



Capacidades Estatais de Gestão de Pessoas: uma revisão integrativa da literatura

*State Capacities for People Management: an integrative literature
review*

*Capacidades Estatales para la Gestión de Personas:
una revisión bibliográfica integradora*

*Capacités des États en Matière de Gestion des Ressources Humaines:
une revue de la littérature intégrative*

Renato Marques Pavão¹, José Carlos Vaz² e Ana Carolina Russo³

¹ Graduado em Direito pela Universidade Cruzeiro do Sul e em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, pela Academia de Polícia Militar do Barro Branco, São Paulo, SP, Brasil; é mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade de São Paulo. É Capitão da Polícia Militar do Estado de São Paulo e Chefe da Equipe de Negociação do Grupo de Ações Táticas Especiais e professor na Academia de Polícia Militar do Barro Branco, São Paulo, SP, Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0003-0191-0623> E-mail: rmpavao@usp.br

² Professor da Universidade de São Paulo na Escola de Artes, Ciências e Humanidades, nos cursos de graduação e de pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas, São Paulo, SP, Brasil. Tem graduação em Administração pela Universidade de São Paulo, Mestrado em Administração Pública e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0001-5216-9279> E-mail: jcvaz@usp.br

³ Graduada em Engenharia Ambiental pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, São José dos Campos, SP, Brasil, mestrado em Tecnologia Nuclear pela Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, e doutorado em Engenharia de Infraestrutura Aeronáutica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, SP, Brasil. É docente na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo junto ao Departamento de Engenharia de Minas e de Petróleo, São Paulo, SP, Brasil,

 <https://orcid.org/0000-0003-0276-1690> E-mail: anacarolinarusso@usp.br

Resumo

O trabalho representa um valor importante nas sociedades, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos servidores, assim como sobre sua satisfação e sua produtividade, o que impacta diretamente na capacidade de alcançar seus objetivos e realizá-los. Nessa perspectiva, este artigo tem como objetivo compreender a relação entre Capacidades Estatais e Gestão de Pessoas. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura, aplicando-se a técnica de revisão integrativa. Esta revisão de literatura revela que a eficácia na Gestão de Pessoas e nas Capacidades Estatais é crucial para a implementação bem-sucedida de políticas públicas, destacando a interdependência entre competências administrativas, responsabilidade política e flexibilidade organizacional.

Palavras-Chave: Capacidades Estatais; Gestão de Pessoas; Servidor; Revisão Sistemática Integrativa; Sociedade.

Abstract

Work represents an important value in societies, exerting a considerable influence on the motivation of employees, as well as on their satisfaction and productivity, which directly impacts the ability to achieve and realize their goals. From this perspective, this article aims to understand the relationship between State Capacities and People Management. To this end, a literature review was conducted, applying the integrative review technique. This literature review reveals that efficacy in People Management and State Capacities is crucial for the successful implementation of public policies, highlighting the interdependence between administrative competencies, political responsibility, and organizational flexibility.

Keywords: State Capacities; People Management; Server; Integrative Systematic Review; Society.

Resumen

El trabajo representa un valor importante en las sociedades, ejerciendo una influencia considerable en la motivación de los empleados, así como en su satisfacción y productividad, lo que repercute directamente en su capacidad para alcanzar sus objetivos y realizarlos. Teniendo esto en cuenta, este artículo pretende comprender la relación entre las Capacidades del Estado y la Gestión de Personas. Para ello, se llevó a cabo una revisión bibliográfica utilizando la técnica de revisión integradora. Los resultados muestran que existe una necesidad inminente de estudios en este ámbito, ya que ninguno de los 195 artículos obtenidos en las bases de

datos (Web of Science y Scopus) aborda directamente el tema.

Palabras Clave: Capacidades Estatales; Gestión de Personas; Servidor; Revisión Sistemática Integradora; Sociedad.

Resumé

Le travail représente une valeur importante dans les sociétés, exerçant une influence considérable sur la motivation des employés, ainsi que sur leur satisfaction et leur productivité, ce qui a un impact direct sur leur capacité à atteindre leurs objectifs et à les réaliser. Dans cette optique, cet article vise à comprendre la relation entre les capacités de l'État et la gestion du personnel. À cette fin, une analyse de la littérature a été réalisée en utilisant la technique de l'analyse intégrative. Les résultats montrent qu'il existe un besoin imminent d'études dans ce domaine, car aucun des 195 articles obtenus à partir des bases de données (Web of Science et Scopus) ne traitait directement du sujet.

Mots-Clés: Capacités de l'État; Gestion du Personnel; Serveur; Revue Systématique Intégrative; Société.

Introdução

A literatura sobre as capacidades do Estado pode ser caracterizada por uma preocupação com as habilidades e as competências do Estado de estabelecer seus objetivos e realizá-los (Pires & Gomide, 2018). No entanto, Bergue (2019) enfatiza que o campo da gestão de pessoas no setor público, sob à luz das capacidades estatais, ainda é pouco explorado. Dito de outra forma, não se verifica estudos com esse enfoque, sob o prisma das capacidades estatais.

Nesse sentido, estudos que relacionam Capacidade Estatal e Gestão de Pessoas, com o olhar para o servidor, são escassos na literatura. Bergue (2019) enfatiza que é preciso trazer à luz o entendimento de que tudo nas organizações, em alguma medida, se processa por meio das pessoas – os agentes públicos. Em qualquer das áreas de uma organização, a despeito da tecnologia, da natureza da atividade ou qualquer outro fator específico, o trabalho – implica dizer a produção de valor público – se dá pela ação das pessoas. Nessa linha, a gestão, em essência, é gestão de pessoas. Em suma, são as pessoas no exercício das suas atividades de trabalho que produzem valor público (Bergue, 2019). Nasce, com isso, a necessidade de pesquisas, cujo objetivo seja compreender e apresentar as evidências encontradas na literatura sobre essa relação.

Portanto, pode ser utilizado o método da revisão sistemática integrativa, pelo fato de ele viabilizar a capacidade de sistematização do conhecimento científico e de forma que o pesquisador aproxime-se da problemática que deseja apreciar para conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa (*Manual - Revisão Bibliográfica Sistemática Integrativa: A Pesquisa Baseada Em Evidências*, 2014).

Este trabalho se propõe a identificar se a Gestão de Pessoas é abrangida nos estudos das Capacidades Estatais. Para tanto, foi realizada uma Revisão Integrativa da Literatura, de modo a identificar o “estado da arte” do tema.

1. Fundamentação Teórica

Partindo-se do pressuposto de que o Estado necessita de capacidades específicas para que a implementação de políticas públicas com participação da sociedade ocorra, faz-se premente levantar a questão sobre quais são as capacidades demandadas.

As capacidades estatais, em sua primeira geração, estão relacionadas à capacidade do Estado de implementar metas oficiais considerando as capacidades extrativa e coercitiva como parte do controle administrativo e militar de um território (Cingolani, 2013; P. Evans, 1995). A definição de capacidades estatais elaborada pelos autores dessa primeira geração de análise pode ser aplicada tanto em contextos autoritários quanto democráticos.

Na segunda geração, os autores buscaram dar maior legitimidade às políticas públicas e obter maior controle social (Bersch et al., 2017), portanto, tratam do conceito em um olhar mais específico, analisando a capacidade do Estado em atingir os objetivos que ele mesmo se propôs, por meio de políticas públicas (Franco et al., 2014).

De acordo com Levitsky e Murillo (2009), capacidades estatais são atributos do aparato burocrático que dão força institucional “enforcement”, que é a capacidade de fazer valer as normas e decisões. Vaz (2016), aponta a importância dos processos de ativação de capacidades estatais, destacando que essas só existem uma vez que o governo é capaz de utilizá-las. Caso contrário, são apenas recursos ociosos.

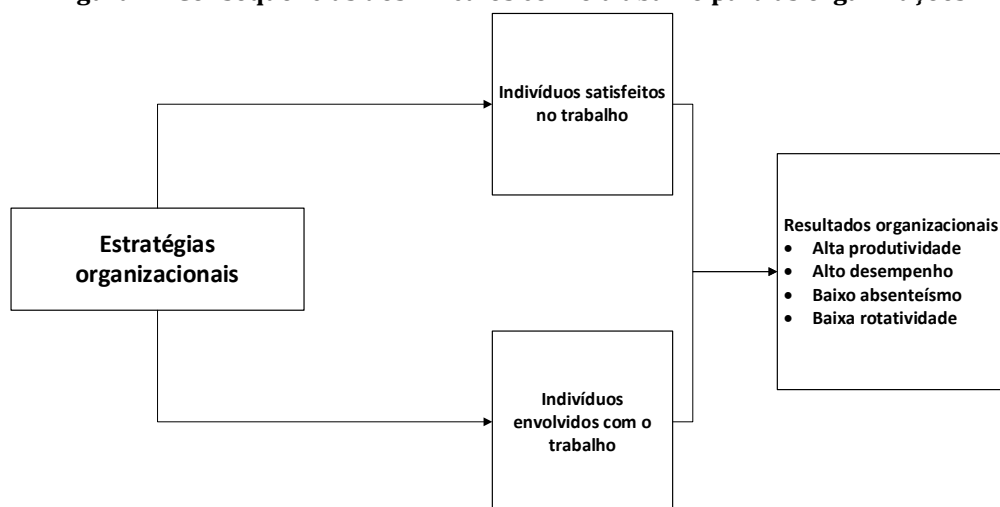
Alguns autores (Painter & Pierre, 2005; Wu et al., 2017) se referem às capacidades como sendo as capacidades do Estado de identificação de problemas, formulação de soluções, execução de ações, entrega dos resultados e como forma de controle para explicar o impacto dos gastos públicos em várias áreas sociais (Scartascini et al., 2008). As causas e consequências da capacidade do Estado dependem da competência de mensurá-la de forma válida, confiável e prática (Hanson & Sigman, 2013).

Para Evans et al. (1985) e Kjaer et al. (2002), as competências administrativas e gestão de pessoas são “capacidades centrais” para a organização estatal sendo essa, segundo Bergue (2019), uma relação que envolve múltiplos atores e todos são coprodutores dos resultados. Assim, todos são responsáveis, seja pela qualidade da relação, seja pelo resultado do trabalho, ou pela saúde do ambiente (Bergue, 2019). No contexto do serviço público, os desafios de desempenho na gestão de pessoas apresentados pela liderança devem ser também objeto de preocupação e enfrentamento por parte dos demais membros das equipes (Bergue, 2019).

Na visão de Fiuza (2010), as políticas de Gestão de Pessoas devem criar capacidades organizacionais que gerem melhores resultados, focando o bem-estar dos empregados e propiciando-lhes condições para sua realização pessoal e profissional.

Para (Morin, 2001), o trabalho representa um valor importante nas sociedades ocidentais contemporâneas, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sobre sua satisfação e sua produtividade (Figura 1).

Figura 1 - Consequências dos vínculos com o trabalho para as organizações



Fonte: (Zanelli et al., 2014 modificado)

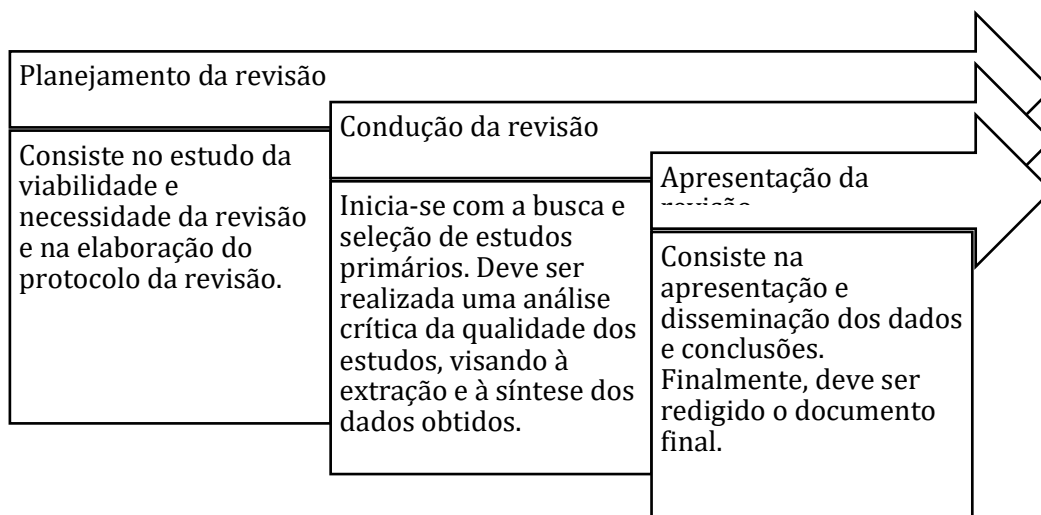
Rodrigues (2021) sugere em sua obra que a análise do sentido do trabalho é importante para a gestão de pessoas no setor público, no entanto, seu conceito é polissêmico e de difícil definição operacional. Rodrigues et al. (2017), ao analisar a experiência no sentido no trabalho, indicaram que os servidores têm a experiência do sentido por meio da percepção da utilidade social de seu trabalho e das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Para os autores, estudos sobre sentido do trabalho como este podem auxiliar nas ações de desenvolvimento de servidores públicos com vista à formação de corpo técnico competente e comprometido com os valores da gestão pública (Rodrigues et al., 2017).

2. Revisão Integrativa de Literatura

Esta pesquisa configura-se em um estudo teórico por meio da aplicação do procedimento técnico de revisão integrativa da literatura (RIL). Tal técnica foi empregada visando a identificar, avaliar e interpretar as pesquisas relevantes sobre uma particular questão de pesquisa, utilizando-se de uma sequência metodológica bem definida que permite agregar conhecimento e construir saberes (Greenhalgh, 1997; Kitchenham & Charters, 2007).

A RIL compreende uma sequência de três etapas – planejamento, condução e apresentação da revisão – cada qual guardando suas respectivas ações (Figura 2).

Figura 2 - Etapas da Revisão Integrativa da Literatura



Fonte: (Kitchenham & Charters, 2007 modificado)

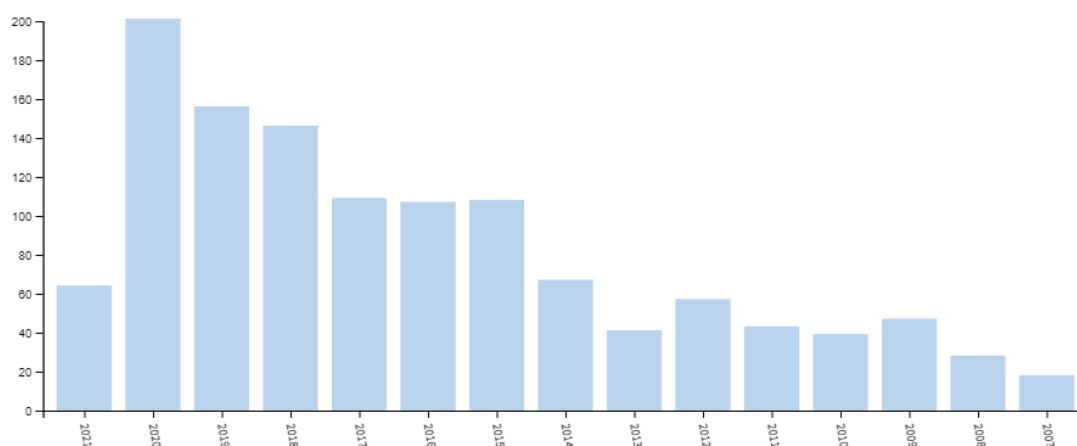
Iniciou-se a fase de planejamento a partir de uma revisão do escopo dessa pesquisa que teve por intuito obter maior familiarização com o tema abordado e a definição do problema e das hipóteses de pesquisa. Nessa fase, também se confirmou a viabilidade e a necessidade desta

pesquisa, principalmente a partir dos apontamentos de Bergue (2019), cujos trabalhos serviram como embasamento teórico principal. Esta pesquisa também se justifica, uma vez que não foi encontrado nenhum estudo nacional semelhante que tivesse como propósito identificar, categorizar e analisar as diferentes percepções apresentadas pelos pesquisadores em relação à Gestão de Pessoas.

As buscas foram realizadas nas bases Scopus e Web of Science (realizadas no dia 08/06/2021), escolhidas pelo caráter interdisciplinar e por serem consideradas as maiores bases de dados referenciais do mundo.

Inicialmente, realizou-se uma busca utilizando as palavras “State Capacity” ou “State Capabilities” (adicionado de modo a cobrir possíveis variações linguísticas) no Web of Science, para identificar o período a ser considerado nas buscas (Figura 3), as principais áreas do conhecimento relacionadas ao tema (Figura 4) e o idioma (Figura 5).

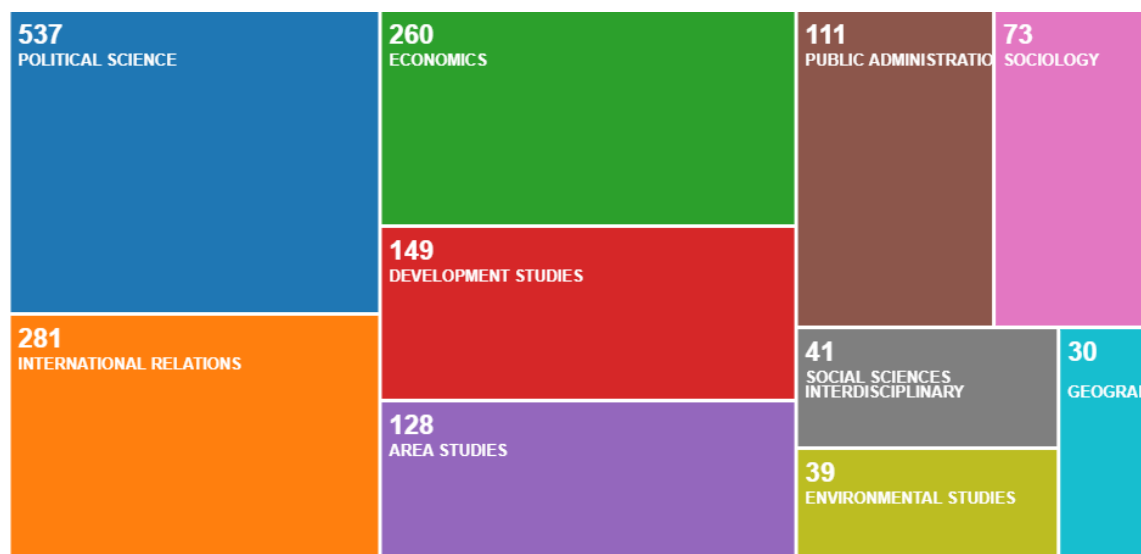
Figura 3 - Anos de publicação (Web of Science)



Fonte: Autores

Com base nos dados obtidos na Figura 3, a qual demonstra haver uma alta concentração de publicações nos últimos cinco anos (indicado na imagem), estabeleceu-se esse como sendo o período a ser considerado nas buscas.

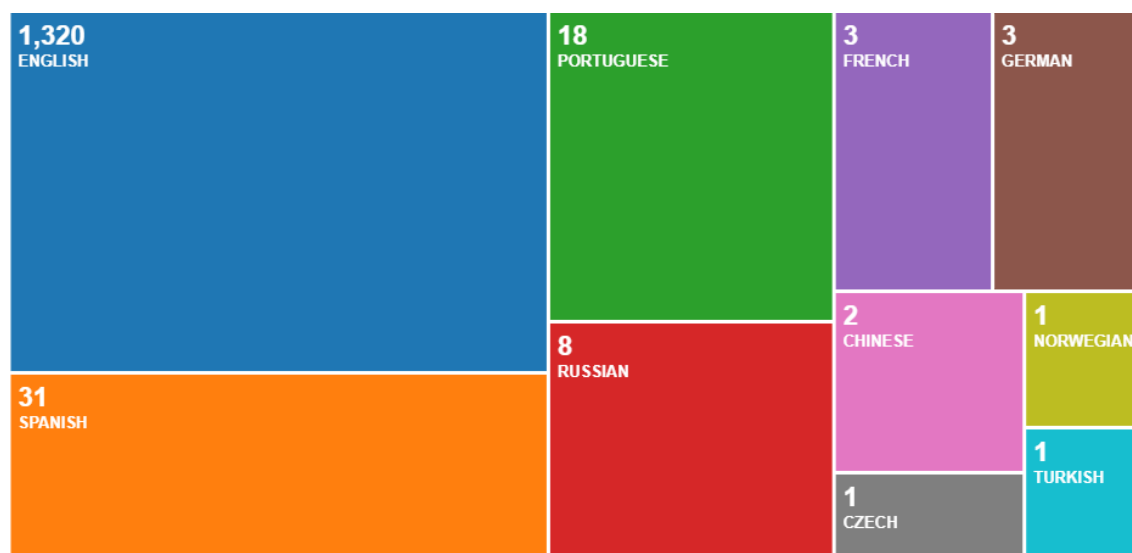
Figura 4 – Principais áreas do conhecimento (Web of Science)



Fonte: Autores

A Figura 4 apresenta as 10 principais áreas do conhecimento relacionadas com os termos de busca (“State Capacity” ou “State Capabilities”) e que serão utilizadas como filtro na RIL.

Figura 5 - Principais idiomas encontrados (Web of Science)

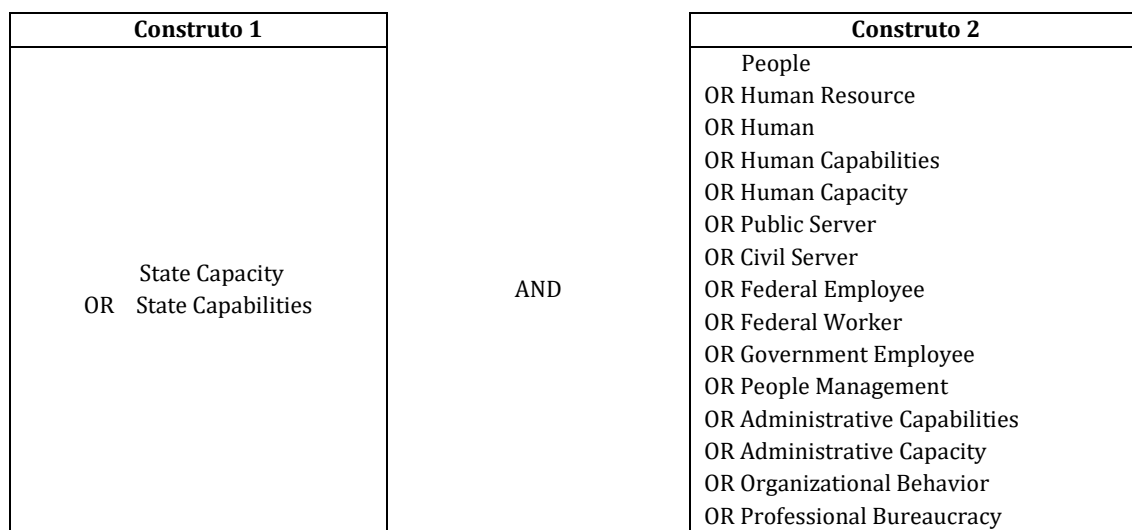


Fonte: Autores

Como pode ser observado na Figura 5, os três idiomas mais frequentes nas buscas foram: inglês, espanhol e português. Portanto, foram estabelecidos como filtro na pesquisa.

Com a definição dos termos a serem pesquisados, obtiveram-se as seguintes combinações de palavras, que resultaram em 30 arranjos (Figura 6):

Figura 6 - Combinação das palavras chaves utilizadas na busca



Fonte: Autores

Os critérios de inclusão utilizados como refinamento nas buscas foram:

- Somente trabalhos no idioma inglês, português e espanhol;
- Publicados em periódicos;
- Publicados nas áreas do conhecimento correlatas (Figura 3);
- Publicados nos últimos 5 anos.

3. VOSviewer

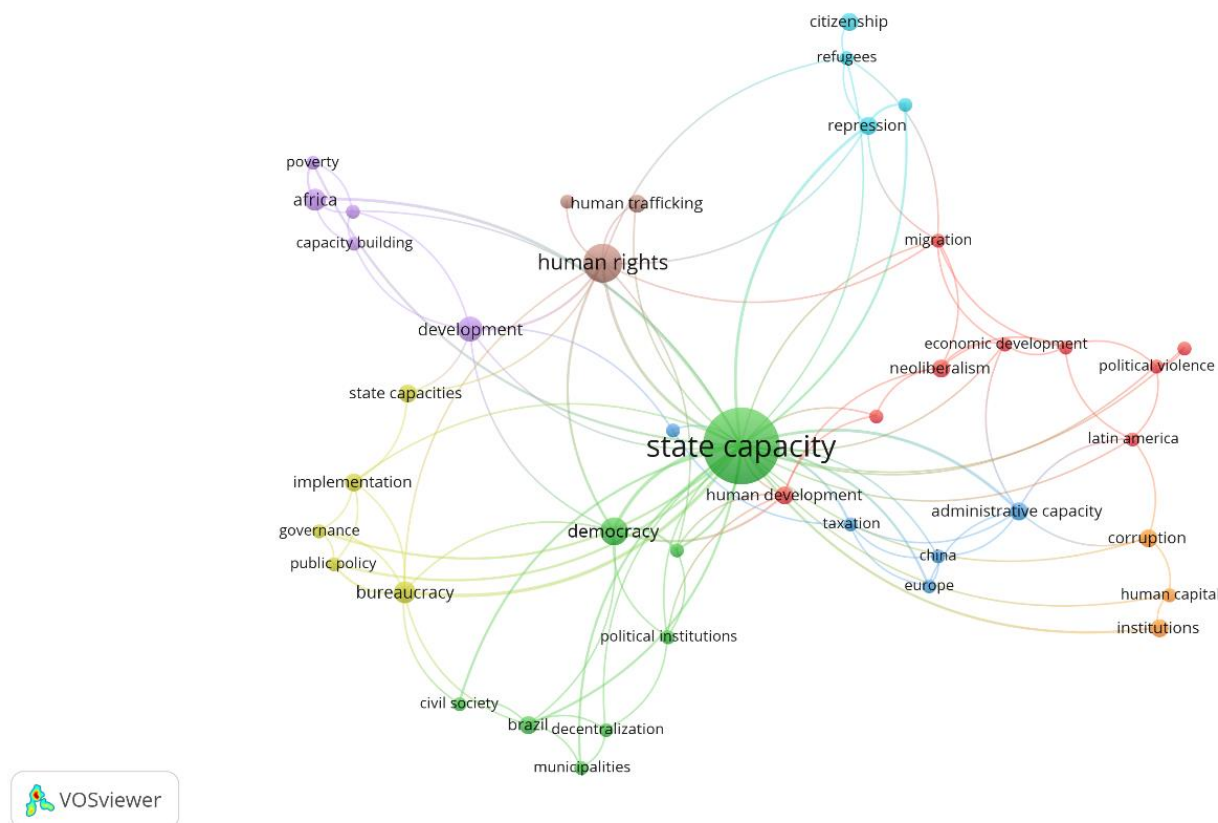
A utilização do software VOSviewer foi feita a fim de mapear, por meio da utilização de termos e palavras-chave, quais as principais atividades presentes na área “capacidades estatais” x “gestão de pessoas”, para visualizar mapas bibliométricos oriundos de uma revisão de literatura desse tema.

Dessa forma, foi proposta uma análise desses dados a partir da utilização do software VOSviewer para construção de redes de relacionamento dos termos provenientes das bases: Web of Science e Scopus (utilizadas na realização da Revisão Integrativa da Literatura).

Assim, foram gerados gráficos com base nos termos atribuídos à literatura registrada nessas duas bases de dados (Tabela 1). Buscou-se, com isso, combinar essas duas análises a partir da construção de dois mapas distintos (coautoria e palavras chaves). Dessa forma, foi possível analisar as palavras-chave utilizadas com maior frequência e intensidade (Figura 6), bem como as relações de coautoria (Figura 8).

Para o primeiro mapa de rede gerado pelo VOSviewer, por meio dos registros obtidos na base de dados Web of Science e SCOPUS, optou-se pela utilização das palavras-chaves utilizadas pelos autores (Figura 7).

Figura 7 - Palavras chaves utilizadas pelos autores (8 clusters formados)

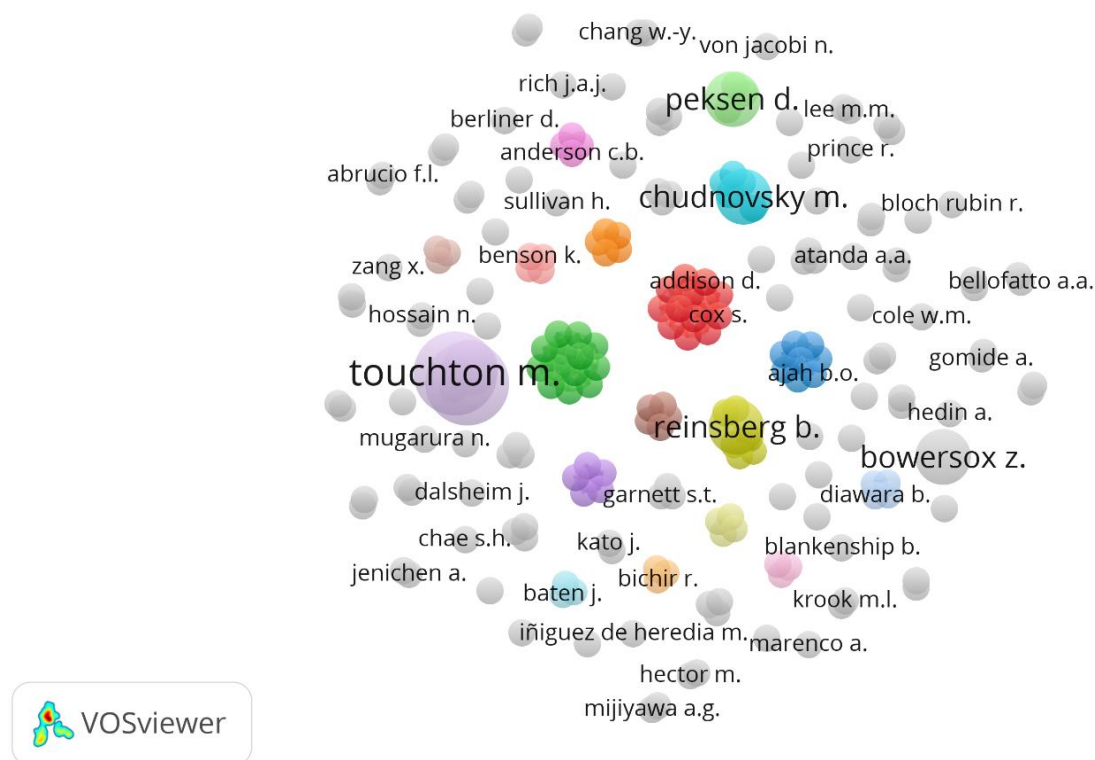


Fonte: Autores

O mapa destaca o termo “state capacity” como sendo o conceito central de todas as relações estabelecidas. Dentre os outros conceitos que possuem fortes ligações com os demais e podem ser destacados, encontram-se “human rights”, “development”, e “autocracy”. O VOSviewer organizou os elementos do mapa em 8 clusters. O grupo que merece destaque se refere aos conceitos relacionados à Capacidade Estatal com termos como: “bureaucracy”, “governance”, “implementation” e “public policy”.

A última análise no VOSviewer buscou identificar as redes de coautoria entre autores relacionados ao tema da Capacidades Estatais, ou seja, quais autores possuem relação entre si (Figura 8).

Figura 8 – Formação de 94 clusters



Fonte: Autores

A análise apontou a existência de 94 clusters, ou seja, 94 grupos de autores com afinidade em suas pesquisas.

4. Revisão Integrativa de Literatura

Foram recuperados 195 documentos, sendo 121 na base Scopus e 74 na Web of Science (Tabela 1).

Tabela 1 – Resultado (por combinação de palavras) obtido em cada uma das bases de busca

Combinação das palavras	Web of Science	Scopus
People AND "State Capacity"	17	26
"Human Resource" AND "State Capacity"	2	4
Human AND "State Capacity"	41	64
"Human capabilities" AND "State Capacity"	1	2
"Human capacity" AND "State Capacity"	0	0
"Public Server" AND "State Capacity"	0	0
"Federal Employee" AND "State Capacity"	0	0
"Fderal Worker" AND "State Capacity"	0	0
"Government Employee" AND "State Capacity"	0	0
"People Management " AND "State Capacity"	0	0
"Administrative Capabilities" AND "State Capacity"	0	0
"Administrative Capacity" AND "State Capacity"	9	15
"Professional Bureaucracy " AND "State Capacity"	1	1
"Organizational Behavior" AND "State Capacity"	0	0
People AND "State Capabilities"	0	2
"Human resource" AND "State Capabilities"	0	2
Human AND "State Capabilities"	0	3
"Human Capabilities" AND "State Capabilities"	0	0
"Human Capacity" AND "State Capabilities"	2	0
"Public Server" AND "State Capabilities"	0	0
"Federal Employee" AND "State Capabilities"	0	0
"Federal Worker" AND "State Capabilities"	0	0
"Government Employee" AND "State Capabilities"	0	0
"People Management " AND "State Capabilities"	0	0
"Administrative Capabilities" AND "State Capabilities"	0	1
"Administrative Capacity" AND "State Capabilities"	1	1
"Professional Bureaucracy " AND "State Capabilities"	0	0
"Organizational Behavior" AND "State Capabilities"	0	0
Total em cada base	74	121

Fonte: Autores

Dos 195 artigos obtidos, 66 eram repetidos. Ou seja, foram encontrados nas duas bases de busca. Dessa forma, restaram 129 artigos para avaliação prévia (leitura dos títulos e resumos).

A partir da leitura de todos os títulos e resumos, aplicou-se uma nova filtragem, por meio da qual 119 estudos foram excluídos, uma vez que não focalizavam a gestão de pessoas sob a perspectiva das capacidades estatais.

Os 10 artigos remanescentes (Quadro 1) foram lidos em sua totalidade. Para maior segurança no processo de inclusão/exclusão, realizou-se a análise do conteúdo de forma crítica, consistindo-se este em um princípio básico da RIL.

Quadro 1 - Artigos lidos na íntegra

Título	Ano	Autores	Journal
Iraq's stunted growth: Human and economic development in perspective	2016	• Bassam Yousif.	Contemporary Arab Affairs
Governança e capacidades estatais: Uma análise comparativa de programas federais	2016	• Roberto Rocha Coelho Pires; • Alexandre de Ávila Gomide.	Rev. Sociol. Polit
A model for innovation culture management in organizations (IVALUE 7)	2017	• Ozgul Keles; Tezer Battal.	International Journal of Innovation
How Cohesive is the Chinese Bureaucracy? A Case Study of Street-level Bureaucrats in China	2017	• Xiaowei Zang.	Public Administration and Development
Do Professional Bureaucracies Expand the State Capacity for Implementing Policies? Governments, Bureaucrats, and Legislation in Brazilian Municipalities	2017	• André Marengo.	Revista de Ciências Sociais
State-capacity building: Examining design policies in Argentina	2018	Mariana Chudnovsky; Andrea González; Juan Carlos Hallak; Mercedes Sidders; Mariano Tommasi.	Gestión y Política Pública
The state capacities of brazilian municipalities in a context of policies' decentralization	2018	Eduardo José Grin; Fernando Luiz Abrucio.	Revista del CLAD Reforma y Democracia
About disconnections and gaps: An analysis of state capacity and public finances in brazilian municipalities	2018	Eduardo José Grin; Alex Bruno do Nascimento; Fernando Luiz Abrucio; Antônio Sérgio Araújo Fernandes.	Cadernos Gestão Pública e Cidadania
Encouraging skill development: Evidence from public-private partnerships in education in Russia's regions	2020	Israel Marques II; Thomas Remington; Vladimir Bazavliuk.	European Journal of Political Economy
Realising South Africa's National Development Plan goals: The need for change to a collaborative democracy to facilitate community participation	2020	Christelle Auriacombe; Natanya Meyer.	Cent. Eur. J. Public Policy

Fonte: Autores

Nessa etapa, buscou-se, acima de tudo, avaliar dois critérios principais: a qualidade dos artigos, tanto teórica como metodológica e a relação com os propósitos desta pesquisa. Entretanto, nenhum dos artigos focalizou a Gestão de Pessoas sob o prisma das Capacidades Estatais. No âmbito das Capacidades Estatais e Gestão de Pessoas, uma série de estudos recentes oferece insights valiosos. A análise integrada destes trabalhos revela nuances importantes na implementação de políticas públicas e estratégias administrativas em diversos contextos globais.

Marques et al. (2020) apresentam uma investigação detalhada sobre a eficácia das parcerias público-privadas na educação vocacional na Rússia. Este estudo destaca a inter-relação entre a capacidade administrativa e a responsabilidade política, elementos essenciais na Gestão de Pessoas. Ressalta-se a necessidade de competências administrativas robustas e

responsabilidade na implementação de programas educacionais, apontando para a relevância de construir confiança e assegurar o cumprimento de acordos em contextos educacionais.

Segue-se o estudo de Auriacombe e Meyer, (2020) focado na África do Sul. Este trabalho enfatiza a importância da governança participativa e colaborativa, demonstrando como tais abordagens influenciam a eficácia da prestação de serviços públicos. O papel da colaboração intersetorial e da participação comunitária é analisado sob a ótica da Gestão de Pessoas, sugerindo um paradigma de administração mais inclusivo e engajado.

Já nos estudos de Chudnovsky et al., (2018), a dinâmica de construção de capacidades estatais na Argentina é explorada, com um enfoque particular nas políticas de promoção de design. Este estudo evidencia como os contextos políticos e institucionais voláteis afetam a eficácia das agências estatais. Aqui, a flexibilidade e a adaptabilidade emergem como competências chave na Gestão de Pessoas, particularmente em ambientes políticos dinâmicos.

O artigo de Keles & Battal (2017), aborda a gestão da cultura de inovação nas organizações. Este estudo enfatiza a relevância estratégica da inovação, alinhando a Gestão de Pessoas com a criação de um ambiente organizacional que fomente a inovação e o desenvolvimento de habilidades.

Marenco (2017), examina a relação entre a profissionalização das burocracias e a implementação eficaz de políticas públicas nos municípios brasileiros. Sugere-se que a presença de burocratas qualificados está associada a uma maior capacidade dos governos municipais na implementação de políticas públicas, destacando a importância da qualificação na Gestão de Pessoas.

Para Lima et al. (2020), a evolução do planejamento governamental pós-Constituição Federal de 1988 no Brasil é analisada. Este trabalho realça a necessidade de focar em pesquisas sobre planejamento municipal, considerando a heterogeneidade das capacidades administrativas e técnicas dos municípios, e suas implicações na Gestão de Pessoas.

O artigo de Zang (2017), questiona a suposta coesão dentro da burocracia chinesa, revelando fragmentação e falta de colaboração entre departamentos. Esta análise desafia a eficácia da Gestão de Pessoas na burocracia chinesa, especialmente em termos de coesão interna e implementação de políticas.

Yousif (2016), fornece uma perspectiva crítica sobre o desenvolvimento econômico do Iraque, focando na deterioração institucional e capacidades humanas. Este estudo ressalta a importância da Gestão de Pessoas na prestação de serviços públicos e na realização de investimentos eficazes. Por fim, (Grin e cols. (2018) examinam a autonomia política, administrativa e financeira municipal no Brasil pós-Constituição Federal de 1988. Este trabalho enfatiza a necessidade de fortalecer as capacidades estatais municipais para melhorar a gestão fiscal e a Gestão de Pessoas.

Cada um desses estudos contribui significativamente para o entendimento das Capacidades Estatais e Gestão de Pessoas, oferecendo insights práticos e teóricos que podem ser aplicados em uma variedade de contextos administrativos e políticos. A integração dessas perspectivas fornece uma base sólida para futuras pesquisas e práticas na área.

Apesar dos importantes achados, a RIL evidenciou que a literatura sobre o tema é escassa, indicando a existência de um campo de estudo ainda em construção, com diferentes atores envolvidos na tentativa de contribuir para a expansão de um debate menos centrado no Estado e mais em suas implicações para o servidor.

Conclusões/Contribuições

As pesquisas nas bases de dados apontaram para uma crescente utilização do tema Capacidades Estatais nos últimos anos, evidenciando que o assunto possui grande abrangência, uma vez que compreende os anseios do Estado em relação às suas competências e aptidões, para o estabelecimento de seus objetivos e sua realização.

Portanto, o tema Gestão de Pessoas deveria ter aparecido nas buscas relacionadas com as Capacidades Estatais, visto que o servidor é peça fundamental nessa complexa engrenagem, apenas por meio do qual, inclusive, as demais capacidades tornam-se viáveis, como a tecnológica, estatística, administrativa etc.

Os estudos encontrados reiteram a importância vital da capacidade administrativa e da responsabilidade política na eficácia da implementação de políticas públicas e programas educacionais. A interação entre parcerias público-privadas, governança participativa e profissionalização burocrática, como evidenciado nos contextos da Rússia, África do Sul, Argentina e Brasil, destaca a necessidade de competências administrativas sólidas e uma gestão de pessoas eficaz. Estes fatores são fundamentais para construir confiança, garantir cumprimento de acordos e promover a inovação organizacional.

Além disso, a análise sugere que a flexibilidade e a adaptabilidade são competências-chave na Gestão de Pessoas, especialmente em ambientes políticos e institucionais dinâmicos. A capacidade de navegar em contextos políticos voláteis e de promover uma cultura de inovação emergem como elementos essenciais para a eficácia das agências estatais e organizações.

Os estudos também destacam a importância da qualificação profissional na Gestão de Pessoas. A presença de burocratas qualificados e com formação superior é associada a uma maior capacidade de implementação de políticas públicas eficazes, especialmente em municípios brasileiros. Isso sublinha a necessidade de investir em educação e treinamento profissional como um meio de fortalecer as capacidades estatais.

A pesquisa sobre a burocracia chinesa e o desenvolvimento econômico do Iraque fornece uma perspectiva crítica, desafiando suposições de coesão e eficiência. Revela-se a importância de abordar a fragmentação e a falta de colaboração interna, bem como a necessidade de considerar o impacto da deterioração institucional e das capacidades humanas na prestação de serviços públicos e investimentos.

Em conclusão, esses estudos coletivamente enfatizam a complexidade e a multifacetada natureza das Capacidades Estatais e da Gestão de Pessoas. Eles demonstram que a eficácia na implementação de políticas públicas e programas depende não apenas de estruturas e mecanismos legais robustos, mas também de uma gestão de pessoas competente, responsiva e adaptativa. A interconexão dessas variáveis em diferentes contextos geopolíticos e culturais oferece um campo fértil para futuras pesquisas e desenvolvimento prático na área, com o objetivo de promover administrações mais eficientes, transparentes e inclusivas.

Referências Bibliográficas

- Auriacombe, Christelle., & Meyer, Natanya. (2020). Realising South Africa's National Development Plan goals: The need for change to a collaborative democracy to facilitate community participation. *Central European Journal of Public Policy*, 14(2), 1–13. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.2478/cejpp-2020-0004>
- Bergue, Sandro T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap.
- Bersch, Katherine., Praça, Sergio., & Taylor, Mathew M. (2017). State Capacity, Bureaucratic Politicization, and Corruption in the Brazilian State. *Governance*, 30(1), 105–124. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.1111/gove.12196>
- Chudnovsky, Mariana., González, Andrea., Hallak, Jjuan C., Sidders, Mercedes., & Tommasi, Mariana. (2018). State-capacity building: Examining design policies in Argentina. *Gestion y Politica Publica*, 27(1), 79-110. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792018000100079&lng=es&nrm=iso
- Cingolani, Luciana. (2013). The State of State Capacity: a review of concepts, evidence and measures. *Working Paper Series on Institutions and Economic Growth*. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://unu-merit.nl/publications/wppdf/2013/wp2013-053.pdf>
- Evans, Peter. (1995). *Embedded autonomy: states and industrial transformation*. Princeton: Princeton University Press.
- Evans, Peter B., Rueschemeyer, Dietrich., & Skocpol, Theda. (1985). *Bringing the State Back In (English Edition)* (13th ed.). Cambridge University Press.
- Fiuza, Gisela D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>
- Franco, Maria., Scartascini, Carlos., & Tommasi, Mariano. (2014). State Capacity and the Quality of Policies: Revisiting the Relationship between Openness and the Size of Government. In *IDB WORKING PAPER SERIES No. IDB-WP-532* (Issue August). Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2533595>
- Greenhalgh, Trisha. (1997). How to read a paper: Papers that summarise other papers (systematic reviews and meta-analyses). *BMJ*, 315(7109), 672–675. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.1136/bmj.315.7109.672>
- Grin, Eduardo J., Nascimento, Alex., Abrucio, Fernando L., & Fernandes, Antônio. (2018). Sobre desconexões e hiatos: uma análise de capacidades estatais e finanças públicas em municípios brasileiros. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 23(76). Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v23n76.75417>
- Hanson, Jonathan., & Sigman, Rachel. (2013). Leviathan's Latent Dimensions: Measuring State Capacity for Comparative Political Research. *Manuscript, Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University*, 1-41. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/715066>
-

- Keles, Ozgul., & Battal, Tezer. (2017). A Model For Innovation Culture Management In Organizations (Ivalue 7). *International Journal of Innovation*, 5(3), 361-377. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.5585/iji.v5i3.199>
- Kitchenham, Barbara., & Charters, Stuart. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: https://www.researchgate.net/publication/302924724_Guidelines_for_performing_Systematic_Literature_Reviews_in_Software_Engineering
- Kjaer, Anne Mette., Hansen, Ole Herstea., & Thomsen, Jens P. F. (2002). Conceptualizing State Capacity. DEMSTAR Research Report, 6(6).
- Levitsky, Steven., & Murillo, María V. (2009). Variation in Institutional Strength. *The Annual Review of Political Science*, 115-133. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.11.091106.121756>
- Lima, Luciana. L., Lui, Lizandro., Dias, Gianna., Papi, Luciana P., & Demarco, Diogo J. (2020). Planejamento governamental nos municípios brasileiros: em direção a uma agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 323-335. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.1590/1679-395177989>
- Painter, Martin., & Pierre, Jon. (2005). Unpacking Policy Capacity: Issues and Themes. In *Challenges to State Policy Capacity*. Palgrave Macmillan. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: https://doi.org/10.1057/9780230524194_1
- Rodrigues, Anielson. (2021). Ser Servidor: estigma e vocação em perspectiva. Em *Gestão de Pessoas Por Competências nas Instituições Públicas Brasileiras* (pp. 1-45). UFPB.
- Rodrigues, Anielson., Barrichello, Alcides., Irigaray, Helio Arthur., Soares, Donalds., & Morin, Estelle. (2017). O trabalho e seus sentidos: Um estudo com peritos criminais da Polícia Federal. *Revista de Administracao Publica*, 51(6), 1058-1084. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.1590/0034-7612159318>
- Scartascini, Carlos G., Stein, Ernesto H., & Tommasi, Mariano. (2008). Political Institutions, State Capabilities and Public Policy: International Evidence. Em *Research Department Working Papers*; 661. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1549006>
- Vaz, José Carlos. (2016). *I Colóquio de Estudos em Gestão de Políticas Públicas*. São Paulo.
- Wu, Xun., Ramesh, M., & Howlett, Michael. (2017). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>
- Yousif, Bassam. (2016). Iraq's stunted growth: human and economic development in perspective. *Contemporary Arab Affairs*, 9(2), 212-236. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.1080/17550912.2016.1150569>
- Zanelli, José., Borges-Andrade, Jairo., & Bastos, Antonio. (2014). *Organizações e Trabalho no Brasil*.
- Zang, Xiaowei. (2017). How Cohesive is the Chinese Bureaucracy? A Case Study of Street-level Bureaucrats in China. *Public Administration and Development*, 37(3), 217-226. Acessado em 12 de outubro de 2023, de: <https://doi.org/10.1002/pad.1790>

Recebido em 13/09/2022.
Revisado em 27/12/2023.
Aceito em 30/12/2023.