



**PRODUÇÃO CIENTÍFICA NO BRASIL NO PERÍODO DE 1986 A 2013 SOBRE  
GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO**

**SCIENTIFIC PRODUCTION IN BRAZIL FROM 1986 TO 2013 ON PERSONNEL  
MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE**

**Jean Costa Gomes**

Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil  
jeancosta788@gmail.com

**Magnus Luiz Emmendoerfer**

Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil  
magnus@ufv.br

**Brendow de Oliveira Fraga**

Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil  
brendowfraga@gmail.com

---

**Resumo**

O objetivo é analisar a produção científica publicada em eventos e periódicos no Brasil sobre gestão de pessoas no serviço público. Aplicou-se o método meta-estudo com manejo da produção científica, cujos dados foram tratados por meio da técnica categorial de Análise de Conteúdo. Como resultados observou-se que há um crescimento de pesquisas sobre o tema, com maior concentração no sudoeste do Brasil. As organizações públicas bancárias, de educação e de saúde são as mais frequentes nos estudos. Há predominância do método teórico-empírico e da abordagem qualitativa nos estudos realizados. Todavia, há predominância de uso de métodos tradicionais de coleta e análise de dados. Por fim, observou-se que a gestão de pessoas no serviço público tem sido um tema que começa a ser

tratado de modo mais estratégico, mas de forma gradual nos últimos 25 anos no Brasil em programas governamentais e de gestão pautados no gerencialismo e em resultados.

**Palavras chave:** Gestão Pública, Administração de Recursos Humanos, Meta-estudo.

### **Abstract**

*The proposal was to analyze the scientific production published in Brazilian events and scientific journals about Personnel Management in public sector. Thus, the meta-study method with the management of scientific production were used, whose data were treated by the technique of content analysis of categorical type. As results, it was observed that there is a growth of research on the subject, with the highest concentration in southwest of Brazil. Public organizations as banking, education and health are most frequently researched in these studies. There is a predominance of the theoretical and empirical method and a qualitative approach in the performed studies. However, there is a predominance of the use of traditional methods of collecting and analyzing data. Finally, it was observed that Human Resource Management in public sector has been a subject that is still rarely addressed strategically, despite its increased relevance in the last 25 years with Brazilian government programs and management guided in managerialism and results.*

**Keywords:** *Personnel Management, Public Management, Human Resource Administration, Meta study.*

## **1. Introdução**

A área de Administração Pública tem sido cada vez mais demandada pela sociedade para tornar a atuação do Estado e sua oferta de serviços públicos mais efetiva. A busca por tal efetividade, como consequência da eficiência, tem sido um desafio para as organizações públicas, em que as ações e compromissos dos governos tem se orientado para soluções que possam ser mais próximas e sensíveis às demandas da população (NUNBERG, 1998; FERREIRA; PRANDO, 2016).

Neste sentido, tem se observado que a efetividade dos serviços públicos tem sido associada a realização de reformas administrativas no setor público, e neste âmbito o tema gestão de pessoas enquanto prática tem se apresentando como um fator determinante para o alcance de resultados positivos (KELLOUGH; SELDEN, 2003).

Estudos sobre esse tema têm sido focalizados em países desenvolvidos de tradição anglo-saxônica (NUNBERG, 1998; KLINGNER; NALBANDIAN; LLORENS, 2016) e acredita-se nesta pesquisa que os países do hemisfério sul, como os da América do Sul, especialmente no caso do Brasil, têm produções científicas relevantes para compreender suas práticas em termos de gestão de pessoas no serviço público. Diante disso, o que tem sido captado, analisado e produzido sobre este tema pela comunidade científica da área de Administração Pública no Brasil?

Para fins deste estudo define-se o serviço público como as atividades materiais as quais a “lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público” (DI PIETRO, 2016, p.90). Os serviços públicos são exercidos, conforme esse autor, por agentes públicos (pessoas naturais), órgãos públicos e pessoas jurídicas de direito público e privado que compõem a Administração Pública (AP) direta, que no caso do Brasil é composto pela união, estados, distrito federal e municípios, e pela AP indireta (autarquias, fundações públicas, sociedades de economia mista e empresas públicas).

A importância deste estudo centra-se na oportunidade de revelar um retrato da gestão de pessoas no serviço público no Brasil, onde o aperfeiçoamento prático deste tema tem sido constantemente demandado por gestores e servidores públicos, para além de uma questão normativa. Para tanto, observar os processos de gestão de pessoas que estão sendo tratados nos estudos nacionais tornam-se relevantes para se compreender o estado da arte sobre o tema em termos instrumentais, em uma área de pesquisa que tem centrado seus estudos em questões comportamentais (BRUM, MARTINELLI, WAECHTER, MÜLLER; MELLO, 2014; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

É pertinente esclarecer que estudos comportamentais são necessários, porém a dimensão dos processos que compõe a gestão de pessoas no serviço público tem sido algo ainda incipientemente tratada nos artigos publicados pela comunidade científica brasileira na área de Administração Pública.

Deste modo, o objetivo geral desse trabalho é analisar a produção científica sobre gestão de pessoas no serviço público. O foco de investigação será a produção científica existente em eventos e periódicos da área de Administração Pública no Brasil, por meio da estratégia metodológica denominada meta-estudo. Cappelle, Brito Melo e Vasconcelos (2006) afirmam que os meta-estudos objetivam fazer reflexão e análise crítica dos artigos publicados em revistas e congressos. Tem-se como principal benefício do método o delineamento global (espelho) da área de conhecimento em questão (HUNT, 1997; CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002), com ênfase neste artigo sobre as práticas relacionadas aos processos de gestão de pessoas no serviço público.

## **2. Gestão de pessoas no serviço público**

Primeiramente optou-se nesse trabalho por utilizar o termo “gestão de pessoas” ao invés de “recursos humanos” com a finalidade de ampliar e valorizar a dimensão humanística e de suas sociabilidades numa perspectiva estratégica com o escopo de aperfeiçoamento do serviço público no século XXI.

Para fins deste estudo, os processos de gestão de pessoas consistem em atrair, aplicar, desenvolver, avaliar e recompensar. Tais processos foram apropriados a partir de proposições tratadas por Chiavenato (2014) sobre de gestão de pessoas que podem ser úteis enquanto categorias analíticas definidas a priori (com exceção de um processo, que trata de manutenção ou retenção de pessoas, que se considera uma consequência dos demais processos, logo, este não foi utilizado para fins deste artigo). Assim, o processo de atrair pessoas consisti na inclusão de novas pessoas na organização por meio de recrutamento e seleção de pessoas. O processo de aplicar pessoas é utilizado para explicitar e alinhar as atividades que as pessoas irão realizar na organização. O processo de desenvolver pessoas é aquele responsável por capacitar, treinar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos. O quarto processo, avaliar pessoas serve para identificar, monitorar e estimar o valor gerado pelas pessoas no trabalho. O último processo, recompensar pessoas, é aquele em que se incentivam as pessoas e tentam satisfazer as necessidades individuais por meio de salários, benefícios e incentivos.

Ressalta-se que a comunidade científica da área de administração, em nível de pós-graduação, que atua com pesquisas na área de gestão de pessoas, tem evitado a utilização das obras de Idalberto Chiavenato com alegação de que seus conteúdos não trazem contribuições

para o avanço científico. Todavia, para fins deste artigo, e com base na sua obra de gestão de pessoas que é um campo especializado deste autor, optou-se em considerar a noção de processos de gestão de pessoas proposta pelo mesmo, no contexto da Administração Pública, que no Brasil não está tecnicamente esclarecida na legislação que orienta o serviço público, no caso, o Regime Jurídico Único – RJU (BRASIL, 2017b).

Para tal prosseguimento, partiu-se de uma das referências no campo da gestão de pessoas no serviço público que tem sido as obras de Bergue (2010; 2014) e sua centralidade para os estudos nacionais pode estar relacionada a pelo menos dois motivos: suas obras são pioneiras na área e a produção científica sobre o tema na área tem sido incipiente, se comparado com as demandas empíricas nos governos.

Para Bergue (2010) o objetivo geral da gestão de pessoas no setor público pode ser composto por três ações fundamentais que podem ser associados a noção de processos: promover o suprimento (processo de atrair pessoas), a manutenção (processo de aplicar e recompensar pessoas) e o desenvolvimento (desenvolver e avaliar pessoas). Ou seja, as práticas em gestão de pessoas dizem respeito à alocação dos indivíduos no ambiente de trabalho e criação de condições de trabalho favoráveis manter e aprimorar o desempenho dos colaboradores.

O provimento pelo recrutamento de pessoas no serviço público é realizado por meio de uma sucessão de atos administrativos complexos que se estende desde a verificação da efetiva necessidade da administração, encerrando-se com a homologação das inscrições para o concurso, no caso do provimento de cargos efetivos ou empregos públicos (BERGUE, 2010; 2014; MELLO, 2015; MEIRELLES, 2016). Neste sentido, as fases do recrutamento na administração pública percorrem as fases de identificação da efetiva necessidade de pessoas, análise da existência legal da vaga, elaboração e publicação do edital de abertura do concurso, processo de inscrições e, por último, as homologações das inscrições. Cada fase desta deve ser concebida de forma eficiente conforme as regras estabelecidas pelo órgão superior que as regem. Mas em algumas das vezes, esse processo na administração pública não ocorre de maneira eficiente, no qual o processo admissional não recruta pessoas adequadas para exercerem as funções do cargo pretendido.

A seleção de pessoas faz parte do processo de provimento de pessoal e acontece logo após a prática de recrutamento. Esta fase visa solucionar dois tipos de problemas: a) a adequação da pessoa ao cargo e; b) eficiência e eficácia da pessoa no cargo. Deste modo,

entende-se que a seleção visa encontrar, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento de pessoas, aqueles mais adequados ao cargo disponibilizado, com o intuito de manter ou aumentar a efetividade da organização (ARAÚJO; GARCIA, 2014).

Na administração pública, o instrumento fundamental de seleção de pessoas é o concurso público de provas ou provas de títulos, conforme preconiza o artigo. 37, inciso II da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que estabelece a possibilidade equânime para os cidadãos que tenham condições de atender aos requisitos da vaga e aprovação por critérios exclusivamente meritocráticos (BRASIL, 2017a). Ademais, no que diz respeito à manutenção e o desenvolvimento, observa-se que a avaliação da performance individual no setor público. Todavia, é importante evidenciar o pensamento de Bergue (2010; 2014) ao comentar que a avaliação de desempenho e controle dos resultados no serviço público são medidas ainda incipientes, bem como problemáticas (KLEIN; MASCARENHAS, 2016) no Brasil. Entretanto servem, em teoria, para avaliar sistematicamente a atuação do servidor do público e aprimorar continuamente as ofertas aos cidadãos. Comenta-se em teoria, porque se todos os processos de gestão de pessoas deixassem de ser apenas retórica ou às leis que “não pegam na prática” na Administração Pública, poderiam ser mais estratégicas (MOURA; SOUZA, 2016) e possivelmente mais efetivas na melhoria do desempenho do Estado.

Vale destacar que a Administração Pública, estes processos são realizados com procedimentos específicos que os tornam diferentes em relação à administração de organizações privadas. De modo que os âmbitos público e privado não se diferem somente em sua finalidade, mas também de como as práticas são socialmente construídas, apesar de ocorrer apropriações de práticas do mercado empresarial (SIQUEIRA; MENDES, 2009), cujas lógicas muitas vezes são conflitantes com o *ethos* público. Isso se deve a pelo menos dois motivos inspirados no trabalho de Melton e Meier (2017). Primeiro, porque o foco em que são realizadas as atividades de cada organização é diferente, dado que na organização privada a administração visa aumentar a riqueza de seus acionistas e de outro modo, na organização pública o objetivo é atender de forma igualitária seus usuários. Segundo, porque na organização pública há um cunho político nas tomadas de decisões. O agente público em algumas ações pode não conseguir se desvincular do lado político ao realizar suas tarefas, o que muitas vezes pode entrar a efetividade e execução de modo estratégico da gestão de pessoas no serviço público.

### 3. Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa tiveram como base norteadora a técnica de meta-estudo que segundo Paterson (2001) é uma técnica rigorosa amplamente utilizada e aceita, que objetiva acumular resultados de vários estudos para chegar à representação mais acurada do seu relacionamento na população, do que aquela fornecida pelos estimadores de estudos considerados de forma individual. A pesquisa é do tipo bibliográfica; de nível exploratório-descritivo, que visa a compreensão quantitativa e qualitativa da produção científica.

Devido à necessidade de delimitar o escopo de pesquisa, optou-se pela seleção dos artigos publicados em revistas de Administração pública classificadas pelo sistema classificatório *WebQualis* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), bem como estar disponível para acesso no portal online da revista. A Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) foi a base para a seleção de artigos em eventos. Estas bases de dados foram utilizadas, pois são referências em acervo científico no meio acadêmico nacional e internacional. Serviram para coleta de dados um total de 28 revistas e 5 eventos, que foram coletados até ano de 2013. Sendo que em algumas revistas o acesso não foi permitido e em outras não foram encontrados nenhum artigo relacionado ao objeto de estudo. Os eventos selecionados foram: 3Es, EnANPAD, EnAPG, EnEO e EnGPR.

Para a análise dos dados, foi adotada a técnica de análise do conteúdo do material, descrita por Vergara (2014), como uma técnica para o tratamento de dados que visa a identificar o que é emitido a respeito de determinado tema, o que a torna convergente aos objetivos desta pesquisa, cujas fases da análise de conteúdo organizam-se, cronologicamente, em:

Fase de pré-análise. Elaboração de critérios para identificação, leitura e seleção dos artigos nos eventos da ANPAD foram utilizadas palavras-chave no sistema de busca do site da ANPAD, buscando pelas seguintes expressões: “recursos humanos”, “gestão de pessoas”, “recrutamento”, “seleção”, “treinamento”, “desenvolvimento”, “avaliação pessoas”. Para pré-seleção dos artigos nas revistas foram feitas buscas em todas as edições de anais disponíveis na página online de cada revista, buscando os artigos que continham as seguintes expressões no título: “recursos humanos”, “gestão de pessoas”, “recrutamento”, “seleção”,

“treinamento”, “desenvolvimento”, “avaliação”, “competências”, “formação” e “capacitação”. Assim, selecionou-se 123 artigos relacionados ao tema.

Os termos utilizados para busca de artigos em eventos e periódicos, foram buscados também na linguagem espanhola. Sendo assim foram encontrados 179 artigos nacionais e internacionais sobre o tema, que foram cuidadosamente analisados. Foram lidos a introdução, os resumos e as conclusões de cada um dos 179 artigos, a fim de encontrar algum tópico relacionado com o objeto de estudo. Chegou-se à conclusão de que 34 artigos do conjunto encontrado não se identificavam com área de Administração pública e/ou Gestão de Pessoas, restando assim 145.

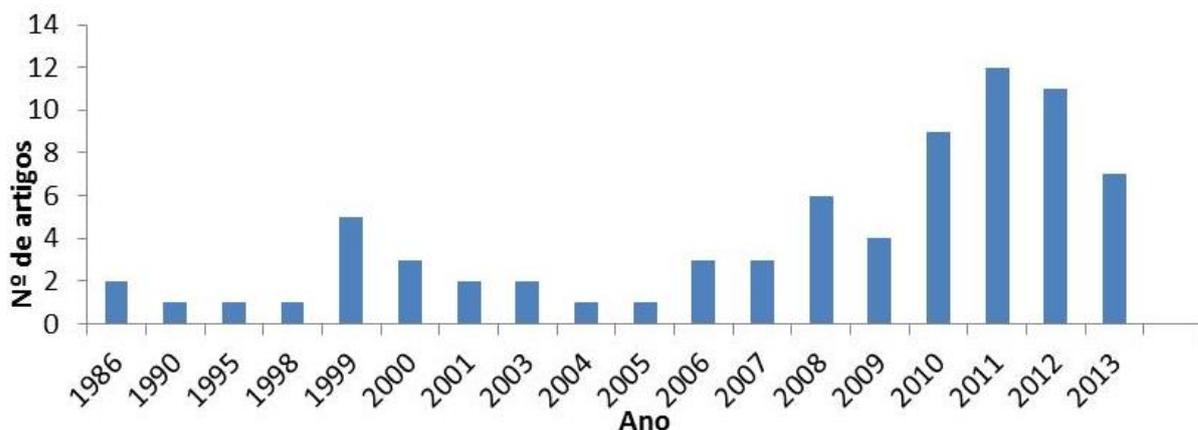
Em uma análise mais profunda desses 145 artigos, verificou-se que apenas 74 artigos indicaram contribuições para os estudos e as práticas de gestão de pessoas no serviço público. Para selecionar aqueles artigos que contribuía e os que não contribuía para o tema pesquisado, buscaram-se em cada artigo as expressões “contribui” e “conclu” (o termo “conclu” foi utilizado para ampliar as opções de palavras associadas à “conclusão”).

Para fase de exploração, caracterizada pela leitura completa dos artigos, restaram 74 artigos. Na fase de tratamento de resultados, realizou-se uma análise de todos os artigos, buscando alcançar o objetivo proposto por esta pesquisa. Os critérios de categorização adotados nessa pesquisa foram: a) ano de publicação; b) instituição do 1º autor; c) estado da instituição; d) país, e) abordagem; f) perfil metodológico; g) assuntos específicos (processos de gestão de pessoas); h) revista/evento; i) tipo de organização pública; j) unidade federativa da organização pública estudada; h) procedimentos metodológicos (técnicas de coleta e análise de dados).

Quanto à abordagem os artigos foram classificados entre Qualitativo, Quantitativo, Quali/Quanti. Para classificação dos artigos quanto ao perfil metodológico utilizado, foram classificados a partir das subcategorias: a) artigos teóricos - trabalhos que não derivavam de testes empíricos e que remetiam a reflexões teóricas e construções conceituais b) empíricos - cuja concentração consiste na observação e análise de dados; c) teórico-empíricos - estudos que utilizam um arcabouço teórico para orientar a explicação da realidade observada.

#### 4. Apresentação e análise dos dados

No universo temporal dos 74 artigos que tratam sobre o tema, observou-se que estes encontram entre os anos de 1986 a 2013 que, em uma análise percentual, indica um relevante crescimento a partir de 2010 da produção científica, conforme dados a partir da Figura 1.



Fonte: Elaboração própria.

**Figura 1** - Distribuição dos artigos por ano de publicação

Em relação aos países das instituições, o Brasil foi o país com o maior número de publicações, em um total de 61 artigos, o que corresponde a aproximadamente 83% do total de artigos encontrados. Destes artigos, o Estado de São Paulo não concentra somente a maior produção científica sobre Gestão de Pessoas no setor público, como é também referência de produção científica em outras áreas da Gestão de Pessoas. Nos artigos internacionais, a concentração da produção científica se encontra na cidade de Caracas/Venezuela, onde se teve um total de 6 artigos encontrados, o que corresponde a aproximadamente 8% do total de artigos.

Sob o ponto de vista do perfil metodológico observou-se a predominância de artigos classificados como teórico-empíricos, representando 59% da produção científica analisada. Demonstrando que nos estudos sobre o tema, há uma predominância da busca de relação entre a prática e a teoria. Os estudos teóricos abrangem cerca de 29% e os empíricos estão concentrados em 12% dos artigos estudados.

Na classificação dos artigos, utilizou-se os processos de gestão de pessoas no serviço público sistematizados didaticamente em **atrair, aplicar, recompensar, desenvolver e avaliar**. Assim, na Tabela 1, observa-se que as contribuições dos 64 trabalhos analisados estão distribuídas, respectivamente: 32% dos trabalhos tratam do processo de desenvolver pessoas; 23% do processo de avaliar; 19% do processo de aplicar; 9% do processo de

recompensar; e, 4% do processo de atrair pessoas no serviço público. Além disso, foram identificados 13% dos trabalhos que tratavam de processos integrados na gestão de pessoas no serviço público.

<b>Processos de Gestão de Pessoas</b>	<b>% (n=64)</b>	<b>Organizações públicas</b>	<b>Contribuições dos artigos</b>
<b>Atrair</b>	4% (n = 3)	Posto de Atendimento à Saúde	Absorção de pessoas ao Sistema Único de Saúde (SUS)
		Posto de Atendimento à Saúde	Políticas públicas de gestão de Qualidade no Trabalho, Plano de Carreiras, Cargos e Salários no SUS.
<b>Aplicar</b>	19% (n=14)	Universidade	Gestão de pessoas por competências em universidades federais.
		Correios	Entendimento das políticas de Recursos Humanos em relação ao comprometimento do funcionário público.
		IFES	Formação de gestores públicos alinhados aos IFES; e para compreensão da gestão por competências nos IFES.
		Instituição Bancária	Compreensão das carreiras no setor público e privado no Brasil; para a competência no trabalho e nas organizações; e para Qualidade de Vida no trabalho.
		Organizações públicas em geral	Gestão por competências para Planos de Carreiras em organizações públicas.
<b>Avaliar</b>	23% (n=17)	Ministério de Planej. e Orçamentos; IFES; Universidade; Polícia Militar; Ministério Público do estado;	Desenvolvimento de metodologias de avaliação do trabalho assistencial; para a eficiência de programas de capacitação na administração pública; para o aprimoramento das práticas de avaliação no setor público; para o entendimento da avaliação de desempenho e seus resultados para a gestão de recursos humanos em instituições públicas;
		Tribunal do Poder Judiciário	Desenvolvimento de uma ferramenta para o diagnóstico organizacional; para os estudos de gestão de pessoas.
		Instituição Bancária	Desenvolvimento de competências e para avaliação de programas de aperfeiçoamento no trabalho; para avaliação de desempenho individual nas organizações.
		Organizações públicas em geral	Aprimoramento das práticas de avaliação no setor público; para a teoria sobre a Avaliação de Desempenho Individual nas organizações públicas.
<b>Desenvolver</b>	32% (n=23)	INPS (atual INSS); Ministério Planej. e Orçamentos; Entidade de Direito Público; Hospital; Escola; Tribunal de Contas da União; Prefeitura.	Formação de profissionais em saúde; para aprendizagem organizacional no setor público; para o processo de treinamento e políticas de desenvolvimento humano no trabalho; para melhoria da capacitação no setor público.
		Instituição Bancária	Apresentação de métodos de avaliação das práticas de gestão de pessoas nas organizações; para o processo do treinamento no trabalho; para o desenvolvimento de competências.
		Secretarias do Estado	Entendimento do papel da gestão de pessoas na aprendizagem organizacional; para o desenvolvimento de pessoas no setor público; para a discussão de fatores que condicionam processos de aprendizagem de indivíduos em organizações.
		Organizações públicas em geral	Compreensão da cultura organizacional em organizações públicas; para disseminação da gestão do conhecimento; para o desenvolvimento e formação de pessoas; para políticas

			públicas de gestão de pessoas.
<b>Recompensar</b>	9% (n=7)	Universidade	Prática da Gestão por competências nas organizações públicas e privadas.
		IBGE	Reflexões sobre como as políticas de RH atendem as expectativas dos servidores públicos.
		Organizações públicas em geral	Melhoria do sistema remuneratório no setor público.
<b>Integrado</b>	13% (n=10)	IFES	Alinhamento do planejamento estratégico com a Gestão de Recursos Humanos
		Hospital	Administração de recursos humanos no setor público e para o entendimento das políticas de RH no setor de saúde.
		Organizações públicas em geral	Aprimoramento das políticas de gestão de pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais; Mudanças nas políticas de gestão de pessoas; para as políticas e práticas de recursos humanos existentes para os especialistas em políticas públicas e gestão governamental; Compreensão da satisfação dos servidores públicos em relação as políticas e práticas de Recursos Humanos.

Fonte: Resultado da pesquisa.

**Tabela 1** - Distribuição dos artigos e principais contribuições por processo de gestão de pessoas

Constatou-se que o aumento da produção científica a partir de 2010 é gerado principalmente pelo aumento das publicações de artigos que tratam sobre a prática de “avaliar pessoas”. As publicações sobre o tema aumentaram nos últimos anos devido ao aumento da necessidade de eficiência e de controle nas organizações públicas, que são elementos balizadores de reformas administrativas neste contexto.

Os artigos que tratam dos processos de forma integrada, um total de 10 artigos, são aqueles em que os processos de gestão de pessoas não foram tratados de forma isolada uns dos outros, mas sim tratavam sobre todos os processos mencionados anteriormente. Esses foram aplicados principalmente em instituições públicas de saúde, educação e organizações públicas de uma forma geral. As revistas e eventos que tiveram maior número de artigos sobre o tema encontram-se na Tabela 2. E os tipos de organizações públicas onde foram encontrados maiores números de artigos são apresentados na Tabela 3.

Revistas	Nº de artigos	Eventos	Nº de artigos
Revista de Administração Pública	8	EnANPAD	17
Cadernos de Saúde Pública	7	EnGPR	4
Revista Serviço Público	6	EnAPG	3
		EnEO	1

Fonte: Elaboração nossa a partir os dados da pesquisa.

**Tabela 2** - Distribuição segundo o Evento Científico

Verifica-se de acordo com a Tabela 2 que há uma maior concentração de artigos em periódicos nacionais, e nos eventos é o EnANPAD, com maior número de publicações na

área. Na Tabela 3, observa-se uma concentração de trabalhos sobre gestão de pessoas no serviço público em instituições bancárias, organizações de educação e saúde.

Nº de artigos	Tipo de organização pública
26	Organizações públicas em geral*
14	Instituição Bancária
12	Organizações de Educação (Universidades; IFES; Escolas)
9	Organizações de Saúde (Hospital; Posto de Atendimento à Saúde)
13	Outros tipos de organizações públicas

Fonte: Resultado da pesquisa. \*São aqueles artigos que não tratavam de um tipo de organização pública específica, mas sim das organizações públicas de uma forma geral.

**Tabela 3** - Distribuição dos artigos por tipo de organização pública

Diante das informações obtidas pelos artigos analisados, verificou-se que o método mais utilizado foi à pesquisa documental, presente em 22% dos artigos, o que coaduna com a pesquisa de Takahashi (2013) que afirma que este método tem sido o principal em estudos sobre administração pública no Brasil. Evidencia-se assim que 22% dos trabalhos sobre o tema estudado partem de materiais ainda não analisados e sem tratamento analítico. Em seguida está a utilização de questionários e entrevistas, ambos presentes em 20% dos artigos.

Outras formas de coleta de dados utilizadas pelos autores são apresentadas no Gráfico 2. Sendo possível notar que há uma ausência da utilização de outros métodos, como por exemplo, a sociometria, testes, escalas sociais e a etnografia. O que mostra que existe um predomínio de métodos tradicionais, e um baixo uso de outros métodos de coleta de dados.



Fonte: Resultado da pesquisa. \*Artigos que não informava qual foi o método de coleta utilizado, e nem mesmo apresentavam evidências sobre.

**Figura 2** - Distribuição dos artigos segundo o método de Coleta de Dados

A maior parte dos artigos que utilizaram a pesquisa documental como método de Coleta de Dados, utilizou a “Análise de Conteúdo” para analisar os dados obtidos no trabalho. Esse método segundo Vergara (2006) visa identificar o que é emitido a respeito de determinado tema, o que converge com a pesquisa documental. Já aqueles artigos que não utilizaram o método da “Análise de Conteúdo”, mas empregaram a pesquisa documental na fase de coleta de dados, tiveram como método de análise dos dados a interpretação do autor através da análise documental. E por fim, aqueles artigos que adotaram de Questionários e Entrevistas para coletar os dados, utilizaram da Estatística para analisar os mesmos.

## 5. Conclusões

Verificou-se que o tema gestão de pessoas no serviço público é um campo recente no meio acadêmico que apresenta um amplo crescimento a partir de 2010, o que pode estar associado ao movimento em prol da profissionalização da Administração Pública no Brasil, com a criação da legislação que rege a gestão por competências e aos incentivos a capacitação no serviço público que começaram a serem implementados no âmbito do governo federal após o ano de 2006.

Em discussões sobre o perfil metodológico, observou-se que a produção científica se mantém concentrada no método teórico-empírico e procura realizar um aprofundamento das questões estudadas através da abordagem qualitativa. Os procedimentos metodológicos de coleta de dados que tiveram destaque nos artigos pesquisados foram a pesquisa documental, questionários e entrevista, o que representa um forte predomínio de métodos tradicionais.

Essa pesquisa contribui para compreensão do que tem sido escrito na comunidade científica sobre a gestão de pessoas no serviço público, apresentando quais instituições mais publicam sobre tema; os métodos e abordagens de pesquisas empregadas; como os processos de gestão de pessoas são tratados nos artigos; quais revistas e eventos mais publicam sobre o tema; quais os tipos de organizações públicas que são tratadas nos artigos; e os procedimentos metodológicos de coleta e análise de dados. Em função dos conteúdos examinados é possível concluir o carácter tecnicista associado à Gestão de Pessoas no serviço público. Observa-se ainda por meio das análises que as pessoas não têm sido tratadas de forma estratégica (MOURA; SOUZA, 2016), apesar do crescimento da produção científica observado a partir de 2010, que abordam esta forma de valorizar mais as pessoas no serviço público.

No Brasil, a legislação do serviço público, logo, algumas práticas de gestão e relações de trabalho se diferem entre “servidores públicos civis” e “servidores públicos militares”, porém este assunto não foi objeto de discussão neste artigo, uma vez que os estudos sobre gestão de pessoas no âmbito das organizações militares são incipientes ou de difícil acesso para pesquisadores externos a este contexto, tornando estudos em perspectiva comparada um objeto de interesse futuro, ainda, distante na comunidade científica e de interessados sobre o assunto.

Por fim, a partir da produção científica analisada, observou-se que a gestão de pessoas no serviço público no Brasil tem várias oportunidades para futuros estudos, com a possibilidade de utilização de métodos científicos mistos, inclusive em perspectiva comparada.

### **Agradecimentos**

Ao fomento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

### **Referências**

- ARAÚJO, Luís C. G.; GARCIA, Adriana A. *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. 2.ed. São Paulo: GEN, 2014.
- BERGUE, Sandro T. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 3.ed. Caxias do Sul, RS: Educ, 2010.
- BERGUE, Sandro T. *Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público*. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Governo Federal, 2017a. Disponível: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 21 jun. 2017.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Lex: legislação federal e marginalia*, Brasília, 2017b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm). Acesso em: 22 jun. 2017.

BRUM, Tonia M. M.; MARTINELLI, Suélen G.; WAECHTER, L.; MÜLLER, Liziany; MELLO, Jñana G. de. A Influência da Socialização e Integração na Satisfação dos Servidores Públicos: Um Estudo de Caso em uma Organização Pública. *Desafio Online*, v. 2, n. 1, p. 13-34, 2014. Disponível em: <http://www.seer.ufms.br/ojs/index.php/deson/article/view/1132>. Acesso: 19 jun. 2017.

CALDAS, Miguel G.; TONELLI, Maria J.; LACOMBE; Beatriz M. B. Espelho, espelho meu: Meta-estudo da produção científica em Recursos Humanos nos ENANPADs da década de 90. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., Salvador, *Anais...* EnANPAD, 2002, CD.

CAPPELLE, Mônica C. A.; BRITO, Mozar J.; MELO, Marlene C. O. L.; VASCONCELOS, Kamilla A. A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., Salvador, *Anais...* EnANPAD, 2006, CD.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014.

DI PIETRO, Maria S. Z. *Direito Administrativo*. 29.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, Dirce N. de A. de; PRANDO, Ana A. F. Diagnosticando a disfunção burocrática do papelório: o desafio da eficiência na gestão pública (o caso de uma autarquia federal). *Desafio Online*, v. 4, n. 3, p. 74-97, 2016. Disponível em: <http://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/2696>. Acesso: 19 jun. 2017.

HUNT, Morton. *How Science Takes Stock*. New York: Russel Sage Foundation, 1997.

KELLOUGH, J. Edward; SELDEN, Sally C. The reinvention of public personnel administration: An analysis of the diffusion of personnel management reforms in the states. *Public Administration Review*, v. 63, n. 2, p. 165-176, 2003.

KLEIN, Fabio A.; MASCARENHAS, André O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.50, n.1, p.17-39, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612146562>. Acesso em: 13 jun. 2017.

KLINGNER, Donald; NALBANDIAN, John; LLORENS, Jared J. *Public personnel management*. 6.ed. London: Routledge, 2016.

MEIRELLES, Hely L. *Direito Administrativo Brasileiro*. 42.ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, Celso A. B. *Curso de Direito Administrativo*. 32.ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

MELTON, Erin K.; MEIER, Kenneth J. For the Want of a Nail: The Interaction of Managerial Capacity and Human Resource Management on Organizational Performance. *Public Administration Review*, v.77, n.1, p.118-130, 2017.

MOURA, Ana L. N. de; SOUZA, Bruno C de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. *Revista do Serviço Público*, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

NUNBERG, Barbara. Gerência de Recursos Humanos no Setor Público: lições da reforma em países desenvolvidos. *Cadernos ENAP*, n. 14. Brasília, 1998. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/578> . Acesso em: 29 jan. 2017.

PATERSON, Barbara L. *Meta-study of qualitative health research: A practical guide to meta-analysis and meta-synthesis*. London: Sage, 2001.

SIQUEIRA, Marcus V. S.; MENDES, Ana M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

TAKAHASHI, Adriana R. W. *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração*. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2014.