



**ESTADO DA ARTE NA GESTÃO DE PESSOAS DO SETOR
PÚBLICO NO CENÁRIO INTERNACIONAL**

**STATE OF THE ART IN THE PUBLIC SECTOR PEOPLE MANAGEMENT IN THE
INTERNATIONAL SCENARIO**

CLAUCIR ANTONIO WEIBER JUNIOR

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Email: juniorcascavel05@yahoo.com.br
Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-1461-6554>

JANSEN MAIA DEL CORSO

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Email: del.corso@pucpr.br
Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-4493-1627>

WESLEY VIEIRA DA SILVA

Universidade Federal de Alagoas
Email: wesvsilva@gmail.com
Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-5354-8676>

LUCIANO LUIZ DALAZEN

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Email: ldalazen@yahoo.com.br
Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-4354-6567>

GILSON DEBASTIANI

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Email: gilsondebastiani2013@gmail.com
Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-3429-4257>

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar uma revisão sistemática de literatura (RSL) baseada no estado da arte da pesquisa em políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional nas organizações do setor público no cenário internacional. O método de pesquisa baseou-se em uma RSL, combinando bibliometria e análise de conteúdo. A amostra é composta por 117 artigos extraídos da base *Web of Science*, analisada quantitativamente com apoio de estatística descritiva, redes de cocitação, acoplamento e palavras-chave. Os resultados revelam a evolução das publicações sobre o tema, com relativa conexão entre os estudos, e que a literatura das PPGP se divide em quatro categorias, de acordo com foco principal: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, motivação no serviço público, envolvimento e retenção. Conclui-se que a literatura internacional é carente de estudos em diferentes áreas do setor público e inúmeras lacunas necessitam ser preenchidas.

Palavras-Chave: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas; Atração Organizacional; Retenção Organizacional; Comprometimento Organizacional; Setor Público.

ABSTRACT

This article aims to present a systematic literature review (SLR) based on the state of the art of research in people management policies and practices (PMPP) and the factors of attraction, retention and organizational commitment in public sector organizations in the international scenario. The research method was based on an SLR, combining bibliometrics and content analysis. The sample consists of 117 articles extracted from the *Web of Science* database, quantitatively analyzed with the support of descriptive statistics, co-citation networks, coupling and keywords. The results reveal the evolution of publications on the subject, with a relative connection between the studies, and that the PMPP literature is divided into four categories, according to its main focus: job satisfaction, organizational commitment, motivation in public service, and involvement and retention. It is concluded that the international literature lacks studies in different areas of the public sector and numerous gaps need to be filled.

Keywords: People Management Policies and Practices; Organizational Attraction; Organizational Retention; Organizational Commitment; Public Sector.

1 Introdução

As pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações constituindo fonte de competência organizacional essencial, devendo ser valorizadas e desenvolvidas por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). As PPGP são parte integrante do sistema ou modelo de gestão de pessoas (GP) de uma empresa, são criadas na própria empresa, adaptadas de outras organizações ou de propostas de consultorias especializadas (OGLIARA; FISCHER, 2019).

No mundo, a abertura dos mercados e a intensificação do processo de globalização tornaram premente que o encaminhamento estratégico das organizações evidenciasse, cada vez mais, a identificação tanto dos conhecimentos necessários aos postos de trabalho quanto do comportamento desejado dos seus ocupantes (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019). Especificamente no setor público, a rigidez burocrática da administração pública (AP) brasileira, concomitante com traços patrimonialistas não superados, resulta em alto custo e baixa qualidade em diversas áreas (CARMO *et al.*, 2018). A introdução dos princípios do modelo gerencial trouxe repercussões importantes para a área de GP, chamando a atenção para o seu papel estratégico nas organizações públicas e para a necessidade de modernização da estrutura de pessoal (MOURA; SOUZA, 2016).

Em muitas áreas do setor público brasileiro, pode-se observar a GP ainda tratada de forma tradicional, por um prisma que busca atender apenas às questões legais e operacionais (FREITAS; JABBOUR, 2010). A sociedade espera da AP o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparência dos seus atos (MOTTA, 2013). Cabe assim, a modernização da área de GP até então voltada, no governo como um todo, para sua função clássica de registro e controle de custos de funcionários (FONSECA *et al.*, 2013). Tal modelo burocrático e letárgico de administração pública também é enfrentado em outros países como Austrália e Estados Unidos (PODGER, 2017).

Para tanto, a AP carece em seus quadros de servidores capacitados e motivados, que prezem pela melhoria contínua e pela excelência na prestação dos serviços a fim de cumprir os objetivos organizacionais, contribuindo efetivamente com a missão da organização pública (FREITAS; JABBOUR, 2010). Como as pessoas se tornaram uma fonte de competência organizacional, para sobreviver e prosperar, as

organizações precisam atrair os melhores talentos e envidar esforços para retê-los (THAKUR; BHATNAGAR, 2017).

Assim, as instituições públicas repensam a maneira pela qual realizam suas atividades, dentre as quais a forma como gerenciam seus recursos humanos (RH) uma vez que as pessoas possibilitam diferenciação estratégica às organizações. Sob a abordagem estratégica de GP, políticas e práticas alinhadas às estratégias organizacionais são fundamentais para atingir os objetivos organizacionais (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019).

Pelo exposto, este artigo tem por objetivo realizar uma revisão sistemática de literatura (RSL) no cenário internacional sobre PPGP no setor público e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional. A presente revisão pretende responder as seguintes questões: i) quais as principais abordagens para PPGP no setor público internacional? ii) quem são os principais autores que contribuem para o desenvolvimento das pesquisas envolvendo PPGP? iii) quais países e periódicos são os responsáveis pelas publicações? iv) quais as contribuições destas pesquisas e as lacunas existentes? Com base nestas questões, esta RSL utilizou-se do protocolo de pesquisa desenvolvido por Tranfield, Denyer e Smart (2003), que resultou na composição do *corpus* da pesquisa.

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco seções: a primeira refere-se à introdução; a segunda traz a fundamentação teórica; a terceira refere-se aos procedimentos metodológicos; a quarta trata da apresentação e análise dos resultados e a quinta refere-se às conclusões, limitações e recomendações para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

2 Fundamentação Teórica

A tentativa do Estado em acompanhar a evolução dos modelos de gestão pode ser compreendida pela definição de três períodos distintos: o Estado patrimonial, o burocrático e o gerencial. A administração pública carrega traços de cada um dos três períodos em seus modelos de gestão, tornando o setor público um ambiente complexo e desafiador para a área de gestão de pessoas (CARMO *et al.*, 2018). Enquanto a gestão de pessoas como área de estudo é considerada um subcampo relativamente recente da administração pública, a teoria da administração pública sempre se baseou em determinadas suposições sobre o servidor público “ideal” (SCHNELL; GERARD, 2022).

Para Podger (2017) existem desafios críticos e duradouros na gestão de RH do setor público, como a relação entre política e administração e o equilíbrio entre os respectivos papéis do governo, do mercado e da sociedade civil. Em nível internacional, a necessidade de melhores recursos humanos gerou a disseminação do conhecimento sobre a sua gestão entre estudiosos e profissionais colocados em consultorias de mercado. Em fenômeno associado, a consolidação da comunidade de profissionais em diferentes países era um sinal da pluralidade com que o saber sobre a gestão de pessoas é produzido e flui entre e para as organizações (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019).

A GP no setor público vivenciou profundas transformações, principalmente após a década de 1990, quando adota uma perspectiva estratégica orientada para resultados. Tal perspectiva enfrenta desafios de implantação devido às características inerentes à AP, como a burocracia e a impessoalidade (CARMO *et al.*, 2018). O setor público apresenta fortes componentes culturais que podem influenciar os processos decisórios, a atitude e o comportamento dos servidores frente à implementação de processos de mudança.

Há na AP de forma geral, uma cultura voltada para o conservadorismo, conformismo, centralização, favorecimento político, descontinuidade e descompasso entre o discurso e a ação, que não só contribui para a ineficácia do Estado, mas também para a desmotivação e descrença dos servidores (MOURA; SOUZA, 2016). Contudo, a GP parte da premissa de que as pessoas (servidores) dão vida às estruturas organizacionais, eis que constituem o principal vetor responsável pela formulação e execução das políticas públicas, traduzindo-se na força vital do serviço público (CÔRTEZ; MENESES, 2019).

A GP pode ser compreendida como uma abordagem estratégica, integrada e coerente com o processo de contratação, desenvolvimento e bem-estar da dimensão humana nas organizações, e se materializa por meio de políticas e práticas que busquem atender as diretrizes e expectativas da organização (CÔRTEZ; MENESES, 2019). Um conjunto de PPGP, coordenadas com a estratégia organizacional, causa impacto positivo no comportamento e atitude dos funcionários e na própria organização (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019).

As estratégias de GP têm como função estabelecer as diretrizes utilizadas pela gestão da força de trabalho. Em um nível inferior, as políticas têm a missão de coordenar as práticas de GP de maneira coerente, fazendo com que estas sigam o

que foi estabelecido estrategicamente. Por fim, as práticas encontram-se no menor dos três níveis, representando as ações propriamente ditas (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005). As práticas de GP são entendidas como rotinas e ações organizacionais que operacionalizam as políticas de GP (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019).

O desenvolvimento de PPGP propiciam a criação de capacidades organizacionais que conduzem ao aprimoramento e a sustentabilidade organizacional (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017). Também auxiliam no desenvolvimento da mentalidade e de ações para que a sustentabilidade organizacional possa ser alcançada, proporcionando em longo prazo, bem-estar físico, social e econômico aos colaboradores (GENARI; MACKE, 2018).

Práticas de GP devem priorizar as necessidades dos funcionários e suas famílias e ir além do simples cumprimento dos regulamentos legais. Isso incluiria oportunidades de treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, democracia no local de trabalho e participação dos colaboradores (GENARI; MACKE, 2018). Outros fatores como o envolvimento e o comprometimento são importantes para a produtividade e o nível de trabalho ao promover a otimização das capacidades, bem como para a criação de oportunidades e utilização das competências individuais e organizacionais (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017).

Na era do conhecimento, as organizações precisam atrair os melhores talentos e empregar todos os esforços para retê-los (KONTOGHIORGHES, 2016). Segundo o autor, culturas organizacionais estrategicamente alinhadas e de alto desempenho exercem efeitos sobre atração e retenção de talentos e também são propícias ao desenvolvimento de sistemas de trabalho com elevado comprometimento e motivação. Assim, a gestão de pessoas se destaca pelo interesse crescente dos efeitos de suas atividades como essenciais na obtenção de um melhor resultado organizacional (SEECK; DIEHL, 2017).

As pessoas são protagonistas na obtenção de resultados organizacionais e responsáveis pela produção de conhecimento, o que torna as PPGP significativamente importantes quando alinhadas aos objetivos da organização, proporcionando condições para que os funcionários contribuam efetivamente para a obtenção de resultados superiores (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019). A imagem de um servidor público ideal é importante não apenas porque reflete um ideal normativo, mas também porque molda como as pessoas são recrutadas, recompensadas e

promovidas no setor público e, portanto, como o setor público desempenha e cumpre seus deveres para com os cidadãos (SCHNELL; GERARD, 2022).

Políticas e práticas deliberadas tornam evidentes as intenções da instituição em atrair, reter e comprometer sua força de trabalho com a organização (KONTOGHORGHES, 2016). A questão é relevante para a AP brasileira, pois problemas de evasão e insatisfação profissional são observados em diversas carreiras públicas no país (KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Também o grau de comprometimento organizacional dos colaboradores vem sendo considerado um elemento fundamental para atingir melhor desempenho nas empresas privadas e maior eficiência e eficácia na prestação de serviços à sociedade (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017).

Daí a necessidade de estudos que avaliem como a ação da GP impacta no bem-estar psicológico e social dos indivíduos e no comportamento dos profissionais em termos de satisfação e comprometimento com a organização (GENARI; MACKE, 2018). Tais fatores possibilitam ganho de oportunidades para as organizações, uma vez que profissionais satisfeitos e comprometidos tendem a promover um crescimento rentável, produtivo e de desempenho superior. A evolução da área de RH busca compreender a importância dos colaboradores e as suas necessidades pessoais de satisfação no ambiente organizacional, excedendo a idealização de simples recursos (CARON *et al.*, 2021).

Assim, as PPGP deixam de ser vistas sob o aspecto de mais um custo organizacional e passam a ser observadas como uma fonte de sustentabilidade, uma vez que membros motivados e alinhados com os objetivos organizacionais se tornam um dos ativos mais valiosos para as organizações (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017). Em sua versão mais atualizada, a GP e conseqüentemente suas políticas e práticas, entende o colaborador como fator estratégico organizacional. Assim, a gestão de pessoas é uma parte integrante da gestão do desempenho organizacional, e uma boa gestão de pessoas permite alcançar objetivos institucionais (VILHENA; MARTINS, 2022). Na próxima fase do estudo apresenta-se a metodologia utilizada para a investigação do problema de pesquisa.

3 Procedimentos Metodológicos

Foi utilizado o protocolo de pesquisa de RSL desenvolvido por Tranfield, Denyer e Smart (2003), que resultou na composição do *corpus* de pesquisa. A disseminação

do conhecimento foi analisada em duas fases, uma com síntese detalhada de características gerais do *corpus* e a outra com análise de conteúdo aprofundada realizada a partir de categorias de análise (*clusters*), que emergiram nas temáticas dos estudos.

O processo de RSL permite a identificação, mapeamento e análise das pesquisas relevantes de um problema ou tema de pesquisa específico (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; KITCHENHAM, 2004). Garante também a originalidade e relevância desta pesquisa para a literatura científica. Processos organizados, transparentes e replicáveis foram empregados na RSL, conforme recomendado pela literatura e conduzidos em três fases: planejamento da revisão, condução e disseminação dos resultados (LITTELL; CORCORAN; PILLAI, 2008).

3.1 Primeira fase: planejamento da revisão

Uma revisão geral exploratória da literatura foi conduzida voltada aos quatro principais construtos de pesquisa (PPGP, AO, RO e CO). Esta fase se baseia na orientação de especialistas (Demo *et al.*, 2012; Ogliara e Fischer, 2019) acerca da temática principal bem como do processo de construção do *corpus* de pesquisa, utilizando o conceito de Aarts (2014) como um conjunto textual selecionado e organizado que expressa determinado sentido da linguagem.

Com base no *corpus* de pesquisa extraiu-se atributos já desenvolvidos de forma quantitativa, bem como as representações qualitativas a partir do conteúdo analisado (BAUER; GASKELL, 2000). Tal etapa compreende a elaboração do protocolo de pesquisa, como forma de atribuir objetividade às descrições das etapas realizadas. Fazem parte do protocolo de pesquisa elementos como a pergunta de pesquisa, população e amostra, e estratégia adotada na RSL (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

3.2 Segunda fase: condução da revisão

A segunda fase representa a revisão em si, iniciada com a coleta de dados conforme Figura 2. Uma amostra inicial de artigos foi obtida por meio da identificação de palavras-chave e termos de busca. As buscas dos artigos foram realizadas em 21 de abril de 2020 na base de dados *Web of Science* (WoS). O período determinado para levantamento dos artigos foi de 20 anos, considerado como aceitável pela comunidade acadêmica (MARIANO; SANTOS, 2017). A base WoS permite definir

parâmetros de pesquisa em âmbito internacional, entre eles as palavras chave da busca, a data da publicação e os *journals* desejados.

Os artigos foram localizados a partir de buscas em *string* ou palavras-chave que caracterizavam PPGP, AO, RO e CO, tendo a busca sido realizada com os termos em inglês. O refinamento busca periódicos na língua inglesa, da área de administração pública, filtrando apenas artigos classificados no primeiro quartil (Q1) de citação, segundo o *Scimago Journal Ranking* (SJR). Com a utilização do refinamento temos: *Tópico: ("people management policies and practices") OR Tópico: ("organizational attraction") OR Tópico: ("organizational retention") OR Tópico: ("organizational commitment") Refinado por: anos de publicação 2001-2020. AND Idiomas: (English) AND Tipos de documentos: (Article) AND Categorias do WoS: (Public Administration) AND Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI; localizando um total 119 artigos na busca.*

Foi realizada a leitura dos resumos e da introdução individualmente para cada artigo, e após a constatação de que 2 artigos não estavam consistentes com o foco deste estudo, optou-se por sua exclusão. Assim, constituíram o corpus da pesquisa 117 artigos da WoS, conforme Figura 2. Estes estudos apresentavam concordância com os critérios definidos previamente nesta RSL. A Figura 1 apresenta os periódicos que mais publicaram, o total de artigos por periódico, o fator de impacto (JCR) e o fator H-Index.

Figura 1 - Total de artigos por periódico e fator de impacto

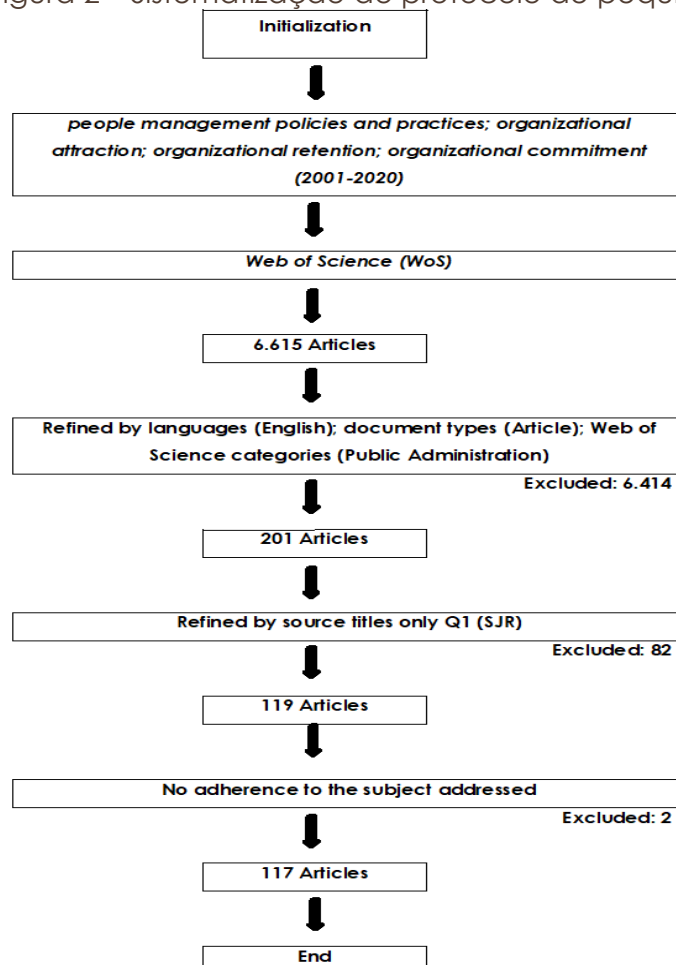
| Journal | Total de Artigos | Journal Impact Factor (JCR) | H-Index |
|---|------------------|-----------------------------|---------|
| American Review of Public Administration | 20 | 4.929 | 47 |
| Public Management Review | 18 | 6.004 | 53 |
| Public Administration Review | 16 | 8.144 | 115 |
| Review of Public Personnel Administration | 14 | 4.072 | 34 |
| International Public Management Journal | 11 | 2.951 | 37 |
| International Review of Administrative Sciences | 11 | 2.397 | 45 |
| Public Administration | 10 | 4.013 | 81 |
| Journal of Public Administration Research and T | 8 | 6.160 | 94 |
| Administration & Society | 5 | 3.121 | 52 |
| Nonprofit Management and Leadership | 2 | 2.627 | 48 |
| Public Performance & Management Review | 2 | 2.806 | 17 |
| Total | 117 | | |

Fonte: elaborado pelos autores.

O *corpus* de pesquisa foi compilado em planilha eletrônica, destacando elementos essenciais de cada artigo individualmente que contribuem para realização da metodologia de RSL. Foram extraídos dados referentes aos indicadores de citação e de conteúdo. Os indicadores de citação foram codificados em sete elementos: 1) ano de publicação do artigo; 2) periódico vinculado; 3) título do artigo; 4) número de citações; 5) nome dos autores; 6) quantidade de autores; e 7) país de atuação dos autores.

Os indicadores de conteúdo seguem as sugestões de Mariano e Santos (2017) e contemplavam os seguintes elementos analisados nos estudos: 1) palavras-chave no artigo; 2) objetivo do artigo; 3) contribuição do artigo; 4) temática relacionada; 5) tipo de classificação metodológica; 6) procedimento de coleta de dados; 7) uso de dados primários ou secundários; 8) principais resultados; 9) limitações da pesquisa e; 10) sugestões para futuras pesquisas. A Figura 2 apresenta a sistematização do protocolo de pesquisa.

Figura 2 – Sistematização do protocolo de pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores.

3.3 Terceira fase: disseminação do conhecimento

Esta fase representa a disseminação dos resultados da RSL. Os resultados abrangem a síntese agrupada que consiste em gerar conhecimento baseado na coleta e análise dos dados (CROSSAN; APAYDIN, 2010). O presente estudo contempla os métodos de bibliometria e de análise de conteúdo. Inicialmente, os dados foram analisados por meio da estatística descritiva para uma visão geral da amostra. Em concordância com o rigor proposto na RSL a disseminação do conhecimento foi conduzida em duas etapas: a) análise detalhada e, b) análise aprofundada.

A etapa da análise detalhada das características dos artigos que formam o *corpus* da pesquisa foi elaborada por meio de planilha eletrônica, VOSviewer e Gephi. Propôs-se uma análise dos dados a partir da construção de redes de relacionamento dos termos provenientes da base WoS. Foram gerados grafos de autores e apresentada a análise detalhada das características gerais dos 117 artigos, contendo: i) relacionamento entre os autores; ii) estatísticas de centralidade de mediação entre autores; iii) estatística geral do relacionamento entre autores; iv) relacionamento entre autores mais citados (cocitação) por relacionamento de *degree* (>500); v) estatísticas de centralidade de mediação do acoplamento bibliográfico; vi) estatística geral da rede de acoplamento; e vii) palavras mais relevantes encontradas no título, resumo e palavras-chave dos artigos. Em seguida, foi conduzida a análise de conteúdo do *corpus* amostral.

Para disseminação do conhecimento, realizou-se uma análise mais aprofundada do *corpus* textual, a análise temática. Esta etapa foi construída por meio da identificação de *clusters* que representam temáticas de pesquisa similares encontradas nos artigos. As categorias de análise emergem da análise do *corpus* textual e são constituídas pautando-se em diferentes grupos que surgem nas temáticas. Os relacionamentos que compõe o *corpus* da pesquisa foram gerados utilizando algoritmos de otimização de *layout* padrão de grafos, o *ForceAtlas 2* e o *Fruchterman Reingold*.

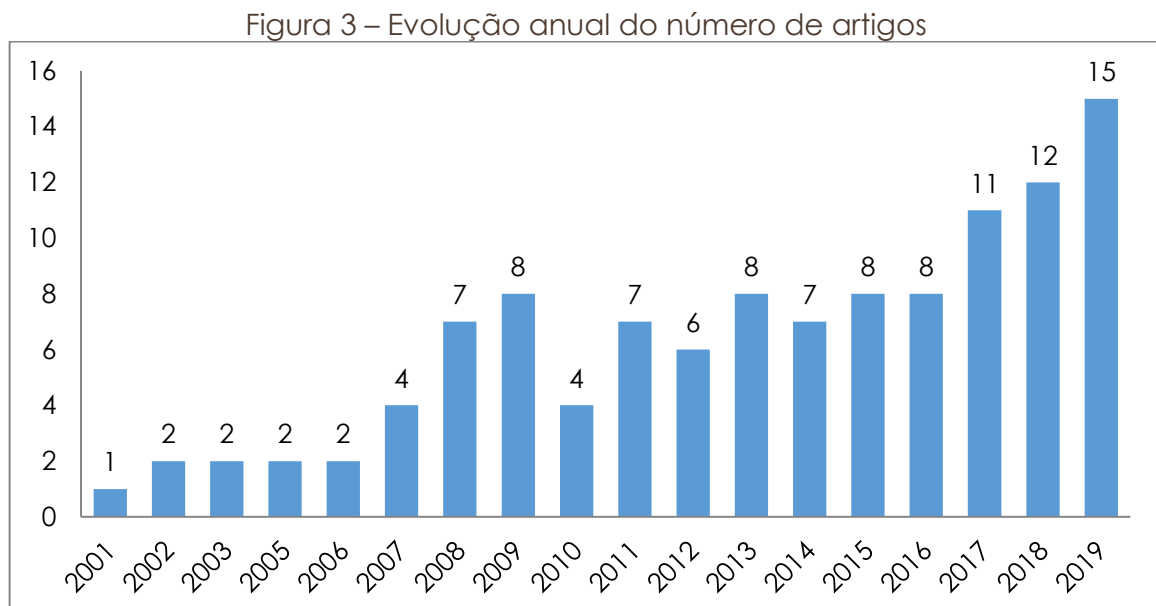
Nesta etapa foi realizada a análise de potenciais variáveis que podem ser utilizadas para realizar futuras pesquisas sobre a temática investigada. A criação dos *clusters* abrange a descrição detalhada de suas contribuições, dando destaque para partes relevantes do *corpus*, com embasamento na literatura, conforme sugerido por Tranfield, Denyer e Smart (2003).

4 Análise dos Resultados e Discussões

A presente seção traz os resultados da estatística descritiva do corpus textual, a análise das redes de cocitação, palavras-chave e a análise de conteúdo.

4.1 Estatística descritiva do corpus

A literatura estudada contempla publicações recentes que apresentam elevado crescimento em termos de número de publicações nos últimos anos. Os artigos que compõem o *corpus* amostral (117 artigos) abrangem 11 periódicos e 267 autores e coautores, registrados na base de dados WoS. Na Figura 3 é possível verificar como ocorreu a publicação dos artigos ao longo dos anos e sua tendência.



Fonte: elaborado pelos autores.

O primeiro artigo do *corpus* foi elaborado por Vigoda e Golembiewski (2001), que desenvolveram um modelo de comportamento direcionado para um maior voluntarismo e envolvimento gerencial no setor público, onde a cidadania é defendida como um construto vital para a formação do novo espírito gerencial. Observa-se que entre 2017 e 2019, houve um crescimento acentuado de publicações com 32% do total observado ao longo de 20 anos da amostra. Nesse período, merece destaque o ano de 2019, com a publicação de 15 documentos, demonstrando uma tendência crescente de publicações.

O *corpus* amostral revela estudos anteriores com enorme relevância em termos de contribuição para a literatura das PPGP e dos fatores de atração

organizacional (AO), retenção organizacional (RO) e comprometimento organizacional (CO). O Quadro 1 apresenta os autores de destaque do período analisado, suas obras, números de citações e temáticas abordadas.

Quadro 1 – Principais autores e número de citações

| Autores | Título | Tema | Ano | Nº Citações |
|---|---|---|------------|--------------------|
| Lyons, ST; Duxbury, LE; Higgins, CA. | A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees | Comprometimento Organizacional | 2006 | 231 |
| Kim, S. | Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership | Satisfação no Trabalho | 2002 | 225 |
| Pandey, SK.; Wright, BE.; Moynihan, DP. | Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model | Motivação no Serviço Público | 2008 | 166 |
| Vandenberghe, W. | The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship | Motivação no Serviço Público | 2009 | 160 |
| Moynihan, DP; Pandey, SK. | Finding workable levers over work motivation | Satisfação, Comprometimento e Envolvimento no Trabalho | 2007 | 145 |
| DeHart-Davis, L; Pandey, SK. | Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? | Comprometimento Organizacional, Envolvimento e Satisfação no Trabalho | 2005 | 120 |
| Taylor, J. | Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study | Motivação no Serviço Público | 2008 | 118 |
| Kim, SH. | Factors affecting state government information technology employee turnover intentions | Envolvimento e Retenção no Trabalho | 2005 | 98 |
| Ritz, A. | Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government | Motivação no Serviço Público | 2009 | 92 |
| Taylor, J. | The impact of public service motives on work outcomes in Australia: A comparative multi-dimensional analysis | Comprometimento Organizacional, Motivação e Satisfação no Trabalho | 2007 | 87 |
| Wright, BE; Christensen, RK.; Pandey, SK. | Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures | Motivação no Serviço Público | 2013 | 86 |
| Choi, S. | Diversity in the US Federal Government: Diversity Management and Employee Turnover in Federal Agencies | Rotatividade no Trabalho | 2009 | 83 |

Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com o Quadro 1, podemos observar os 12 artigos com maior número de citações de todo o *corpus* textual. Os estudos demonstram determinada relação entre seus temas e os construtos investigados nesta RSL. Com relação à

origem dos trabalhos realizados, muitos países desenvolvem pesquisas na área de estudo. Trata-se de tema discutido internacionalmente, apesar de apenas seis países produzirem três artigos ou mais, representando cerca de 90% do total. Os Estados Unidos concentram mais de 60% da produção científica, seguidos pela Coréia do Sul com 10% e Inglaterra e Holanda com 6% cada. Outros países de destaque são a Austrália com 5%, Alemanha e China com 3% do total da produção científica. Foi possível identificar um único estudo desenvolvido no Brasil por Sobral, Furtado e Islam (2017) e publicado pelo *Journal of Public Administration Research and Theory*.

4.2 Análise de cocitação e acoplamento de autores

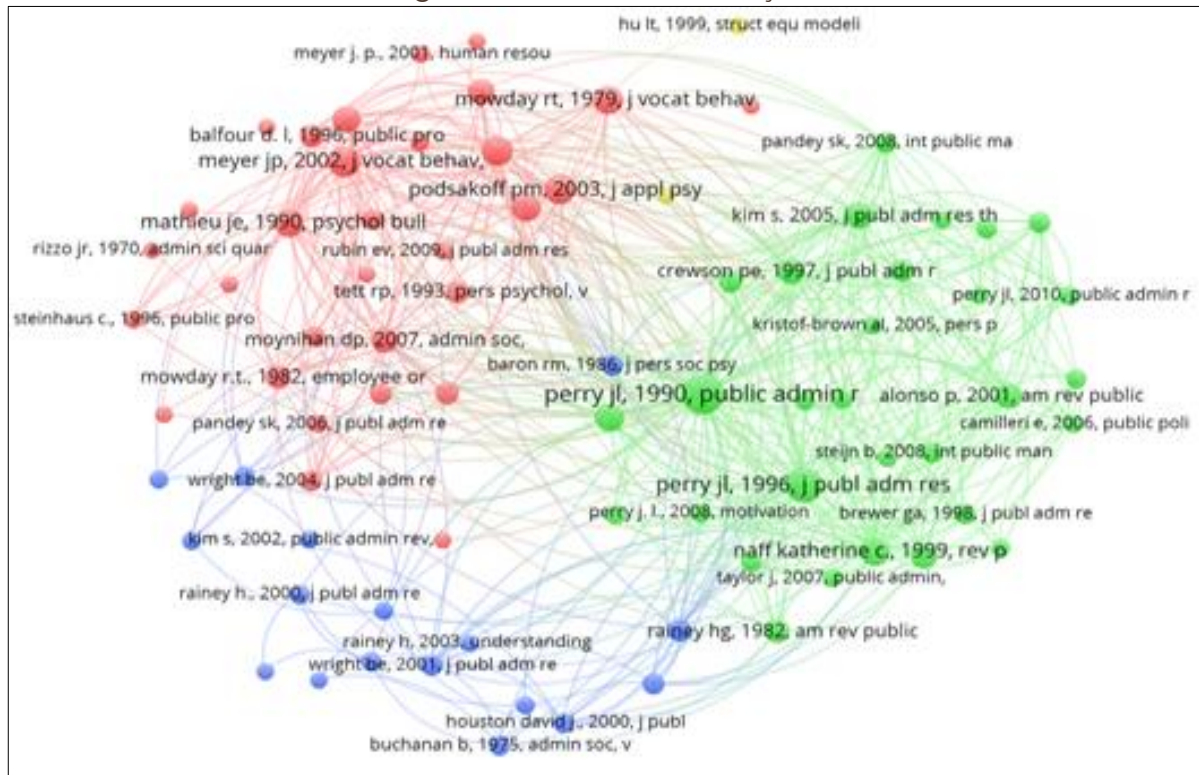
Cocitações e acoplamentos bibliográficos são relações intertextuais entre publicações científicas estabelecidas pelo comportamento de referência dos autores. Ambos os métodos compartilham a suposição básica de que as relações refletem alguma semelhança textual entre os documentos citados ou acoplados (VOGEL; GÜTTEL, 2013). A avaliação permite identificar a frequência com que dois autores da literatura científica são citados de maneira simultânea por algum item da literatura mais recente.

A Figura 4 apresenta a rede de cocitação de autores extraída das referências citadas nos 117 artigos. A figura foi elaborada com o auxílio do software VOSviewer, em que o tipo de análise escolhido foi *co-citation*, unidade de análise foi *cited references* e método de contagem *full counting*, atribuindo o mesmo peso para cada *link* entre os autores cocitados. Esta configuração possibilitou a melhor visualização da rede, resultando em 4 nós, que representam um total de 80 laços relacionais entre os autores citados de maneira simultânea.

Na Figura 4 observa-se também a formulação de 4 *clusters*, em que a espessura e coloração dos nós é proporcional à quantidade de citação de cada autor e as linhas estabelecem a relação de cocitação. Observa-se que o relacionamento entre os autores da pesquisa apresenta características entre grupos isolados, com pouca conectividade entre eles. Os nós de cor vermelha caracterizam os autores que mais estabeleceram laços de associações entre pesquisadores com 31 itens. Os nós de cor verde simbolizam o segundo grupo de autores que mais estabeleceram laços com 30 itens. Os nós de cor azul simbolizam o terceiro grupo de autores que mais estabeleceram laços com 17 itens. A cor amarela representa os

autores com o menor número de laços estabelecidos nos estudos sobre a relação entre os fatores pesquisados com 2 itens.

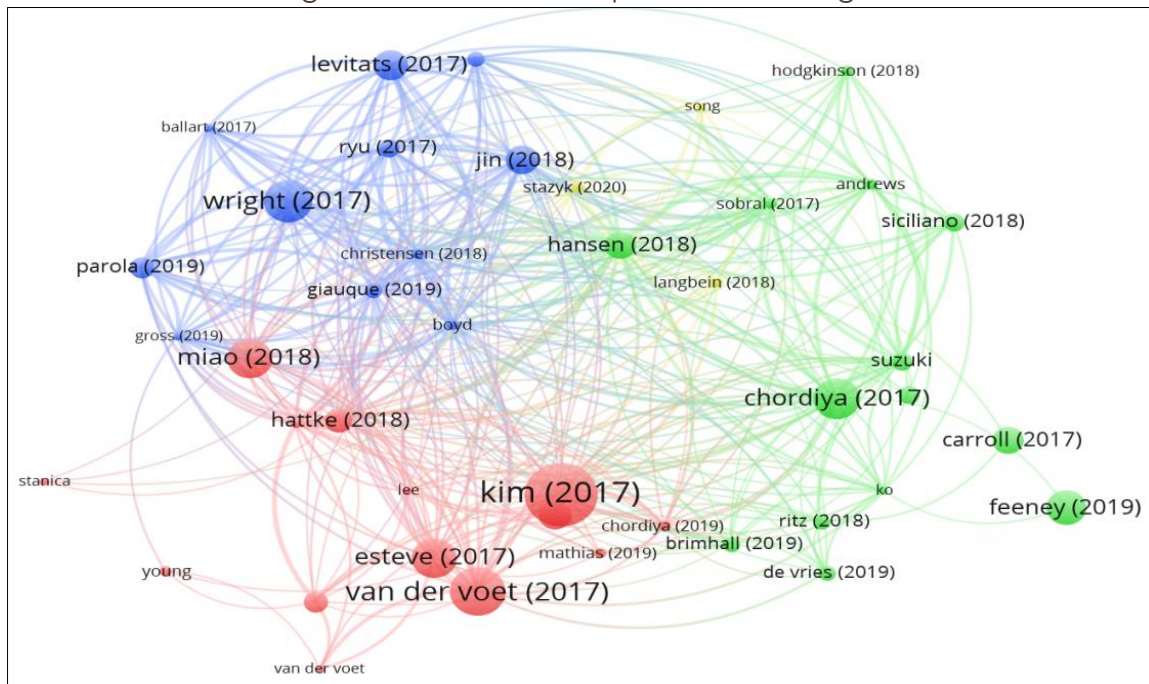
Figura 4 – Rede de cocitação



Fonte: elaborado pelos autores.

Segundo Mariano e Santos (2017), enquanto o *co-citation* propicia observar as abordagens do passado, o *bibliographic coupling* está mais relacionado às frentes de pesquisa (*research front*), utilizado para descobrir novas áreas de pesquisa. Um acoplamento bibliográfico é estabelecido através de referências feitas pelos autores dos documentos envolvidos e é intrínseco aos documentos. A força de acoplamento dos documentos publicados é determinada pela quantidade de sobreposição entre suas bibliografias (VOGEL; GÜTTEL, 2013). A Figura 5 apresenta a rede de acoplamentos bibliográficos de autores extraídos das referências citadas nos 42 artigos analisados entre os de 2017 a 2020.

Figura 5 – Rede de acoplamento bibliográfico



Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 5 foi elaborada a partir do software VOSviewer em que o tipo de análise escolhido foi *bibliographic coupling*, a unidade de análise foi *documents* e o método de contagem *full counting*. Quanto maior for o número de pesquisadores citando as mesmas publicações, maior a probabilidade de que a dupla citação não seja uma ocorrência ao acaso (VOGEL; GÜTTEL, 2013).

Evidencia-se na Figura 6 que os autores mais citados nas obras que compõem o *corpus* são caracterizados pela cor vermelha, sendo eles Kim, S. Y., Van Der Voet, J., Esteve, M., Miao, Q., e Hattke, F. Na cor verde os autores de destaque são Chordiya, R., Carroll, K., Feeney, M. K., Hansen, J. R., Siciliano, M. D., e Suzuki, K. Na cor azul destacam-se os autores Wright, B. E., Levitats, Z., Ryu, G., Jin, M. H., Christensen, R. K., e Parola, H. R. Os autores representados pela cor amarela apresentam-se com menor relevância. De maneira geral os estudos apresentam uma relação teórica muito próxima e sugerem determinada convergência na citação de autores clássicos sobre a temática de estudo, evidenciada pelos relacionamentos entre eles.

Figura 6 – Estatísticas de centralidade a partir da rede de acoplamento

| Autor | Degree | Eigenvector Centrality | Closness Centrality | Betweenness Centrality |
|--------------------|--------|---------------------------|------------------------|---------------------------|
| Kim, S. Y. | 41 | 0,9647 | 0.872105 | 0.020106 |
| Van Der Voet, J. | 41 | 1,0000 | 0.960004 | 0.023166 |
| Esteve, M. | 41 | 0,6701 | 0.842727 | 0.020862 |
| Miao, Q. | 41 | 0,1925 | 0.832724 | 0.020838 |
| Hattke, F. | 41 | 0,2526 | 0.822721 | 0.020862 |
| Chordiya, R. | 40 | 0,8306 | 1.000759 | 0.024513 |
| Carroll, K. | 40 | 0,4109 | 0.578313 | 0.009032 |
| Feeney, M. K. | 40 | 0,0020 | 0.539326 | 0.006265 |
| Hansen, J. R. | 40 | 0,2046 | 0.979592 | 0.023756 |
| Siciliano, M. D. | 40 | 0,1037 | 0.761905 | 0.017442 |
| Suzuki, K. | 40 | 0,0263 | 0.941176 | 0.023205 |
| Wright, B. E. | 39 | 0,4146 | 0.857143 | 0.020594 |
| Levitats, Z. | 39 | 0,5303 | 0.923077 | 0.022287 |
| Ryu, G. | 39 | 0,5587 | 0.941176 | 0.022831 |
| Jin, M. H. | 39 | 0,3784 | 0.969419 | 0.023166 |
| Christensen, R. K. | 39 | 0,1019 | 0.941176 | 0.022877 |
| Parola, H. R. | 39 | 0,0055 | 0.813559 | 0.019057 |
| Langbein, L. | 38 | 0,2863 | 0.721342 | 0.003317 |
| Stazyk, E. C. | 38 | 0,0495 | 0.695134 | 0.002131 |

Fonte: elaborado pelos autores.

As estatísticas complementares são apresentadas na Tabela 1 tais como densidade, modularidade e número de *clusters*. As estatísticas confirmam a centralidade dos autores presentes integrantes dos nós representados pela cor vermelha. A maior centralidade de *degree* foi confirmada para Van Der Voet e Kim que apresentaram elevado *Eigenvector Centrality*, medida de influência do nó dentro da rede. Os autores do corpus representados pelos nós de cor verde também apresentaram elevado *Eigenvector Centrality*, seguidos pelos nós de cor azul. Na Tabela 1 apresenta-se quatro comunidades distintas, detectada pela estatística de modularidade.

Tabela 1 – Estatísticas do relacionamento entre autores

| Network Statistics | Values |
|------------------------|------------|
| Network interpretation | Undirected |
| Number of communities | 4 |
| Density | 0,718 |
| Modularity | 0,138 |

Fonte: elaborado pelos autores.

A estatística de modularidade permite a detecção e definição de comunidades em um grafo, composta por nós que estão muito próximos entre si, e mais afastados dos demais (MCSWEENEY, 2009). A densidade apresentou um valor de 0,718 que significa que a rede se encontra bem conectada. Cabe destacar que a estatística da densidade é inversamente proporcional a modularidade.

Na Figura 7 são apresentadas as palavras mais relevantes encontradas no título, resumo e palavras-chave dos artigos do *corpus*. Utilizando-se do *software R Project for Statistical Computing* e pacote *Bibliometrix*, elaborou-se uma nuvem de palavras com as 50 palavras mais citadas no *corpus* de um total de 3.222. Sintetiza-se as principais palavras que compõe o título, resumo e palavras-chave utilizadas nos estudos.

Figura 7 – Estimativa da nuvem de palavras



Fonte: elaborado pelos autores.

As palavras que mais se destacam são *public* com 9,1%; *commitment* com 6,3%; *organizational* com 6,2%; *employees* com 5,1%; *job* com 4,1%; *work* com 3,3% e *sector* com 3,1%. Com menor frequência, mas alinhado aos objetivos do estudo, palavras como *psm* (*public service motivation*), *satisfaction*, *service*, *study* e *motivation* estão presentes, demonstrando que a figura retrata os principais temas do *corpus* de pesquisa.

4.3 Análise de conteúdo

Para Bardin (1979) a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens, não podendo, porém, ser desenvolvida com base em um modelo exato. A partir das etapas propostas na RSL e com base nos resultados das análises anteriores, foi realizada a análise de conteúdo por meio da identificação de *clusters* ou *categorias de análise* que representavam as temáticas de pesquisa similares encontradas nos artigos e obtidas a partir da utilização dos softwares VOSviewer e Gephi.

As categorias de análise emergem da análise do *corpus* textual e são constituídas pautando-se em diferentes grupos. Nesta etapa também é realizada a análise de potenciais variáveis, que podem ser utilizadas para realizar futuras pesquisas sobre a temática investigada. Assim, foi possível verificar que os termos de maior recorrência nos *clusters*, gerados com auxílio do software VOSviewer e Gephi, podem ser identificados em outras pesquisas que tratam das mesmas temáticas. Essa comparação traz a garantia de que a abordagem central do estudo, evidenciada por meio das palavras-chave, está em pauta nas principais pesquisas que permeiam o mesmo enfoque.

Na Figura 5 - Rede de acoplamento bibliográfico é possível verificar a formulação de 4 *clusters*: *Cluster 1: Job-Satisfaction* (Satisfação no Trabalho); *Cluster 2: Organizational Commitment* (Comprometimento Organizacional); *Cluster 3: Public Service Motivation* (Motivação no Serviço Público); e *Cluster 4: Retention Involvement* (Envolvimento e Retenção).

No caso do *Cluster 1 – Satisfação no Trabalho* merecem destaque os trabalhos de Esteve *et al.* (2017); Kim e Fernandez (2017) e Van Der Voet e Vermeeren (2017). O estudo de Esteve *et al.* (2017) avaliou o impacto da renda e jornada de trabalho dos funcionários públicos de países europeus, e seus efeitos na motivação e satisfação. Os resultados apontam efeitos diretos sobre a satisfação quando os funcionários sentem que seus valores estão alinhados com os da organização. Kim e Fernandez (2017), utilizando modelagem de equações estruturais, desenvolveram um modelo teórico dos efeitos diretos e indiretos do empoderamento dos funcionários sobre a intenção de rotatividade no setor público norte americano. O modelo corroborou que a política de capacitação dos funcionários tem efeitos negativos diretos e

indiretos sobre a intenção de rotatividade. Na mesma linha, Van Der Voet e Vermeeren (2017) examinaram as políticas de gestão de cortes no setor público holandês. O estudo indicou que os cortes estão relacionados negativamente ao comprometimento dos funcionários em relação à participação na organização, mas não a atitudes em relação ao seu engajamento no trabalho. As evidências apresentadas indicam que mais atenção deve ser dada aos processos pelos quais os cortes orçamentários são implementados nas organizações públicas.

Pelo exposto, evidencia-se no *cluster 1* que a temática satisfação no trabalho de servidores públicos configura-se como uma tendência de estudos em diferentes países do mundo. Entre os fatores relacionados estão o gênero, à renda, jornada de trabalho, cortes orçamentários, justiça organizacional, estilo de liderança, e a intenção de rotatividade. Também o desenvolvimento e a capacitação do funcionalismo apresentam relação direta com a intenção de rotatividade no emprego, e conseqüentemente, com a satisfação do servidor público.

No *Cluster 2* – Comprometimento Organizacional (CO), os autores de destaque são Carrol (2017); Chordiya, Sabharwal e Goodman (2017); Hansen e Kjeldsen (2018) e Feeney e Stritch (2019). Neste *cluster* merece destaque também os estudos de Sobral, Furtado e Islam (2017). Utilizando três anos de pesquisa e dados de desempenho de escolas públicas, Carrol (2017) explorou como a socialização profissional e as ambições de progressão na carreira podem promover comportamentos específicos que potencialmente apoiam ou desencorajam uma representação eficaz. Os resultados indicam que a socialização profissional promove a representação de burocratas afro-americanos e latinos. Os gestores públicos de todos os países enfrentam desafios de atrair e reter funcionários de alta qualidade. Chordiya, Sabharwal e Goodman (2017) realizaram uma abordagem comparativa com dados dos Estados Unidos e Índia para examinar os fatores que influenciam o CO afetivo de funcionários públicos. Os resultados indicam que o CO afetivo é significativamente maior entre os gestores públicos indianos.

Hansen e Kjeldsen (2018) estudaram as diferenças setoriais no CO afetivo entre 1043 funcionários de escritórios públicos e concluíram que a relação entre emprego no setor público e CO é mediada positivamente pela motivação do servidor e pela gestão participativa. Feeney e Stritch (2019) examinaram como as políticas e a cultura voltada para a família se transformam em mecanismos críticos para apoiar as carreiras e o progresso das mulheres no serviço público. Os resultados indicam que as

políticas e a cultura podem facilitar a participação das mulheres na força de trabalho do setor público, mas afetam o comprometimento de homens e mulheres de maneira diferente. Sobral, Furtado e Islam (2017) realizaram uma pesquisa com 728 recém-chegados na Receita Federal do Brasil para testar um modelo de aprendizado. As descobertas corroboram a hipótese de que o componente afetivo do comprometimento é desencadeado pela satisfação no trabalho, enquanto o componente normativo está mais intimamente ligado ao cumprimento do contrato psicológico.

Evidencia-se no *cluster 2*, que o tema Comprometimento Organizacional também desponta como assunto de importância entre pesquisadores ao redor do mundo. Entre os fatores relacionados ao tema temos a ambição e a progressão na carreira pública, a estrutura pública e a influência social, a posição hierárquica ocupada pelo servidor e seu tempo de serviço público. Também os códigos de ética e componentes de ordem afetiva apresentam relação direta com o comprometimento dos servidores públicos e sua intenção de permanecer na organização.

Para o *Cluster 3 - Motivação no Serviço Público (PSM)*, destacam-se os trabalhos de Levitats e Vigoda-Gadot (2017); Ryu (2017); Wright, Hassan e Christensen (2017); Jin, McDonald e Park (2018) e Parola *et al.* (2019). Utilizando dados de 200 enfermeiros em um grande hospital público israelense Levitats e Vigoda-Gadot (2017) investigaram o papel da inteligência emocional da equipe de saúde pública, e seu impacto na PSM, no comprometimento afetivo e na qualidade do serviço ao cidadão. Os resultados apontam o efeito mediador da PSM na relação entre inteligência emocional e comprometimento afetivo, e o papel moderador da inteligência emocional na relação entre a PSM e qualidade do serviço. A pesquisa sobre PSM de Ryu (2017) analisou mecanismos subjacentes à relação entre PSM e resultados benéficos como maior satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. A PSM é revisada sobre a perspectiva do ajuste pessoa-ambiente e compartilham perspectivas teóricas como atração e recompensas dos funcionários.

Wright, Hassan e Christensen (2017), utilizando dados em painel, testaram o efeito da PSM na escolha de emprego. Os resultados da PSM medido durante o primeiro ano de um estudante de direito predizem o setor em que será empregado após a graduação. Para abordar algumas inconsistências na literatura sobre vínculos entre PSM e desempenho individual, Jin, McDonald e Park (2018) testaram um modelo

de mediação no ensino público superior. Os resultados indicam que o PSM tem influência positiva sobre o ajuste de pessoa e o comprometimento, e nenhuma associação com o ensino.

Embora idade e sexo estejam entre os determinantes mais analisados da PSM, seus efeitos no desenvolvimento da PSM permanecem obscuros devido a achados contraditórios entre os estudos (PAROLA *et al.*, 2019). Utilizando-se de uma metanálise das correlações de idade e gênero da PSM, os autores descobriram que idade e sexo são antecedentes da PSM. Argumenta-se, a partir das análises do *cluster 3*, que a PSM caracteriza-se como uma temática relevante entre dos pesquisadores em diferentes países do mundo. As pesquisas demonstram que a PSM é preditora do comportamento do indivíduo nas organizações em termos de lealdade, desempenho, satisfação e comprometimento. A PSM também está relacionada à inteligência emocional e pode determinar a seleção de emprego e o envolvimento do servidor público. Fatores como idade, gênero e contexto cultural também podem interferir na PSM.

No *Cluster 4 - Envolvimento e Retenção*; destaca-se o trabalho de Stazyk e Davis (2020). A sabedoria convencional sugere que objetivos ambíguos resultem em consequências indesejáveis para as organizações (STAZYK; DAVIS, 2020). Os autores analisaram as conexões entre a ambiguidade da meta e a aplicação de valores públicos ao tomar decisões organizacionais. Os resultados da pesquisa sugerem que os indivíduos que enxergam os líderes como transformadores, também visualizam objetivos claros como promovendo valores públicos.

Pelo exposto, evidencia-se no *cluster 4* que a temática envolvimento e retenção no setor público foi menos explorada em termos do *corpus* textual quando comparada aos demais. Enfatizam-se as dificuldades do setor público em envolver e reter funcionários. Pela própria natureza do setor, a rotatividade dos funcionários por diferentes motivos, gera impactos significativos no processo de recrutamento e seleção, como consequência de fatores relacionados aos custos, tempo e reposição do que pode ser chamada de memória organizacional. No próximo item realizar-se-á a abordagem dos direcionamentos de pesquisas futuras a partir do *corpus* textual.

5 Proposições de Pesquisas Futuras e Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo apresentar uma RSL sobre o tema PPGP e os fatores de AO, RO e CO no setor público. Com a pretensão de contribuir para o

conhecimento científico do tema, foi criado um protocolo de pesquisa condizente com o rigor metodológico exigido na RSL (Tranfield, Denyer e Smart, 2003), que resultou na composição do *corpus* de pesquisa. Os resultados mostram o *corpus* composto por 117 artigos e 267 autores e coautores, distribuídos em 24 países, com maior concentração nos Estados Unidos (60%). O período de distribuição dos artigos compreende os anos de 2001 a 2020, com destaque para 2019 com 15 artigos publicados. Foram considerados apenas artigos publicados em periódicos classificados no primeiro quartil de citação, segundo o SJR.

A partir das categorias de análise que emergiram nas temáticas dos estudos, as principais abordagens para PPGP no setor público foram satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, motivação no serviço público, retenção e envolvimento. Pela análise de conteúdo aprofundada, a literatura aponta a importância da integração entre PPGP e a satisfação, motivação e comprometimento dos servidores públicos. Os desafios discutidos em diversas publicações se concentram em como integrar aspectos do empoderamento, capacitação, justiça, qualidade de vida, bem-estar e desenvolvimento humano como forma de reduzir a intenção do servidor em deixar o serviço público, seja por motivo de aposentadoria, troca de instituição ou incapacidade laboral. As discussões também analisam estilos de liderança e como políticas e práticas podem contribuir para elevar a moral e o comprometimento de servidores.

Dentre os autores que mais contribuem com as pesquisas em PPGP temos Pandey, Sanjay K com participação em 8 artigos e Hassan, S. com participação em 6 artigos. Entre os temas mais abordados pelos autores temos a satisfação no trabalho, PSM e comprometimento organizacional. Como destaque nas citações temos o artigo de Lyons; Duxbury e Higgins (2006) com 231 citações. Os autores descobriram que os servidores públicos valorizam o trabalho estimulante e desafiador intelectualmente enquanto que os funcionários do setor privado valorizam mais o trabalho de prestígio. Pelo acoplamento bibliográfico pode-se verificar a formação das frentes de pesquisa, ou seja, as tendências para estudos futuros com a formação de 4 *clusters* alinhados com as perspectivas da RSL. Constata-se que os estudos apresentam uma relação teórica muito próxima, e que há convergência na citação de autores sobre a temática de estudo, evidenciada pelo relacionamento entre eles.

Apesar das publicações contemplarem diversas regiões do mundo, 93% do estudo sobre o tema está concentrado em apenas 7 países: Estados Unidos, Coréia

do Sul, Inglaterra, Holanda, Austrália, Alemanha e China. Nestes países estão presentes os principais periódicos para publicação. Entre os periódicos com elevado fator de impacto (JCR) e que compõe o *corpus* de pesquisa destacam-se: *Public Administration Review* (JCR 8.144) com 16 artigos; *Journal of Public Administration Research and Theory* (JCR 6.160) com 8 artigos; e o *Public Management Review* (JCR 6.004) com 18 artigos.

Quanto às contribuições e lacunas teóricas do *corpus* textual, visando subsidiar futuros estudos, sugere-se no caso do *cluster 1* - Satisfação no Trabalho investigar cortes orçamentários e medidas de austeridade no setor público, e seus efeitos sobre a motivação, satisfação e retenção de funcionários. Também sugere-se estudos sobre políticas e práticas de empoderamento de funcionários em diferentes órgãos do setor público, combinando fatores como idade, gênero, tempo de serviço e local de trabalho, e sua relação com a satisfação e a intenção de rotatividade do funcionalismo público. Corroboram com tal sugestão as pesquisas de Esteve *et al.* (2017) e Van Der Voet (2019).

No caso do *cluster 2* – Comprometimento Organizacional é possível expressar os seguintes *gaps* teóricos para trabalhos futuros: pesquisar o comprometimento organizacional de gestores públicos atendendo variáveis de ambição profissional e *status* organizacional, em relação ao desempenho superior no trabalho de diferentes órgãos do setor público. Também investigar se diferentes culturas, expectativas, objetivos e pressões do setor público influenciam na qualidade de vida, bem-estar e comprometimento normativo dos funcionários. Tal sugestão corrobora com os resultados das pesquisas realizadas por Chordiya, Sabharwal e Goodman (2017).

Para o caso do *cluster 3* e *4* – Motivação no Serviço Público, Retenção e Envolvimento, pode-se apontar os seguintes *gaps* teóricos para pesquisas futuras: sugere-se investigar o efeito moderador da PSM e do tempo de serviço para a escolha de emprego e a intenção de rotatividade em diferentes órgãos do setor público. Estudos sobre trabalho social e altruísta em organizações militares, investigando os efeitos das condições de trabalho no PSM de servidores militares e sua correlação com a retenção da força de trabalho continuada. Os trabalhos realizados por Wright, Hassan e Christensen (2017) coadunam com tal sugestão.

Por meio da RSL realizada, foi possível identificar que os problemas na Gestão de Pessoas do setor público ocorrem em diferentes países e, mesmo em nações desenvolvidas, o tema sobre políticas e práticas de gestão de pessoas necessita ser

discutido com maior profundidade. Atrair, reter e comprometer funcionários em órgãos públicos envida esforço constante por parte dos gestores e das políticas públicas num processo contínuo de estímulo e preocupação com os colaboradores. Nos estudos analisados ocorre uma convergência de iniciativas que corroboram para que o setor público busque em suas estratégias, estimular a capacitação e o desenvolvimento de seus funcionários de forma a reduzir a rotatividade e promover a retenção de talentos.

A originalidade deste artigo é que ele é a primeira RSL envolvendo simultaneamente PPGP, AO, RO e CO. Logo, a sistematização do conhecimento pode servir de base científica para o desenvolvimento de outras pesquisas. Ressalta-se que a maior parte da literatura analisada teve como objeto de pesquisa as organizações públicas sem fins lucrativos como autarquias e fundações. Exemplos típicos são as universidades, agências federais e organizações não governamentais. Finalmente, sugere-se a realização de pesquisas em órgãos integrantes da administração direta e a incorporação de estudos de outras bases de periódicos.

Referências

- AARTS, J. Intuition-based and observation-based grammars. In: English corpus linguistics. [s.l.] Routledge, p. 56–74, 2014.
- AMORIM, W. A. C. D.; COMINI, G.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência. **Revista de administração de empresas**, v. 59, p. 215-221, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1979.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research. Sage, 2000.
- CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 164–192, 2018.
- CARON, D. *et al.* A gestão de pessoas e suas repercussões na inclusão laboral de pessoas com deficiência. **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 42, 2021.
- CARROLL, K. Ambition Is Priceless: Socialization, Ambition, and Representative Bureaucracy. **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 2, p. 209-229, 2017.
- CHORDIYA, R.; SABHARWAL, M.; GOODMAN, D. Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. **Public Administration**, v. 95, n. 1, p. 178-195, 2017.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 657–686, 2019.

COSTA, A. C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 21, n. 1, p. 70–85, 2019.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154–1191, 2010.

DEHART-DAVIS, L.; PANDEY, S. Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 15, n. 1, p. 133–148, 2005.

DEMO, G. *et al.* Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 4, p. 395–420, 2012.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 23, n. 1, p. 89–117, 2017.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE**, v. 16, n. 2, p. 250–263, 2018.

ESTEVE, M. *et al.* The Effects of Doing More with Less in the Public Sector: Evidence from a Large-Scale Survey. **Public Administration Review**, v. 77, n. 4, p. 544–553, 2017.

FEENEY, M. K.; STRITCH, J. M. Family-Friendly Policies, Gender, and Work-Life Balance in the Public Sector. **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 3, p. 422–448, 2019.

FONSECA, D. R. DA *et al.* 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.

FREITAS, W. R. DE S.; JABBOUR, C. J. C. Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos? Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 163–188, 2010.

GENARI, D.; MACKE, J. Gestão estratégica de recursos humanos e inovação de produto: proposições de pesquisa relacionadas às práticas de atração, retenção e desenvolvimento. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 2508–2540, 2018.

HANSEN, J. R.; KJELDSEN, A. M. Comparing Affective Commitment in the Public and Private Sectors: A Comprehensive Test of Multiple Mediation Effects. **International Public Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 558–588, 2018.

JIN, M. H.; MCDONALD, B.; PARK, J. Does Public Service Motivation Matter in Public Higher Education? Testing the Theories of Person-Organization Fit and Organizational Commitment Through a Serial Multiple Mediation Model. **The American Review of Public Administration**, v. 48, n. 1, p. 82–97, 2018.

KIM, S. Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. **Public administration review**, v. 62, n. 2, p. 231-241, 2002.

KIM, S. Y.; FERNANDEZ, S. Employee Empowerment and Turnover Intention in the US Federal Bureaucracy. **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 1, p. 4-22, 2017.

KITCHENHAM, B. Procedures for performing systematic reviews. **Keele, UK, Keele University**, v. 33, n. 2004, p. 1-26, 2004.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. 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**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

KONTOGHIORGHES, C. Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 16, p. 1833-1853, 2016.

LEVITATS, Z.; VIGODA-GADOT, E. Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. **Public Administration**, v. 95, n. 3, p. 759-775, 2017.

LITTELL, J. H.; CORCORAN, J.; PILLAI, V. Systematic reviews and meta-analysis. [s.l.] Oxford University Press, 2008.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. DO. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.

LYONS, S.; DUXBURY, L.; HIGGINS, C. A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. **Public Administration Review**, v. 66, n. 4, p. 605-618, 2006.

MARIANO, A. M.; SANTOS, M. R. Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora. **AEDEM International Conference - Economy, Business and Uncertainty**, AEDem International Conference. p. 427-443, 2017.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MCSWEENEY, P. J. Gephi network statistics. **Google Summer of Code**, p. 1-8, 2009.

MIAO, Q. et al. How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. **Public Administration Review**, v. 78, n. 1, p. 71-81, 2018.

MOTTA, P. R. D. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

MOURA, A. L. N. DE; SOUZA, B. 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.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. Finding workable levers over work motivation. **Administration & Society**, v. 39, n. 7, p. 803-832, 2007.

OGLIARA, M.; FISCHER, A. L. Implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos: revisão da literatura acadêmica. Anais, 2019 Rio de Janeiro: ANPAD, 2019. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002965759>. Acesso em: out. 2021.

PANDEY, S. K.; WRIGHT, B. E.; MOYNIHAN, D. P. Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. **International public management journal**, v. 11, n. 1, p. 89-108, 2008.

PAROLA, H. R. *et al.* Demographic determinants of public service motivation: a meta-analysis of PSM-age and gender relationships. **Public Management Review**, v. 21, n. 10, p. 1397-1419, 2019.

PODGER, A. Enduring Challenges and New Developments in Public Human Resource Management: Australia as an Example of International Experience. **Review of Public Personnel Administration**, v. 37, n. 1, p. 108-128, 2017.

RYU, G. Rethinking Public Service Motivation From the Perspective of Person-Environment Fit: Complementary or Supplementary Relationship? **Review of Public Personnel Administration**, v. 37, n. 3, p. 351-368, 2017.

Scimago Journal & Country Rank (SJR). Disponível em: <https://www.scimagojr.com/>. Acesso em: abr. 2020.

SCHNELL, S.; GERARD, C. From Bureaucrats to Entrepreneurs to Networkers, Advocates, and Empaths: Reappraising Human Resources Management Ideals and Practices in Public Administration. **Review of Public Personnel Administration**, p. 0734371X221117283, 2022.

SEECK, H.; DIEHL, M. R. A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 6, p. 913-944, 2017.

SOBRAL, F.; FURTADO, L.; ISLAM, G. The Pathways That Make New Public Employees Committed: A Dual-Process Model Triggered by Newcomer Learning. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 27, n. 4, p. 692-709, 2017.

STAZYK, E. C.; DAVIS, R. S. Transformational leaders: bridging the gap between goal ambiguity and public value involvement. **Public Management Review**, v. 22, n. 3, p. 364-385, 2020.

TAYLOR, J. Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. **International Public Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 67-88, 2008.

THAKUR, S. J.; BHATNAGAR, J. Mediator analysis of job embeddedness: Relationship between work-life balance practices and turnover intentions. **Employee Relations**, v. 39, n. 5, p. 718-731, 2017.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VAN DER VOET, J.; VERMEEREN, B. Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees? **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 2, p. 230-252, 2017.

VANDENABEELE, W. The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. **International review of administrative sciences**, v. 75, n. 1, p. 11-34, 2009.

VIGODA, E; GOLEMBIEWSKI, R. T. Citizenship behavior and the spirit of new managerialism: A theoretical framework and challenge for governance. **The American Review of Public Administration**, v. 31, n. 3, p. 273-295, 2001.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. a, p. 8-25, 2022.

VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review: DCV in Strategic Management. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, p. 426-446, 2013.

WRIGHT, B. E.; HASSAN, S.; CHRISTENSEN, R. K. Job choice and performance: Revisiting core assumptions about public service motivation. **International Public Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 108-131, 2017.