


A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE: AN INTEGRATIVE REVIEW** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-013>**Maria da Consolação Coelho Rocha**

Mestranda em Linguística e Literatura, pela Universidade Federal do Norte do Tocantins-UFNT
Bibliotecária Documentalista na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), no Centro de Ciências de
Balsas (CCBL/MA)
E-mail: consolacao.maria@ufma.br

Bruno Leite Bertoldo Almeida

Especialista em Gestão Pública (UEMA), graduado em Sistemas de Informação (Unibalsas)
Técnico de Tecnologia da Informação na Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL), Balsas,
Maranhão, Brasil
E-mail: bruno.bertoldo@ufma.br

Lucas Arruda Santiago

Mestrando em Educação nas Ciências pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande
do Sul (UNIJUÍ). Assistente em Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL),
Balsas, Maranhão, Brasil
E-mail: lucas.santiago@ufma.br

Antonio Ismael Lopes de Sousa

Doutorando em Linguística e Literatura, pela Universidade Federal do Norte do Tocantins-
UFNT. Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Maranhão -UEMA. Assistente em
Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL), Balsas, Maranhão, Brasil
E-mail: antonio.ismael@ufma.br

Gilliard Ribeiro dos Santos

Especialista em Informática na Educação pelo Instituto Federal do Maranhão-IFMA. Bacharel em Ciência
e Tecnologia pela Universidade Federal do Maranhão-UFMA. Assistente em Administração na
Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL), Balsas, Maranhão, Brasil
E-mail: gilliard.ribeiro@ufma.br

RESUMO

Dentre os muitos assuntos discutidos no âmbito da Administração Pública, certamente a gestão de pessoas se revela como um dos mais importantes, uma vez que é a partir das ações das pessoas (servidores públicos) que se materializa a maioria dos serviços prestados aos cidadãos/usuários. Nesse contexto, este trabalho apresenta os resultados de uma revisão integrativa de literatura, contendo as principais abordagens realizadas sobre a gestão de pessoas no âmbito da administração pública. Para tanto, buscamos por trabalhos científicos acerca do tema na plataforma SciELO Brasil, em janeiro de 2026. A pesquisa foi norteada por dois descritores, empregados em associação: “Gestão de Pessoas + Administração Pública”, com o intuito de localizar e selecionar trabalhos escritos apenas em Língua Portuguesa e que cuja publicação tivesse ocorrido a partir de 2.000. Após selecionar e analisar os dados, chegamos à conclusão de todos os trabalhos incluídos nesta revisão integrativa apresentam o tema gestão de pessoas como sendo central e estratégico,



tanto para o bom desempenho dos serviços quanto para a melhoria do clima organizacional na administração pública.

Palavras-chave: Pessoas; Gestão; Recursos Humanos; Administração Pública.

ABSTRACT

Among the many topics discussed within the scope of Public Administration, human resource management certainly stands out as one of the most important, since it is through the actions of people (public servants) that most of the services provided to citizens/users have materialized. In this context, this work presents the results of an integrative literature review, containing the main approaches to human resource management within the scope of public administration. To this end, we searched for scientific works on the subject on the SciELO Brazil platform in January 2026. The research was guided by two descriptors, used in association: “Human Resource Management + Public Administration”, with the aim of locating and selecting works written only in Portuguese and whose publication occurred from 2000 onwards. After selecting and analyzing the data, we concluded that all the works included in this integrative review present the theme of human resource management as central and strategic, both for the good performance of services and for the improvement of the organizational climate in public administration.

Keywords: People; Management; Human Resources; Public Administration.



1 INTRODUÇÃO

Muitas e significativas foram as transformações que influenciaram, de alguma forma, o modo como ocorre a gestão da coisa pública. A Nova Administração Pública (NAP), enquanto paradigma gerencial orientado à modernização do setor público, se consolidou em oposição ao paradigma burocrático tradicional, ao priorizar estruturas e processos capazes de elevar a eficácia e a qualidade da prestação dos serviços públicos.

Nesse contexto de reformulação da Administração Pública, a gestão de pessoas passou a ocupar posição estratégica, dada sua relevância para o alcance dos objetivos institucionais. Conforme destacado por Baldo (2009, p. 91), a Nova Gestão Pública busca, entre outros aspectos, mensurar os impactos de produtos, serviços e políticas públicas sobre clientes, usuários e cidadãos, considerando que as decisões estatais devem contemplar elementos como visão estratégica, interação entre atores, preferências do cidadão-usuário e demais pressupostos teóricos associados à *New Public Management*.

Ao deslocar o foco para a qualidade dos serviços e para o atendimento às demandas da sociedade, a área de gestão de pessoas passou a enfrentar o desafio de transformar a relação entre Estado e cidadão em uma experiência positiva e produtiva para ambas as partes. Nessa perspectiva, Bergue (2020, p. 14) ressalta que a gestão de pessoas adquire especial relevância no âmbito da administração pública, uma vez que parcela substantiva da geração de valor público — materializada na oferta de bens e serviços — depende de processos intensivos em trabalho humano. A ideia de Bergue (2020) é que a gestão organizacional, especialmente no setor público, requer uma abordagem sistêmica e complexa, centrada nas relações humanas, superando modelos mecanicistas e incorporando referenciais que permitam compreender a dinâmica social e contextual das organizações.

Com efeito, são as pessoas que materializam as políticas públicas e viabilizam a entrega dos serviços à sociedade, de modo que a qualidade dessas entregas está diretamente associada à forma como os recursos humanos são geridos. Quanto mais eficiente e alinhada for a gestão de pessoas, maiores tendem a ser as possibilidades de construção de relações cooperativas, transparentes e produtivas entre a administração pública e os cidadãos. Eis o motivo pelo qual Schikmann (2010, p. 17) defende que haja uma “substituição da administração de pessoal pela gestão de pessoas”, fato que implica na implementação de “mudanças que no seu conjunto constituirão o que denominamos de gestão estratégica de pessoas”. A ideia de Schikmann (2010) tem a ver, nesse caso, com uma mudança de postura, que tenha como ponto de partida as ações das pessoas que integram a administração pública e que, atuando em um ambiente cujo clima organizacional é ameno e favorável, certamente empreende um serviço público com muito mais qualidade, eficiência e eficácia.

Também nessa direção, Bergue (2020, p. 185) explica que



quando se fala de pessoas, trata-se, então, de um arranjo heterogêneo de laços institucionais, de padrões remuneratórios, de graus de engajamento, de níveis de estabilidade, e, sobretudo, de interesses pessoais, mas que constitui a essência do processo de produção de valor público. Independentemente da natureza do vínculo que se estabelece entre esses atores e a organização, certo é que são nucleares na organização.

O fato levantado por Bergue (2020) realça, ainda mais, a importância das pessoas nas organizações públicas, com ênfase para as complexidades que envolvem esses agentes e para a necessidade de criação de um ambiente organizacional em que eles atuem de modo mais harmonioso e sempre considerando o bem-estar da coletividade. Por esse motivo, Bergue (2020, p. 186) entende que “as pessoas são a organização”, uma vez que,

sob um olhar mais amplo, contudo, a organização pode ser percebida como a resultante da interação mútua e incessantemente transformadora entre dois elementos fundamentais – pessoas e estrutura –, sendo, nessa relação, o primeiro (pessoas) limitado em sua ação e ao mesmo tempo influenciador do segundo (estrutura), aspecto que enfatiza um dos componentes essenciais que o conceito de organização encerra – o controle exercido sobre a ação de seus membros, e, por conseguinte, o conflito.

Essa ideia de Bergue (2020) reflete o fato de que a organização é o resultado das interações entre a estrutura administrativa e as pessoas, reforçando que ambas são fundamentais para o desempenho das atividades. Tal fato corrobora para a ascensão das discussões acerca desse tema, como é o caso do estudo de Sousa (2025) sobre a importância de haver uma gestão de pessoas engajada com as questões e complexidades humanas dentro da organização. Em uma outra abordagem, que destaca o papel da liderança para o bom desempenho dos serviços públicos, Sousa (2026, p. 1) destaca que são as pessoas as principais responsáveis para atender ao desafio da “satisfação integral dos cidadãos-usuários” e que a gestão de pessoas, além de muito relevante, se configura também como uma das áreas mais estratégicas áreas desse setor.

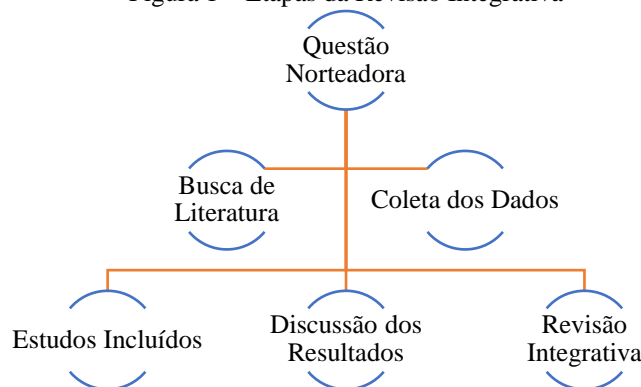
Feitas essas considerações, com o intuito de ampliar as discussões acerca da gestão de pessoas no serviço público, este trabalho apresenta uma revisão integrativa de literatura sobre o tema, destacando as experiências mais exitosas, bem como os modelos que mais resultam em melhorias aos usuários/cidadãos e que mais se adequam às particularidades de cada organização. Além disso, apresentamos também a síntese das temáticas centrais encontradas nesta revisão, de modo a acrescentar possibilidades para novos estudos, bem como orientar novas vivências e experiências naquilo que se refere à gestão de pessoas no âmbito da administração pública.

2 MÉTODOS

Este trabalho foi desenvolvido no modelo de Revisão Integrativa de Literatura que, conforme definem Sousa, Silva e Carvalho (2010, p. 102), é “um método que proporciona a síntese de conhecimento

e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática”. Com o tema “O SERVIDOR EM FOCO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”, buscamos por abordagens sobre o assunto na plataforma SciELO Brasil. As etapas percorridas se deram com base em Souza; Silva e Carvalho (2010), conforme Figura 1, a seguir:

Figura 1 – Etapas da Revisão Integrativa



Fonte: Adaptado de Souza, Silva e Carvalho, 2010.

Para localizar os trabalhos, utilizamos dois descritores, na seguinte ordem: “Gestão de Pessoas + Administração Pública”. A pesquisa foi realizada no mês de janeiro de 2026. Como critérios de inclusão, adotamos os seguintes requisitos:

- i. Realizados via pesquisa de campo ou bibliográfica no Brasil;
- ii. Escritos em Língua Portuguesa (Brasil); e
- iii. Que contemplavam integral ou majoritariamente o tema: “Gestão de Pessoas + Administração Pública”.
- iv. No formato de Artigo Científico.
- v. Publicados a partir de 2.000.

Como critérios de exclusão, os seguintes parâmetros foram empregados:

- i. Trabalhos de Duplicados;
- ii. Cuja publicação tenha ocorrido antes de 2.000; e
- iii. Realizados no Brasil, mas apenas com o resumo escrito em Português (Brasil) e as demais partes escritas em outros idiomas.

Por fim, foram ignorados os trabalhos que apresentavam uma ou mais das características listadas a seguir:

- i. Que não abordavam, integral ou majoritariamente, assuntos envolvendo a Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal;
- ii. Cujo arquivo não pôde ser acessado na íntegra;

- iii. Realizados no Brasil, mas escritos em outros idiomas distintos do Português.
- iv. Cujas associações entre a Gestão de Pessoas e Administração Pública não tenham sido vislumbradas por ocasião da leitura do Resumo, da Introdução e Considerações Finais dos trabalhos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No banco de dados da SciELO Brasil, a pesquisa utilizando os descritores “Gestão de Pessoas + Administração Pública” reportou 48 (quarenta e oito) trabalhos que abordavam o referido assunto, seja de forma direta ou indireta. Desses 48 (quarenta e oito), 20 (vinte) foram selecionados para análise (todos na modalidade artigo científico) e 28 (vinte e oito) foram ignorados, pelo fato de que não abordavam o tema da Gestão de Pessoas, relacionado à Administração Pública.

O Quadro 1 (abaixo), apresenta as quantidades de Referências Localizadas e/ou Ignoradas no âmbito da plataforma SciELO Brasil.

Quadro 1 – Quantidade de Referências Localizadas e/ou Ignoradas

Quantidade Localizada	Plataforma	Quantidade Ignorada	Quantidade Excluída	Quantidade Selecionada
48	SciELO Brasil	28	0	20

Fonte: SciELO Brasil (2026).

O Quadro 2 (a seguir), apresenta as referências localizadas na SciELO Brasil, acrescidas de *link* de acesso e palavras-chave. Merece destaque, nesse contexto, o fato de que os trabalhos estão disponibilizados na mesma ordem em que foram localizados, identificados com uma letra e um número, que indicam a modalidade de trabalho e a ordem de localização. Nesse caso, “A” significa “Artigo” e o número ao lado indica a ordem em que cada trabalho foi encontrado e, posteriormente, listado.

Quadro 2 – Referências incluídas pela SciELO Brasil

Nº	Referências / SciELO Brasil
A1	SCACCHETTI, Carolina Schincariol. BOA GOVERNANÇA, MODELOS DE GESTÃO E INGRESSO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: ENTRE DISCURSOS E PRÁTICAS. Cadernos Gestão Pública e Cidadania , v. e91612, 2025. DOI: https://doi.org/10.12660/cgpc.v30.91612 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/cgpc/a/SJGvffX6ZtJmyRkX9MZgJQw/?lang=pt#top . Palavras-chave: governança pública, modelos de gestão, ingresso no serviço público, moralidade, integridade.
A2	RANGEL, Sara Barbosa; ROWE, Diva Ester Okazaki. Análise de perfis de vínculos organizacionais entre servidores públicos. Revista de Administração Pública , v. 58, n. 4, p. e2023-0405, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220230405 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/9XDmyN6TMsvHGYVC4fqpL7c/?lang=pt . Palavras-chave: perfis de vínculos organizacionais; comprometimento organizacional; entrenchamento organizacional; análise de perfil latente; serviço público.



A3	<p>SOUZA, Igor Guevara Loyola de; CAVALCANTE, Pedro Paulo Murce Menezes. Construção e validação de uma medida de reputação das áreas de gestão de pessoas de organizações públicas brasileiras. Revista de Administração Pública, v. 57, n. 6, p. e2022-0329, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220220329. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/7KHPcJYKWwDqVDcLB5DhmQ/?lang=pt.</p> <p>Palavras-chave: gestão de pessoas; gestão de pessoas em organizações públicas; reputação de gestão de pessoas; reputação departamental; reputação organizacional.</p>
A4	<p>OLIVEIRA, HELOÍZA H.; HONÓRIO, LUIZ C. PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL: CONECTANDO OS CONSTRUTOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA. BATER. Revista de Administração Mackenzie, v. 4, pág. eRAMG200160, 2020. https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/MtCHdpD7SVSZQdrQyTHTxcH/?lang=en.</p> <p>Palavras-chave: Comprometimento organizacional; Gestão de pessoal; Práticas de recursos humanos; Condições de trabalho; Organização pública.</p>
A5	<p>CÔRTEZ, Felipe Guimarães; MENESES, Pedro Paulo Murce. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 4, p. 657-686, 2019. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220180061. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/nJs3bpT9jbpvP75xZHGtvCP/?lang=pt.</p> <p>Palavras-chave: gestão estratégica de pessoas; gestão de pessoas na administração pública; gestão de pessoas no Poder Legislativo.</p>
A6	<p>RICHTER, LEOVANIR DD. AUTOAVALIAÇÕES DE FORMAÇÃO DE GESTÃO A DISTÂNCIA EM UMA AUTARQUIA FEDERAL. BATER. Revista de Administração Mackenzie, v. 2, pág. eRAMG180100, 2018. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180100. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/Q9gjycNvFpc5spQyqxY9gVg/?lang=en.</p> <p>Palavras-chave: Impacto da formação no trabalho; Apoio à aprendizagem; Competências organizacionais; Resultados da formação; Gestão de pessoas.</p>
A7	<p>ANDRADE, Antônio Rodrigues; ROSEIRA, Catarina. A INFORMAÇÃO COMO ELEMENTO DE INTEGRAÇÃO ENTRE PROPÓSITO, PROCESSOS E PESSOAS EM INSTITUIÇÕES BRASILEIRAS E PORTUGUESAS1. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 23, n. spe, p. 292-316, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1413-2311.172.63787. Disponível em: https://www.scielo.br/j/read/a/KVRq7wFMfLbJctFFDrVFCdB/?lang=pt.</p> <p>Palavras-chave: Alinhamento Estratégico; Propósito; Processo; Pessoas.</p>
A8	<p>RODRIGUES, Andrea Leite, BARRICHELO, Alcides; IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da Polícia Federal. Revista de Administração Pública, v. 51, n. 6, p. 1058-1084, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-7612159318. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/BMTcHLGcwc4RTMCrbz9RDZw/?lang=pt.</p> <p>Palavras-chave: sentidos do trabalho; bem-estar psicológico no trabalho; sofrimento no trabalho; comprometimento organizacional; Polícia Federal.</p>
A9	<p>ROCHA, Guilherme Busch, PASSADOR, Claudia Souza; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. Qual é o ganho social da gestão por competências? A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira. Revista de Administração (São Paulo), v. 3, pág. 233-245, 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rausp/a/mWVdrHnV9WyVMqj4v9XSvhh/?lang=en.</p> <p>Palavras-chave: Gestão de pessoas; Gestão de competências; Educação corporativa; Avaliação de desempenho; Ganho social.</p>
A10	<p>DIAS, MARIA APARECIDA MUNIZ JORGE; BORGES, RENATA SIMÕES GUIMARAES E. DESEMPENHO E ESTILO DE LIDERANÇA: QUANDO LÍDERES E SEGUIDORES DISCORDAM?. BATER. Revista de Administração Mackenzie, v. 2, pág. 104-129, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/H8RzQYTTwQGkMhs7LyW3Z8y/?lang=en.</p> <p>Palavras-chave: Liderança; Estilos de liderança; Desempenho; Desempenho da equipe; Gestão de pessoas.</p>



A11	DEMO, Gisela, FERNANDES, Thais; FOGAÇA, Natasha. A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS. Ler. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre) , v. 1, pág. 89–117, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/read/a/mfN6fTBy3SNjrXvMd8sQYmF/?lang=pt . Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas; Valores Organizacionais; Estudo Relacional; Empresa Pública.
A12	MACCALI, NICOLE, KUABARA, PAULA SUEMI SOUZA; TAKAHASHI, ADRIANA ROSELI WÜNSCH. AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE: A INCLUSÃO DE DEFICIENTES INTELECTUAIS EM UMA FEDERAÇÃO PÚBLICA DO BRASIL. RAM. Revista de Administração Mackenzie , v. 16, n. 2, p. 157–187, 2015. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMqw96QtTVjZJBGBQ/?lang=pt . Palavras-chave: Gestão da diversidade; Práticas de recursos humanos; Deficientes intelectuais; Inclusão; Organização.
A13	MENESES, Pedro Paulo Murce, COELHO JUNIOR, Francisco Antônio; FERREIRA, Rodrigo Rezende. A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. RAM. Revista de Administração Mackenzie , v. 4, pág. 110–134, 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p110-134 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/xzxkDJ3KxwmkhpSmCSjC6Bf/?lang=pt . Palavras-chave: Gestão de pessoas; Políticas e práticas de gestão de pessoas; Gestão de recursos humanos; Administração de recursos humanos; Administração de pessoal.
A14	FONSECA, Diogo Ribeiro da, MENESES, Pedro Paulo Murce; SILVA FILHO, Antônio Isidro da. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. Revista de Administração Pública , v. 47, n. 6, p. 1451–1475, 2013. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/Cpn8mCycHHqwGCNfNxn8KCJ/?lang=pt . Palavras-chave: autonomia; descentralização; gestão estratégica; tomada de decisão; ambiente institucional.
A15	ANDRÉ, Adriana Maria, CIAMPONE, Maria Helena Trench; SANTELLE, Odete. Tendências de gerenciamento de unidades de saúde e de pessoas. Revista de Saúde Pública , v. 1, pág. 158–163, 2013. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-89102013000100020 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/rsp/a/F3nRwT5jV3Qqj8Xfhm98LWF/?lang=pt . Palavras-chave: Pessoal de Saúde, organização & administração; Centros de Saúde; Atenção Primária à Saúde, recursos humanos; Administração de Recursos Humanos; Tomada de Decisões Gerenciais; Competência Profissional; Educação Baseada em Competências.
A16	VILLARDI, Beatriz Quiroz, FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e culturais brasileiros com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. Revista de Administração Pública , v. 2, pág. 304–329, 2011. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000200002 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/ZCn5nCmHs5jD9zLbB8Jy6bz/?lang=pt . Palavras-chave: Diagnóstico do clima organizacional; ferramentas qualitativas e quantitativas para coleta de dados; características culturais brasileiras; subjetividade na administração pública de recursos humanos; motivações sociais e clima organizacional.
A17	FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. RAM. Revista de Administração Mackenzie , v. 11, n. 5, p. 55–81, 2010. DOI: https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/D8JfhhJ8vBTpf6mDz4kqHwb/?lang=pt . Palavras-chave: Políticas de gestão de pessoas; Valores pessoais; Justiça organizacional; Percepção do colaborador; Análise de regressão.
A18	BRANDÃO, Hugo Pena, ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Revista de Administração Pública , v. 42, n. 5, p. 875–898, 2008. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/SXR5B4nBMv4zL6XBxmcTZpK/?lang=pt . Palavras-chave: gestão de pessoas; gestão por competências; gestão de desempenho; balanced scorecard; avaliação 360 graus.

A19	JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel da gestão de pessoas. Revista de Administração Pública , v. 2, pág. 283–307, 2007. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000200007 . Disponível em: https://www.scielo.br/rap/a/Tpp54sfh9NMpLVMyqkRvdkS/?lang=pt . Palavras-chave: gestão de pessoas; gestão ambiental; produtos sustentáveis.
A20	BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. Revista de Administração Contemporânea , v. 7, n. 3, p. 35–56, 2003. DOI: https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000300003 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/vScX3kvk4YtKQTC3ccT4PRg/?lang=pt . Palavras-chave: gestão de pessoas na administração pública; gestão de competências; identificação de necessidades de aprendizagem.

Fonte: SciELO Brasil (2026).

Como demonstra o Quadro 2 (acima), há uma quantidade significativa de trabalhos que envolvem a Gestão de Pessoas e a Administração Pública. As abordagens se dão em vários vieses, abrangendo desde a boa governança e os modelos de gestão, perpassando pela gestão estratégica de pessoas, até o diagnóstico de cima organizacional. Bergue (2020, p. 14), destacando a importância da gestão de pessoas para o serviço público, ressalta que

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.

Ainda nesse contexto, Bergue (2020) propõe que a área de gestão de pessoas, no âmbito da administração pública, seja pensada sistemicamente, isto é, considerando todas as suas complexidades, por um viés que considera que todas as partes estão interconectadas e não isoladas. De acordo com Bergue (2020, p. 97),

a organização é uma teia de relações que se estabelecem por meio das pessoas. A gestão das organizações se processa, portanto, sempre a partir das pessoas. Os diferentes enlaces que se constroem entre os seus membros precisam ser reconhecidos a partir de modelos teóricos que se sustentem nos valores da complexidade. Não há, a propósito, um pensamento sistêmico – condição inarredável para a gestão estratégica – sem o suporte de lentes teóricas multidisciplinares consistentes que habilitem o gestor a compreender a organização e suas interfaces e complementaridades em relação ao contexto social, político e econômico que molda a sociedade contemporânea. A complexidade da dinâmica organizacional, notadamente nas organizações do setor público, não pode ser capturada tão somente a partir de referenciais de inspiração cartesiana e de orientação predominantemente mecanicistas. Esses referenciais ofereceram importante contribuição para o desenvolvimento da ciência da administração e ainda são capazes de entregar sua parcela de contribuição para a análise organizacional. Mas é preciso reconhecer seus limites, que se acentuam quando se estende o olhar para a dimensão humana das organizações públicas. As pessoas e suas relações sociais são sempre fenômenos que só podem ser compreendidos em seu contexto, motivo pelo qual as noções de complexidade e caos têm se revelado marcos conceituais potentes para o diagnóstico e a ação em matéria de gestão de pessoas.



Isso significa dizer que a administração eficaz exige um pensamento sistêmico e estratégico, apoiado em referenciais teóricos multidisciplinares, capazes de captar a complexidade das interações internas e suas conexões com os contextos social, político e econômico. Assim sendo, a gestão organizacional, especialmente no setor público, requer uma abordagem sistêmica e complexa, centrada nas relações humanas, superando modelos mecanicistas e incorporando referenciais que permitam compreender a dinâmica social e contextual das organizações. É também nessa direção que Sousa (2025, p. 2) explica que, com “função de planejar, coordenar e controlar a mão-de-obra necessária à organização, a administração de recursos humanos ganhou destaque no âmbito do setor público, tornando-se um fator indispensável no processo de aquisição de eficiência e eficácia na prestação de serviços”. Ainda de acordo com Sousa (2025, p. 7), a “necessidade de colocar em prática as ideias e metas introduzidas pela NAP [Nova Administração Pública] deixou clara a importância do papel que os agentes públicos deveriam desempenhar para atingir esses objetivos” e que “o capital humano – elemento central e determinante – figura-se como um divisor de águas, passando a ocupar lugar de destaque no processo de conquistas dessas metas”.

Dito isso, o Quadro 3 (abaixo), apresenta as principais temáticas em destaque nos trabalhos selecionados, além de apontar a(s) referência(s) em que cada assunto é mais recorrente.

Quadro 3 – Temáticas em destaque em “Gestão de Pessoas + Administração Pública” e referências sugeridas

Temáticas	Referências sugeridas
Governança pública, modelos de gestão e integridade	A1
Distanciamentos entre discurso normativo e prática organizacional	A1
Gestão estratégica de pessoas (GEP) no setor público e condições institucionais para implementação da GEP	A5, A14, A15
Políticas, práticas e sistemas de gestão de pessoas e gestão de recursos humanos no setor público	A4, A11, A13, A17
Comprometimento, vínculos organizacionais e clima organizacional e sentidos do trabalho, bem-estar psicológico e sofrimento no trabalho.	A2, A4, A8, A16
Liderança, desempenho e relações de trabalho, Estilos de liderança; e relação entre liderança e desempenho individual e coletivo	A10
Gestão por competências, desempenho e educação corporativa e Ganhos sociais e organizacionais decorrentes da gestão por competências	A9, A18, A20
Formação, aprendizagem e desenvolvimento de pessoas, Apoio à aprendizagem e Desenvolvimento de competências organizacionais	A6, A20
Informação, alinhamento estratégico e integração organizacional e Gestão orientada por sentido e coerência organizacional	A7
Diversidade, inclusão e justiça social nas organizações públicas	A12
Sustentabilidade e gestão de pessoas e Relação entre gestão de pessoas e sustentabilidade	A19
A Gestão de Pessoas como central para o desenvolvimento de pessoas na Administração Pública	Todas as referências

Fonte: SciELO Brasil (2026).

De modo geral, o conjunto das referências acima citadas evidencia uma forte concentração nos estudos sobre gestão de pessoas no setor público, com ênfase em assuntos como, a) Estratégia e governança; b) Competências, desempenho e aprendizagem; c) Comprometimento, liderança e clima organizacional; d)



Valores, justiça organizacional e integridade; e e) Inclusão, sustentabilidade e bem-estar no trabalho. Tais temáticas revelam a centralidade da dimensão humana como elemento estruturante da modernização, da eficiência e da legitimidade da administração pública contemporânea. É por esses motivos que Sousa (2026, p. 3) explica que, naquilo que se refere às “novas formas de pensar a Administração Pública”, deve-se considerar a gestão de pessoas e os recursos humanos como “uma das áreas mais estratégicas em qualquer âmbito administrativo”. Ainda nesse contexto, Sousa (2026, p. 8) destaca que, na atualidade da administração pública, o capital humano opera como “elemento central e determinante”, imprescindível para o alcance dos objetivos e metas nesse âmbito administrativo.

4 CONCLUSÃO

No âmbito da Administração Pública, o tema acerca da gestão de pessoas destaca-se como um dos mais relevantes, na medida em que é por meio das ações, competências e relações estabelecidas pelos servidores públicos que se concretiza a maior parte dos serviços ofertados à sociedade. O fato é que a atuação das pessoas nesse âmbito se constitui como elemento central para a efetividade das políticas públicas, uma vez que são eles os responsáveis diretos pela implementação das decisões governamentais e pela interação cotidiana com os cidadãos-usuários.

Nesse contexto, compreender como a gestão de pessoas tem sido abordada no âmbito da administração pública torna-se fundamental para o aprimoramento das práticas organizacionais e para a elevação da qualidade dos serviços prestados. Assim, o presente trabalho, com o mote de acrescentar relatos, estudos e experiências acerca do tempo, apresentou os resultados de uma revisão integrativa de literatura, reunindo e analisando as principais abordagens teóricas e empíricas relacionadas à gestão de pessoas no setor público.

Com buscas realizadas por meio da plataforma SciELO Brasil, combinamos os descritores “Gestão de Pessoas” e “Administração Pública”, com o propósito de identificar estudos pertinentes ao tema. Como critérios de inclusão, foram considerados apenas trabalhos publicados em língua portuguesa, com data de publicação a partir do ano 2000, de modo a contemplar as transformações ocorridas na gestão pública a partir da consolidação de modelos gerenciais contemporâneos.

Após a seleção e análise dos estudos, os resultados indicam convergência quanto à centralidade estratégica da gestão de pessoas na administração pública. De maneira geral, os trabalhos analisados reconhecem que práticas adequadas de gestão de pessoas contribuem significativamente tanto para o desempenho organizacional quanto para a melhoria do clima organizacional, impactando positivamente a motivação, o comprometimento e o bem-estar dos servidores públicos. Ademais, evidenciam que o fortalecimento dessa área constitui fator determinante para a construção de organizações públicas mais eficientes, eficazes e alinhadas às demandas da sociedade.



Sendo as pessoas indispensáveis para o bom desempenho dos serviços públicos, a gestão de pessoas deve ser ampla e continuamente debatida, aprimorada e, sobretudo, considerada como central para uma administração pública cujos serviços apresentam qualidade, eficiência e eficácia.



REFERÊNCIAS

BALDO, Rafael Antonio. **Novos Horizontes para a Gestão Pública**. Curitiba: Juruá, 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

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 et al. (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SOUSA, Antonio Ismael Lopes de. A gestão de pessoas e sua importância para o desempenho dos serviços públicos. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, Brasil, São Paulo, v. 8, n. 19, p. e082816, 2025. DOI: <https://doi.org/10.55892/jrg.v8i19.2816>. Disponível em: <https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/2816>, acesso: 13 jan. 2026.

SOUSA, Antonio Ismael Lopes de. O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: ALGUNS APONTAMENTOS TEÓRICOS. **Aurum Revista Multidisciplinar**, [S. l.], v. 1, n. 10, p. 178–187, 2026. DOI: <https://doi.org/10.63330/armv1n10-014>. Disponível em: <https://aurumpublicacoes.com/index.php/MA/article/view/907>, acesso em: 5 jan. 2026.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. São Paulo, **Einstein**. 2010; 8:102-6. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>. Disponível em: <https://journal.einstein.br/pt-br/article/revisao-integrativa-o-que-e-e-como-fazer/>, acesso: 28 dez. 2025.