentos necessários ao bom funcionamento da organização.

Em síntese, a aquisição das competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – necessárias à elevação da efetividade do trabalho pode se processar a partir de três categorias de ações de capacitação: o treinamento, o desenvolvimento e a educação. As ações de treinamento são consideradas aquelas que têm orientação predominantemente operacional, assentada na transmissão de competências que habilitam a realizar atividades ou modificar a forma de realizá-las. As ações de desenvolvimento são aquelas voltadas à aquisição de competências de natureza técnica ou gerencial de mais elevada densidade conceitual. Por fim, as ações de educação, por sua vez, caracterizam-se por processos de mais longo prazo de execução, de maturação e, por conseguinte, de percepção dos resultados (Bergue, 2020).

2.2.4 Carreira

A organização de carreiras, no serviço público, responde, de forma direta e imediata, à necessidade de assegurar ao Estado, em todos os níveis de governo, estrutura de recursos humanos que seja compatível com suas necessidades e relacionada às suas responsabilidades definidas na Constituição Federal de 1988 (CF/1988) ou nas leis orgânicas dos entes estatais (Santos, 2023).

Nesse sentido, o cargo público é o elo entre a administração pública e o indivíduo; o primeiro nível de uma vestimenta institucional que envolve a pessoa que labora para o Estado

– o servidor público. Em uma perspectiva ainda mais estrita, consoante com os parâmetros constitucionais e legais, os cargos públicos são criados em número certo de vagas, denominação e remuneração fixadas em lei; podendo ser desdobrados em cargos e empregos públicos, conforme a natureza do vínculo jurídico que relaciona seu ocupante à administração pública, o institucional ou o celetista, respectivamente (Bergue, 2020).

Nesse sentido, aponta Bergue (2020), que desenhar um cargo significa definir sua esfera de competências, fundamentalmente pela descrição das atribuições que o compõem e passíveis de serem cometidas a seu ocupante; estipular nível mínimo de escolaridade ou habilitação específica. Especialmente, definir ou remeter para outra categoria de ato as competências requeridas para o desempenho das atividades inerentes ao exercício do cargo; fixar sua forma de remuneração, e: denominá-lo em consonância com sua natureza e particularidades.

2.2.5 Remuneração

Conforme o Regime Jurídico Único, remuneração é o vencimento do cargo efetivo acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei (Santos, 2014).

Composição da remuneração:

VENCIMENTO BÁSICO + VANTAGEM = REMUNERAÇÃO

VANTAGEM = INDENIZAÇÕES + GRATIFICAÇÕES + ADICIONAIS

A remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego; é a função que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais. A remuneração inclui retornos financeiros e serviços tangíveis, além de benefícios aos empregados como parte das relações de emprego; é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. A remuneração inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios.

Desse modo, a remuneração constitui um processo de troca: de um lado as expectativas de trabalho por parte da organização e, de outro, a recompensa que uma pessoa recebe pelo seu trabalho (Chiavenato, 2014).

2.2.6 Avaliação de desempenho

Avaliar desempenho implica atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos necessários ao bom exercício do cargo manifestados por indivíduos e equipes. Consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o

desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. A avaliação de desempenho tem como objetivo promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (Superintendência de Gestão de Pessoas, 2019).

Para Chiavenato, (2014):

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização (Chiavenato, 2014, p. 210).

Para tal, a delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefia e subordinado, na etapa de planejamento, que esteja alinhado com os critérios de verificação de desempenho, é fundamental para a correta execução e conseqüente avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho é de caráter somativo, posto que considera os resultados de desempenho apresentados pelo indivíduo comparados com o que fora anteriormente planejado (Coelho JR., 2011 *apud* Marques, 2015).

Conforme o art. 141º, da Lei nº 11.784/2008, que dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo federal brasileiro, define-se como avaliação de desempenho o “monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil”.

Entre as diversas possibilidades de contribuição dos usos dos instrumentos de avaliação de desempenho para o setor, dependendo da situação, do ambiente e da perspectiva do gestor a partir dos subsistemas, destacam-se, : 1) planejar os recursos humanos; 2) recrutar e selecionar novos servidores; 3) identificar necessidades de treinamento; 4) definir a contribuição de cada servidor para o sucesso da organização; 5) descobrir novos talentos e possibilidades de crescimento na organização; 6) orientar os servidores sobre o desenvolvimento de suas carreiras na organização subsidiar decisões de promoções e de transferências de acordo com as características dos servidores e de suas funções; e 7) definir políticas de administração salarial ou de compensação (Oliveira e Medeiros, 2011).

No que tange a instrumentalidade da avaliação de desempenho, Santos (2023), estabelece que o processo de avaliação de desempenho atua como elemento integrador das

práticas de gestão de pessoas, uma vez que seus resultados podem ser utilizados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas, tais como: fomentar o redesenho de programas de capacitação; aferir pontuação para efeito de pagamento de gratificação de desempenho; referenciar a política de promoção e progressão no cargo ou carreira; identificar demandas de melhoria de processos, fluxos e condições de trabalho, entre outros.

2.2.7 Outputs ou saída

Os *outputs* no modelo sistêmico de gestão de pessoas, refere-se aos resultados esperados das políticas e processos implementados nas áreas (subsistemas) da função. Esses resultados incluem a eficácia organizacional, que se traduz na capacidade da organização de alcançar seus objetivos estratégicos de forma eficiente e produtiva. Na busca pela melhoria da qualidade dos serviços prestados, refletindo diretamente no desempenho organizacional e na satisfação das partes interessadas. E, na satisfação pessoal dos colaboradores, elemento relacionado ao engajamento, à motivação e ao bem-estar no ambiente de trabalho e a necessidade de autorrealização, criando um ciclo positivo na relação entre pessoas, produtividade e alinhamento aos objetivos organizacionais.

Assim, no tocante das funções de RH, Santos e Corrêa (2022) concluem que:

Para se manter a eficiência do sistema de gestão pública de recursos humanos, o gestor deve implantar o sistema de controle de gestão para satisfazer a lei, sendo necessário adotar alguns procedimentos, ferramentas ou mecanismos para melhor eficiência do sistema de gestão, como prevenção de evitar erros, fraudes ou desperdícios, tais como: vontade política, estrutura de servidores de provimento efetivo, estrutura física, integridade e competência, acompanhamento dos controles, segregação de funções, rodízio de funções, profissionalização no setor público, autonomia da unidade de gestão e seus integrantes. Além disso, se a unidade de gestão de recursos humanos possuir uma equipe multidisciplinar, maior será a eficiência desta por consequência da gestão pública (Santos e Corrêa, 2022, p. 6)

3 METODOLOGIA

A tipologia da pesquisa é o estudo bibliométrico, que se caracteriza como quantitativo e descritivo. A bibliometria propõe o uso de métodos quantitativos para investigar a produção escrita como elemento da comunicação do conhecimento (Costa et al., 2010 *apud* Bandeira, 2017).

A base de dados que consolida o presente estudo é constituída a partir do levantamento de artigos publicados sobre gestão de pessoas no setor público entre os anos de 2020 a 2024. O recorte temporal foi escolhido para caracterizar os estudos área de GP nos últimos cinco anos, haja vista que já há estudos similares investigando as últimas décadas. A coleta de dados foi realizada nas bases de dados CAPES, SciELO Brasil, SPELL, GALE e DOAJ, respectivamente, escolhidas devido ao seu prestígio nacional. Os descritores de busca (palavras-chave) foram: “gestão de pessoas”, “recursos humanos”, “setor público”, “serviço público”, “administração pública”. Para tal, foi utilizado os operadores booleanos “OR” e “AND”. Os artigos duplicados, os estudos com foco no setor privado, estudos internacionais e os estudos de caso foram excluídos. Ao excluir estudos de caso, o estudo bibliométrico preserva seu escopo de mapear tendências, lacunas e redes de conhecimento a partir de dados científicos quantificáveis. Essa delimitação metodológica assegura comparabilidade, objetividade e robustez na análise bibliométrica.

Para análise, os dados foram sistematizados e tabulados em planilhas do *software* Microsoft Excel 2016 e sua descrição e análise realizada por meio de estatística descritiva, no intuito de resumir e sintetizar os dados observados. Ao passo que também foi realizada a análise do conteúdo textual. O período de coleta (levantamento dos artigos) contemplou os meses de setembro de 2024 a março de 2025.

Optou-se pela exclusão de estudos de caso da amostra com o objetivo de preservar a natureza comparativa e generalizável da análise bibliométrica. Estudos de caso tendem a abordar contextos específicos e particulares de uma única instituição ou experiência, o que pode comprometer a uniformidade na mensuração dos dados, dificultando a identificação de padrões, tendências e lacunas em escala mais ampla. Assim, a delimitação por estudos de natureza mais abrangente garante maior coerência estatística, assegura a homogeneidade dos critérios analíticos e fortalece a robustez da síntese temática construída a partir dos dados secundários consolidados na produção científica nacional.

As etapas da pesquisa foram sistematizadas na figura abaixo:

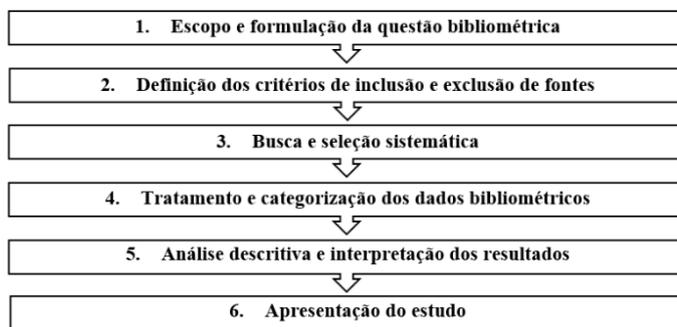


Figura 2- Etapas do estudo bibliométrico

Fonte: Elaborada pela autora, 2025

As bases de dados foram acessadas a partir dos indexadores de busca. Para tal foi utilizado o método de busca avançado, cruzando as palavras-chave com os operadores booleanos (“gestão de pessoas” OR “recursos humanos” AND “setor público” OR “serviço público” OR “administração pública”). Foram utilizados filtros de busca para o recorte temporal e tipo de material. No primeiro momento a seleção dos artigos foi feita a partir da leitura do título, palavras-chave, resumo e critérios de exclusão. No segundo momento, foi feita uma análise mais ampliada dos 31 artigos selecionados aplicando os critérios de exclusão. No final, restaram 19 artigos que foram lidos de forma integral.

A opção por delimitar a pesquisa apenas às bases CAPES, SciELO Brasil, SPELL, GALE e DOAJ foi uma decisão metodológica tomada em conjunto com a orientadora, considerando a intenção inicial de tratar os dados com o auxílio do software IRAMUTEQ. Para garantir maior padronização, qualidade dos dados e viabilidade operacional dentro dos limites de um Trabalho de Conclusão de Curso, priorizou-se bases que concentram periódicos qualificados pelo sistema Qualis CAPES e reconhecidos pela área de gestão pública. Além disso, essas bases possuem critérios mais rigorosos de indexação, o que contribui para maior confiabilidade, consistência metodológica e replicabilidade dos resultados. A escolha, portanto, visa à construção de um estudo mais criterioso e tecnicamente viável, condizente com os objetivos da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta de forma sintética os principais achados da pesquisa a partir da análise dos artigos selecionados. Está organizada em três subseções: a *distribuição dos artigos*, que compreende tanto a origem dos estudos por base de dados quanto sua distribuição temporal no período de 2020 a 2024; *categorias mais recorrentes*, a qual apresenta-se bibliograficamente os artigos do corpus deste estudo e também suas temáticas centrais dentro da área de GP, e, por fim, é trazido os *aspectos metodológicos*, apresentando a classificação dos estudos quanto a natureza da pesquisa, instrumento de coleta de dados, abordagem metodológica, tipo de pesquisa e fonte de dados. Essa estrutura relaciona-se com os objetivos específicos desse trabalho, trazendo um panorama da produção científica voltada à gestão de pessoas no setor público brasileiro, contribuindo para a identificação de lacunas e oportunidades de investigação no campo.

4.1 Distribuição dos artigos

Em relação a fonte de dados, a Tabela 1 apresenta a distribuição dos 19 artigos analisados conforme as bases de dados utilizadas durante a revisão. Observa-se que a maior parte dos artigos foi extraída da base CAPES, que contribuiu com 13 publicações, representando 68,4% do total. A predominância de estudos nessa base pode estar associada à sua abrangência multidisciplinar e à curadoria qualificada de periódicos, especialmente nas áreas de administração, políticas públicas e gestão. Ressalta-se também que a CAPES foi a primeira base de dados explorada durante a coleta, o que também contribui para sua maior representatividade, uma vez que artigos duplicados identificados em outras bases foram excluídos do corpus final.

Na sequência, destaca-se a base SPELL com 3 artigos (15,7%), confirmando a contribuição significativa dessa base para a construção do panorama científico analisado. Já as bases SciELO, GALE e DOAJ apresentaram menor representatividade, com apenas 1 artigo cada (5,3%), o que pode estar relacionado ao foco editorial. A análise da distribuição por base permite compreender os caminhos de disseminação do conhecimento científico no campo da gestão pública, além de indicar as fontes mais estratégicas para futuras pesquisas na área.

Tabela 1 - Artigos por base de dados pesquisadas

PERÍODO DE BUSCA: 2020 - 2024		
Base de dados:	N	%
CAPES	13	68,4%
SciELO	1	5,3%
SPELL	3	15,7%
GALE	1	5,3%
DOAJ	1	5,3%
TOTAL:	19	100%

Fonte: Elaborada pela autora, 2025

No que diz respeito ao período de mapeamento dos estudos, a Figura 3 ilustra a distribuição temporal da produção científica sobre gestão de pessoas no setor público entre os anos de 2020 e 2024. Observa-se que 2020 marcou o início do período analisado com uma produção expressiva, contabilizando 26,3% dos artigos. Esse número pode ser associado ao momento de transição enfrentado pelas instituições públicas diante do contexto de pandemia da COVID-19, o qual exigiu reorganizações urgentes na gestão de pessoas e trouxe à tona reflexões sobre práticas administrativas mais eficazes.

Em 2021, houve uma leve redução, com 21,2% artigos publicados sugerindo a manutenção do interesse na temática, ainda que em menor intensidade. O ano de 2022 representou o ponto mais baixo da série, concentrando apenas 5,3% das publicações, o que pode indicar uma reorientação das agendas de pesquisa naquele momento, atrasos editoriais ou menor inserção do tema em periódicos prioritários.

A partir de 2023, observa-se uma retomada gradual das publicações, com 15,7% do total, indicando uma recuperação do foco na área. O ápice ocorre em 2024, com 31,5% de artigos publicados, consolidando a gestão de pessoas no setor público como uma pauta emergente e estratégica dentro da produção acadêmica recente. Esse crescimento pode ser explicado tanto pelo amadurecimento das discussões iniciadas em anos anteriores quanto pela intensificação de iniciativas voltadas à modernização administrativa pública.

De modo geral, a análise temporal revela uma tendência de fortalecimento da temática ao longo dos cinco anos, com destaque para os extremos da série (2020 e 2024). Esse panorama denuncia que a área de gestão de pessoas vem ganhando centralidade, especialmente no que se refere à governança, competências profissionais e modelos organizacionais mais eficazes.

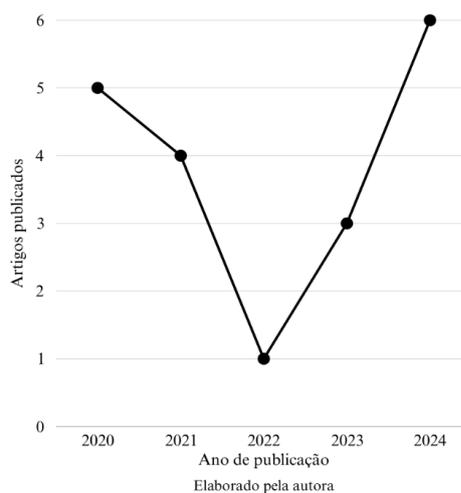


Figura 3- Distribuição temporal dos artigos

Fonte: Elaborada pela autora, 2025

4.2 Categorias mais recorrentes

O Quadro 1 apresenta, de forma integrada, os 19 artigos científicos que compõem o este estudo, com o objetivo de caracterizar o perfil da produção científica recente sobre gestão de pessoas no setor público. A organização do quadro contempla os seguintes elementos: título do artigo, ano de publicação, autores e periódico de origem, oferecendo uma visão panorâmica e descritiva da amostra selecionada.

A partir dessas informações, é possível extrair indícios relevantes sobre a temática central de cada estudo, com base na leitura dos títulos, bem como identificar subcategorias temáticas recorrentes, tais como gestão por competências, avaliação de desempenho, práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e liderança. Além disso, o título de alguns trabalhos também permite antecipar a natureza metodológica adotada, como revisões sistemáticas e estudos bibliométricos.

A exposição dos periódicos nos quais os artigos foram publicados também é um elemento significativo, pois reflete o escopo editorial e o alinhamento dos estudos com áreas específicas do conhecimento. Observa-se, por exemplo, a presença de periódicos especializados em administração pública, como a *Revista do Serviço Público (RSP)* e a *Revista Administração Pública e Gestão Social (APGS)*, que tradicionalmente publicam pesquisas aplicadas à realidade do setor público. Outros periódicos multidisciplinares, como a *Revista de Gestão e Secretariado* e a *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, demonstram o caráter transversal da temática, ao dialogar com áreas como administração, políticas públicas, ciências sociais e gestão.

Portanto, o Quadro 1, além de sistematizar as principais informações bibliográficas dos artigos selecionados, fornece também subsídios importantes para a análise temática, temporal e metodológica da produção científica.

Quadro 1 - Apresentação dos artigos, ano de publicação, autoria e descrição do periódico

	Título	Ano	Autores	Periódico
1	Práticas de gestão de pessoas no Brasil: uma revisão sistemática	2020	Thiago Aguiar de Oliveira, Amália Raquel Pérez-Nebra e Núria Tordera	Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)
2	Comprometimento organizacional no setor público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019)	2020	Ana Paula Moreno Pinho, Evalda Rodrigues da Silva de Oliveira e Clayton Robson Moreira da Silva.	Revista do Serviço Público (RSP)
3	Trajatória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro	2020	Thatiana Pedrosa Pereira Monteiro Oiticica e Milka Alves Correia Barbosa	Revista Brasileira de Administração Científica
4	Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas: Uma Análise da Produção Científica Brasileira em Revistas	2020	Jhony Pereira Moraes Angela Beatriz Busato Scheffer Sidimar Meira Sagaz	Revista Organização em Contexto
5	Saturado, Maturado ou em Ascensão? Por qual Caminho Permeiam as Bibliometrias da Área de Gestão de Pessoas?	2020	Coura, Fritas, Athayde et. al.	Revista de Carreiras e Pessoas
6	Gestão de pessoas por competência no setor público	2021	Vargas, Linhares, Guesdes et. al.	Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação
7	Avaliação de desempenho de gestão de recursos humanos no setor público	2021	Paula Cristina Leite Guesser, Sandra Rolim Ensslin e Sérgio Murilo Petri	Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão
8	A evolução das políticas de gestão de pessoas no setor público	2021	Tuanny da Silva Rangel e Priscila Moret de Freitas	Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento
9	Gestão estratégica na administração pública	2021	Felipe Fernandes Da Silva, Bryan De Azevedo Senra e Vinicius Gonzaga Da Costa	Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento
10	Administração de recursos humanos no setor público	2022	Viviane Rodrigues Sales dos Santos e Alessandra Conceição Santos Corrêa	<u>Research Society and Development</u>
11	Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico	2023	Rosária Cal Bastos e Maria das Dôres Saraiva de Loreto	Revista de Gestão e Secretariado
12	Afinal, quem faz acontecer? Habilidades de líderes como fator para implementação de políticas de gestão de pessoas	2023	Araújo, Santos, Menezes et. al.	Revista Administração Pública e Gestão Social
13	Competências no setor público: Panorama da produção científica (inter)nacional	2023	Barros, Hoffmann, Viana et. al.	Cadernos Gestão Pública e Cidadania

14	Questões emergentes na governança da gestão de pessoas na administração pública: uma revisão integrativa da literatura	2024	Elisangela Andrade dos Santos Souza, Ucleriston dos Santos Menezes e Thais Ettinger Oliveira.	Revista Gestão e Conexões
15	Gestão pública e gestão de pessoas: uma análise crítica e revisão de literatura sobre os recursos humanos e administração pública	2024	Cassio Humberto Rocha Solidade e Thatiane Leite da Silva	Brazilian Journal of Health Review
16	Cenário da gestão de pessoas no setor público brasileiro: uma análise da produção científica	2024	Cleide Mara Barbosa da Cruz, Gardênia Tereza Jardim Pereira	Cadernos UniFOA
17	Governança e gestão de pessoas na administração pública: avanços para a gestão de pessoas	2024	Adriane Rodrigues Gaia e Christian Luiz da Silva	Revista de Gestão e Secretariado
18	Gestão por competências na administração pública brasileira: um estudo bibliométrico no período de 2018 a 2022	2024	Barreto, Silva, Mendes et. al.	Revista de Gestão e Secretariado
19	Desafios para adoção das práticas de gestão de pessoas em organizações públicas	2024	Lana Montezano	New Trends in Qualitative Research

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 2 apresenta a classificação temática dos artigos analisados, considerando o foco central de cada estudo dentro da área de Gestão de Pessoas (GP) no setor público. Os artigos foram organizados em quatro categorias principais: funções de GP, políticas de GP, comportamento organizacional e outros.

A categoria *funções de GP* (21,1%) agrupa estudos que abordam aspectos operacionais e instrumentais do setor de recursos humanos, como recrutamento, avaliação de desempenho e gestão de recursos humanos. Já a categoria *política de GP* (42,2%) compreende produções voltadas às diretrizes estratégicas adotadas pelas organizações públicas, incluindo temas como práticas de gestão, gestão por competências, gestão estratégica, modelos organizacionais e governança. A categoria *comportamento organizacional* (10,4%) abarca estudos que analisam a dinâmica relacional entre o indivíduo e a organização, considerando elementos como liderança, inovação e comprometimento organizacional. Por fim, os artigos classificados como *outros* (26,3%) referem-se a investigações voltadas ao campo de GP de forma geral, mas que não se enquadram diretamente nas três categorias anteriores.

Essa categorização contribui para mapear as principais áreas de interesse da produção científica recente e evidencia uma predominância de abordagens voltadas à dimensão estratégica da gestão de pessoas no setor público.

Tabela 2 – Categorias e subcategorias de tema

CATEGORIA	N	%
FUNÇÕES DE GP	4	21,1%
Recrutamento	1	
Recrutamento e Seleção	1	
Avaliação de desempenho	1	
Gestão de RH	1	
ABORDAGEM DE GP	8	42,2%
Práticas de GP	2	
Gestão por competência	2	
Gestão estratégica	1	
Modelos organizacionais	1	
Governança	2	
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	2	10,4%
Comprometimento organizacional	1	
Liderança	1	
OUTROS	5	26,3%
Pesquisa em GP	5	
TOTAL	19	100%

Fonte: Adaptado de Bandeira et. al. (2017)

Faz jus salientar que, com o advento dos movimentos reformistas da administração pública, o setor de recursos humanos, que até então assumia um papel mecânico, passou a atuar como um agente estratégico, responsável por alinhar o desenvolvimento de pessoal aos objetivos institucionais. Nesse sentido, a expressiva concentração de estudos nas categorias funções de GP e políticas de GP— totalizando 63,3% da produção analisada — reforça o interesse da comunidade científica em compreender os impactos da modernização desse setor sobre a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços públicos. Essa ênfase temática evidencia a valorização de abordagens que investigam a estruturação de práticas e modelos voltados à racionalização da gestão de pessoas nas organizações públicas.

Por outro lado, a menor incidência de publicações na categoria comportamento organizacional indica uma relativa negligência com relação às dimensões subjetivas que permeiam o cotidiano dos servidores públicos, como as relações interpessoais, a motivação, liderança e o comprometimento. Essa lacuna denuncia a necessidade de aprofundar a reflexão sobre o papel do indivíduo no contexto institucional, reconhecendo que a eficácia das políticas e funções administrativas depende, sobretudo, do bem-estar, da percepção de pertencimento e do engajamento dos colaboradores. Portanto, há uma oportunidade de expansão para pesquisas que articulem as dimensões técnicas e humanas na gestão pública, promovendo uma abordagem mais fidedigna da atuação dos servidores.

4.3 Aspectos metodológicos dos estudos

No que diz respeito ao desenho metodológico dos estudos que embasam este trabalho, a Tabela 3 traz, de forma sintética, os aspectos metodológicos, relacionando informações sobre a natureza da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, a abordagem metodológica, o tipo de pesquisa e a classificação da fonte de dados. Esses aspectos permitem identificar o perfil predominante das pesquisas acadêmicas sobre gestão de pessoas na administração pública, ao mesmo tempo em que evidenciam a ausência de uma predominância de estudos empíricos, denunciando uma lacuna na produção científica voltada à experimentação prática e à proposição de soluções efetivas no campo de GP.

Tabela 3 - Aspectos metodológicos dos estudos

Aspecto	Categorias	Frequência(n)	Percentual (%)
Natureza da pesquisa	Descritiva	9	47,4%
	Exploratória	5	26,3%
	Descritiva e exploratória	3	15,8%
	Quantitativa aplicada	1	5,3%
	Bibliográfica/Documental	1	5,3%
Fonte de coleta	Documento acadêmicos e científicos	16	84,2%
	Entrevista	1	5,3%
	Questionário eletrônico	1	5,3%
	Documentos institucionais	1	5,3%
Abordagem metodológica	Quantitativa	2	10,5%
	Qualitativa	12	63,2%
	Mista	5	26,3%
Tipo de pesquisa	Revisão sistemática	13	68,4%
	Estudo bibliométrico	5	26,3%
	Estudo transversal	1	5,3%
Fonte de dados	Primária	3	15,8%
	Secundária	16	84,2%

Fonte: Elaborada pela autora

Em relação à natureza da pesquisa, há o predomínio de estudos descritivos (47,4%), seguidos dos exploratórios (26,3%) e de abordagens combinadas (descritiva e exploratória) em 15,8% dos artigos. Apenas um estudo foi classificado como quantitativo aplicado e outro como bibliográfico/documental. Essa configuração reforça que a maior parte dos trabalhos descreve e mapeia práticas e conceitos, sem avançar para a prática ou intervenções de campo.

Quanto as fontes de coleta de dados, destaca-se o uso majoritário de documentos acadêmicos e científicos (84,2%), como artigos indexados em bases de dados consagradas — por exemplo, Scopus, Web of Science, Periódicos CAPES, SciELO e Spell —, além de anais

de eventos da ANPAD. Também foram utilizadas obras de referência na área, como Santos, Bergue, Camões, Pantoja e Chiavenato, em conformidade com a natureza teórica das investigações, assegurando a consolidação conceitual dos estudos, mas evidenciando a dependência de fontes secundárias na produção científica sobre GP na administração pública. Enquanto isso, apenas três estudos se apoiaram em fontes primárias — um por meio de entrevistas, outro com questionário eletrônico e um terceiro utilizando documentos institucionais —, o que sugere que experiências diretas com o público-alvo e dados de campo ainda são pouco valorizadas.

No tocante à abordagem metodológica, a qualitativa lidera (63,2%), seguida pela mista (26,3%) e pela quantitativa (10,5%). O uso crescente de métodos mistos aponta para uma abertura metodológica, porém a baixa adoção de análises estatísticas tradicionais ainda sinaliza restrição na adoção de técnicas puramente quantitativas.

No que tange o tipo de pesquisa, as revisões sistemáticas e bibliográficas predominam (68,4%), indicando um forte esforço de consolidação do conhecimento já existente. Os estudos bibliométricos respondem por 26,3%, enquanto um único trabalho é classificado como estudo transversal empírico, o que reforça a escassez de investigações de campo.

Por fim, no que diz respeito a classificação das fontes de dados, verifica-se que 84,2% dos trabalhos utilizam dados secundários, enquanto apenas 10,5% se validaram de dados primários e 5,3% combinam ambas as abordagens. Essa predominância de fontes secundárias corrobora a orientação teórica dos estudos e reforça a necessidade de pesquisas empíricas que validem e implementem, na prática, modelos e diretrizes de gestão de pessoas no setor público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é novidade o que os estudos evidenciam, a gestão de pessoas é vista como um fator chave para o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços públicos, sendo uma ferramenta para aumentar a eficiência e eficácia do setor público (Souza et. al. 2024). A análise da produção científica sobre GP revela que, embora haja consenso sobre seu caráter estratégico, persiste um conjunto de entraves institucionais e culturais que limitam a sua efetividade. A transição de práticas predominantemente burocráticas para modelos gerenciais encontra resistência decorrente de rígidos mecanismos formais e de uma cultura organizacional orientada pela impessoalidade normativa (Souza et. al. 2024).

Estudo como o de Vargas et. al. (2021), por exemplo, contextualiza que no tocante da gestão de pessoas é indispensável uma gestão estratégica não apenas técnico-teórica, mas que desenvolve efetivamente, nos seus servidores, competências práticas voltadas para o atendimento do cidadão, usuário do serviço público. Nessa linha, os autores refletem que o ingresso do servidor, via concurso público condiz com sua capacidade intelectual, mas muitas das vezes é alocado para funções não condizentes com seu perfil, resultando em um desempenho deficiente. Por um lado, esse fator está associado a segurança da estabilidade trabalhista do regime público, por outro, a negligência das organizações públicas em treinar, desenvolver, aperfeiçoar e motivar seus servidores.

É consensual entre os estudos que, no âmbito da administração pública, a área de GP enfrenta limitações estruturais profundas: modelos de gestão com baixa capacidade de agregação de valor, processos fortemente burocráticos e ausência de políticas de RH consolidadas, que resultam em ineficiência e insatisfação tanto dos servidores quanto dos cidadãos. A falta de profissionalização e a falta de qualificação contínua dos quadros comprometem a qualidade do atendimento público, evidenciada pelas reclamações recorrentes sobre o serviço prestado. Além disso, a rigidez legislativa, o recrutamento exclusivo via concurso e a remuneração desvinculada do desempenho criam entraves à alocação eficaz de competências e reduzem o ímpeto por inovação.

Souza, Menezes e Oliveira (2024), defendem que governança eficaz na gestão de pessoas transcende sua função meramente administrativa, atuando como verdadeiro catalisador de transformação social: ao estruturar processos transparentes, valorizando competências e estimulando a participação ativa dos servidores, ela reconstrói a confiança pública e fortalece o vínculo entre a sociedade e o Estado. Nesse contexto de ceticismo em relação às instituições, o investimento no capital humano — por meio de capacitação contínua, reconhecimento de

méritos e ambientes de trabalho colaborativos — torna-se o farol que orienta a rota para uma administração pública mais inclusiva, equitativa e eficiente, capaz de responder às demandas sociais com agilidade e sensibilidade.

Assim, salienta-se a importância de alinhar competências individuais às necessidades estratégicas, superando a fragmentação dos processos de RH e fortalecendo o suporte organizacional. Pesquisas futuras devem explorar as relações entre comprometimento, práticas de diversidade, descentralização e uso de tecnologias inovadoras, garantindo que as políticas de RH não apenas existam em normas, mas se traduzam em resultados efetivos para as organizações e cidadãos.

Cabe ressaltar que a produção científica analisada neste trabalho revela um predomínio de estudos voltados para as políticas de gestão de pessoas, evidenciando o interesse da comunidade acadêmica em investigar políticas organizacionais. No entanto, faz jus salientar que a delimitação temporal, concentrada no período de 2020 a 2024, embora justificada pela atualidade e relevância do tema, restringe a análise longitudinal das tendências de pesquisa na área. Além disso, há limitação quanto ao número das bases de dados consultadas — CAPES, SciELO, SPELL, GALE e DOAJ —, o que pode ter levado à exclusão de estudos relevantes presentes em outros repositórios acadêmicos ou institucionais mais específicos como por exemplo o Google Acadêmico.

Diante dessas limitações, recomenda-se que estudos futuros ampliem o recorte temporal, permitindo análises comparativas e evolutivas das abordagens sobre gestão de pessoas no setor público. Recomenda-se também que novas investigações explorem outras bases de dados nacionais e internacionais, e, amplie os repositórios institucionais, de modo a mapear uma gama mais abrangente e diversa de produções científicas. Investimentos em estudos empíricos, como pesquisas de campo e estudos de caso em órgãos públicos, também podem contribuir para aprofundar a compreensão dos impactos práticos das políticas de gestão de pessoas na administração pública brasileira.

Em síntese, este estudo bibliométrico confirma que a Gestão de Pessoas no setor público constitui um subsistema estratégico essencial para a eficiência e a qualidade dos serviços públicos. Contudo, identifica-se a predominância de revisões sistemáticas e investigações de natureza descritiva, o que limita a produção de evidências empíricas capazes de testar modelos gerenciais em contextos organizacionais. Observa-se, ainda, lacuna na pesquisa sobre práticas de diversidade e mecanismos de engajamento do servidor, bem como na investigação dos

entraves institucionais — notadamente a rigidez normativa e os processos burocráticos — que dificultam a adoção de modelos gerenciais mais flexíveis nos subsistemas de GP.

Decerto, a principal contribuição deste TCC está no mapeamento sistemático da produção científica brasileira entre 2020 e 2024, articulando categorias temáticas, metodológicas e estruturais, e evidenciando os desafios culturais e organizacionais a serem superados. Assim, sugere-se que estudos futuros adotem abordagens empírico-quantitativas ou mistas para validar e operacionalizar diretrizes de GP, fortalecendo a profissionalização do capital humano público e a transformação das normas em resultados concretos.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Adriano Cesar Ferreira. O Programa de Capacitação de Servidores Públicos e de Cidadãos do Tribunal de Contas da União: um exemplo de atuação estratégica das escolas de governo. **Revista do TCU**, Brasília, v. 126, p. 24–37, jan./abr. 2013.
- ARAÚJO, M. L. de; SILVÉRIO, J. C. dos S.; BARBOSA, G. C. da S.; MENEZES, P. P. M. Afinal, Quem Faz Acontecer? Habilidades de Líderes como Fator Para Implementação de Políticas de Gestão de Pessoas. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 15, n. 1, 2023.
- BANDEIRA, Emanuella Lustosa; ARRUDA, Hanna Rocha de; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista de Pesquisa em Contabilidade e Administração – RPCA**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 86-103, jul./set. 2017.
- BARRETO, Laís Karla da Silva et al. Gestão por competências na administração pública brasileira: um estudo bibliométrico de 2018 a 2022. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 9, p. 01-20, set. 2024.
- BARROS, A. C. de S.; HOFFMANN, V. E.; VIANA, L. F. C.; SILVA, M. S. da. Competências no setor público: Panorama da produção científica (inter)nacional. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, p. e89044, 2023.
- BASTOS, R. C.; DE LORETO, M. das D. S. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 9, p. 15250–15267, 2023.
- BASTOS, Rosária Cal; LORETO, Maria das Dores Saraiva de. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 14, n. 9, p. 15250-15267, 2023.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto do curso. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 29–50.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988.
- BRASIL. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). **Governança e gestão de pessoas**. Brasil, 2025.
- BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, Seção 1, p. 1, 23 set. 2008.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, nov. 1995.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: Enap, 2016. 104 p. (Cadernos Enap, n. 45).

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CRUZ, Cleide Mara Barbosa da; PEREIRA, Gardênia Tereza Jardim. Cenário da gestão de pessoas no setor público brasileiro: uma análise da produção científica. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, v. 19, n. 54, 2024.

DIAS, B. O.; NETA, M. do C. S.; MARTINS, P. L. **Processo de recrutamento e seleção na administração pública: a provisão de cargos por concurso público**. 2017. Trabalho apresentado no repositório institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2017.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2002.

GAIA, A. R.; SILVA, C. L. da. Governança e gestão de pessoas na administração pública: avanços para a gestão de pessoas. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 5, p. e3754, 2024.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. RACE – **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 9, n. 1-2, p. 153–180, jan./dez. 2010.

GUESSER, Paula Cristina Leite; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sergio Murilo. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4 (Edição Especial – Gestão Pública), 04 fev. 2021.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015. 105 p. il. SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. - 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2014. 384 p.

MONTEZANO, Lana. Desafios para adoção das práticas de gestão de pessoas em organizações públicas. **New Trends in Qualitative Research**, Lisboa, v. 20, n. 3, p. 1–11, set. 2024.

MORAES, Jhony Pereira; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato; SAGAZ, Sidimar Meira. Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas: uma análise da produção científica brasileira em revistas. **Revista Organizações em Contexto**, [S. l.], v. 16, n. 32, p. 337–363, 2024.

OITICICA, Thatiana Pedrosa Pereira Monteiro; BARBOSA, Milka Alves Correia. Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 147–160, 2020.

OLIDADE, C. H. R.; DA SILVA, T. L. Gestão pública e gestão de pessoas: uma análise crítica e revisão de literatura sobre os recursos humanos e administração pública. **Brazilian Journal of Health Review**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 5547–5554, 2024.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. 184 p. ISBN 978-85-7988-104-6.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; Brasília: CAPES, 2018. 180 p. (Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP).

OLIVEIRA, Thiago Aguiar de; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel; TORDERA, Nuria. Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 22, n. 4, p. 2279–2288, out. 2022.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. de; SILVA, C. R. M. da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 71, n. 3, p. 504-539, 2020.

Questões emergentes na Governança da Gestão de Pessoas na Administração Pública: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 114-133, 2024.

RANGEL, Tuanny da Silva; FREITAS, Priscila Moret de. A Evolução das Políticas de Gestão de Pessoas no Setor Público. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 06, Ed. 03, v. 08, p. 151–164, mar. 2021.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 384 p. ISBN 978-85-02-61762-9.

SANTOS, Luiz Alberto dos. **Carreiras no serviço público, governança e desenvolvimento**. In: LOPEZ, Felix G.; CARDOSO JUNIOR, José Celso (orgs.). **Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)**. 1. ed. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2023. Cap. 19.

SANTOS, V. R. S. dos .; CORRÊA, A. C. S. . Human resources management in the public sector. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. e50111225908, 2022.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia Pantoja; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 9–28.

SILVA, Felipe Fernandes da; SENRA, Bryan de Azevedo; COSTA, Vinicius Gonzaga da. Gestão Estratégica na Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 06, Ed. 02, v. 04, p. 65–80, fev. 2021.

SOUZA, Elisângela Andrade dos Santos; MENEZES, Ucleriston dos Santos; OLIVEIRA, Thais Ettinger. Questões emergentes na Governança da Gestão de Pessoas na Administração Pública: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 114–133, 2024.

SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS. **Manual de orientação para a gestão do desempenho**. Belo Horizonte: Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte – PRODABEL, 2019.

VARGAS, Tiago Corrêa; LINHARES, Felipe da Silva; GUEDES, Tiago Vargas; CERNICCHIARO, Luiz Eduardo Mazullo; OLIVEIRA, Adriano Dias de; CANTINI, Elaine. Gestão de pessoas por competência no setor público. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 804–813, abr. 2021.