



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA DO SOCORRO RUFINO DE SOUSA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA
ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA**

SOUSA – PB

2023

MARIA DO SOCORRO RUFINO DE SOUSA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA
ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação de Graduação em Administração, do curso de Administração, da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande – Campus Sousa, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientador(a): Prof. (a) Ma. Luma Michelly Soares Rodrigues Macri.

SOUSA – PB

2023

S725g

Sousa, Maria do Socorro Rufino de.

Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública : uma análise bibliométrica / Maria do Socorro Rufino de Sousa. - Sousa, 2023.

21 f. : il. color.

Artigo (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2023.

"Orientação: Profa. Dra. Luma Michelly Soares Rodrigues Macri."

Referências.

1. Gestão Estratégica de Pessoas - Administração Pública. 2. Análise Bibliométrica. 3. Gestão Pública. I. Macri, Luma Michelly Soares Rodrigues. II. Título.

CDU 005.96:35(043)



Universidade Federal
de Campina Grande



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - UACC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COMISSÃO DO TRABALHO DE CURSO

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO

As 17:00 horas do dia 21/junho/2023, compareceu o/a aluno/a **Maria do Socorro Rufino Sousa** para defesa pública do Trabalho de Conclusão em forma de **Artigo** intitulado **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA** – requisito obrigatório para a obtenção do título de bacharel em Administração. Constituíram a banca examinadora os/as professores/as **Luma Michelly Soares Rodrigues Macri** (orientador/a), **Ana Maria Vicente da Silva** (avaliador/a) e **Rubenia de Oliveira Costa** (avaliador/a). Após a exposição oral, o/a candidato/a foi arguido/a pelos componentes da banca que, após reunião em caráter reservado, decidiram **aprovar** a produção acadêmica. Para constar, lavramos a presente ata assinada por membros da Comissão de TC, do Curso de Administração da UACC/CCJS/UFCG.

Sousa-PB, 26/junho/2023.

Flávio Lemenhe

Mat. SIAPE 1612419

Membro da Comissão de TC do Curso de
Administração (UACC/CCJS/UFCG)

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Resumo: A Gestão de Pessoas na Administração Pública enfrentou grandes transformações, principalmente com o advento da Administração Gerencial, que adota uma perspectiva estratégica voltada para resultados. A busca pelo gerenciamento de forma estratégica das pessoas nas organizações tem como objetivo o aprimoramento e o envolvimento dos colaboradores para atingir a eficiência na prestação dos serviços. Embora existam muitos estudos sobre este tema no setor privado, ainda é pouco estudado na Administração Pública. Tendo em vista a importância do tema, essa pesquisa teve como objetivo geral analisar a produção internacional acerca da Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública. O método escolhido se caracteriza como uma análise bibliométrica com a aplicação de uma pesquisa exploratória realizada na base de dados *Web of Science*. Foi analisada uma população de 177 artigos e uma amostra de 99. A primeira publicação sobre a temática foi no ano de 1984 e o cenário desde então é de variabilidade. A análise das citações mostrou um crescimento acelerado do número de referências a esses trabalhos principalmente a partir de 2017, alcançando o auge no ano de 2022. Notou-se que o tema Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública ainda está em desenvolvimento e espera-se que este trabalho possa subsidiar futuros estudos acerca da temática, contribuindo para sua evolução.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Estratégia; Gestão Pública; Pesquisa Bibliométrica.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica de Pessoas se caracteriza como o processo de gerir todas as atividades relacionadas aos colaboradores, objetivando a implementação e a manutenção da vantagem competitiva dentro da organização (PIMENTEL, 2016). As pessoas são consideradas atualmente os principais ativos organizacionais, necessárias para que os recursos materiais, tecnológicos e financeiros sejam utilizados com eficiência e eficácia. Uma gestão baseada na eficiência das práticas de Gestão de Pessoas é capaz de potencializar o valor desses ativos. Para Chiavenato (2010), o diferencial competitivo capaz de promover o sucesso das empresas em um mundo globalizado, instável e mutável é o fator humano, sendo o capital intelectual indispensável na era da informação.

Para Schikmann (2010) a Gestão Estratégica de Pessoas define os perfis profissionais e formula políticas necessárias para a sustentabilidade na gestão como: recrutamento, desenvolvimento profissional e pessoal, realocação e redistribuição, avaliação de desempenho, plano de carreira, remuneração e incentivos. Além de contempla-los ela não se limita a esses aspectos, uma vez que está relacionada aos objetivos e metas organizacionais, ao desempenho e a forma de obtê-lo cumprindo o que foi planejado a curto, médio e longo prazo. Torna-se evidente que o estudo desse enfoque estratégico é relevante para a área, que está presente em toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada.

De acordo com Camões, Pantoja e Bergue (2010) a sociedade exige cada vez mais que o poder público seja atuante no alcance de resultados, não buscando apenas a eficiência, mas também a eficácia e a efetividade das ações governamentais. Assim, os resultados precisam ser alcançados e as necessidades dos cidadãos atendidas. O desempenho de qualquer órgão ou entidade pública está associado a consecução com qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A Administração Pública evoluiu por meio de três modelos básicos, a saber: administração patrimonial, administração burocrática e administração gerencial. Para Schkimann (2010) na Gestão Pública ainda existem aspectos de cada um dos três períodos, fazendo com que o setor público se torne um ambiente complexo e desafiador para a Gestão de Pessoas. No entanto, o predominante é a administração gerencial que focaliza a entrega de resultados aos cidadãos, a flexibilidade, a descentralização dos serviços e a eficiência.

O Gerencialismo foi adotado para superar o modelo burocrático e suas disfunções. Para Bandeira *et al* (2017) os pontos centrais deste novo modelo foram a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais utilizados no setor privado para o público. Esses autores ainda colocam que com o advento da reforma administrativa gerencial a Gestão de Pessoas na Administração Pública deu início a um processo considerável de modernização, focando na valorização dos servidores públicos. Concordando com esta visão, Nogueira e Santana (2015) afirmam que a perspectiva gerencial deseja um estilo de Gestão de pessoas semelhante ao da iniciativa privada.

Um dos primeiros aspectos que consolidou a Gestão Estratégica de Pessoas no setor público foi a o modelo de gestão por competências, introduzido inicialmente pelo decreto 5.707/2006. Porém, a Administração Pública enfrenta desafios para desenvolver sua GEP em decorrência das características inerentes a esse setor. Para que haja esse papel estratégico são necessários gestores capazes de alinhar os colaboradores a estratégia da organização e do governo de forma a gerar resultados para os cidadãos, concretamente. (CARMO *et al*, 2018).

Os desafios enfrentados pela Gestão Estratégica de Pessoas para se desenvolver no âmbito público são inerentes as próprias características desse tipo de organização. Entre esses desafios podem ser citados a legislação a qual deve ser obedecida, pois, a Administração Pública só pode realizar atos que tenham previsão legal; a pouca ênfase no desempenho e na motivação, visto que as Instituições Públicas prestadoras de serviços não visam lucro; a mudança de cenário político; a estrutura burocrática; a limitação a postura inovativa e a falta de planejamento e preocupação com a gestão.

Embora exista uma quantidade relevante de trabalhos científicos sobre a Gestão Estratégica de Pessoas na área privada, pouco se fala sobre este tema na Gestão Pública. Portanto, para dar embasamento a esta pesquisa, será realizado um estudo bibliométrico, que vem sendo utilizado em várias áreas do conhecimento como metodologia de pesquisa. Para Fonseca, Matitz e Chaerki (2022) a bibliometria é capaz de medir estudos científicos por meio da busca por periódicos, observando, analisando e avaliando estudos.

Introduzidos os conceitos e a importância da Gestão Estratégica de Pessoas relacionada ao setor público, o presente artigo apresenta como problema de pesquisa: **o que vem sendo produzido internacionalmente acerca da Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública?**

O objetivo geral deste estudo é analisar a produção internacional acerca da Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública. Para atingi-lo e desenvolver a problemática da pesquisa supracitada, os seguintes objetivos específicos foram escolhidos: identificar o papel da Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública; realizar um levantamento dos trabalhos produzidos a nível internacional e publicados na base de dados *Web of Science*; analisar o espaço amostral a fim de entender o estado da arte referente ao tema escolhido.

A pesquisa bibliométrica foi aplicada na base de dados *Web of Science*. O estudo torna-se relevante por buscar compreender a ciência produzida e sua difusão, a partir de indicadores bibliométricos, acerca da Gestão Estratégica de Pessoas no contexto da Gestão Pública, uma vez que esta precisa se adaptar as mudanças inerentes a evolução da gestão e redefinir seus aspectos de forma estratégica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção divide o tema da pesquisa em dois tópicos principais e um secundário: Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública e Desafios da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Na atualidade, onde se vive em um ambiente competitivo e dinâmico, caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (PEREIRA; BAMEL, 2021), as pessoas, que eram vistas apenas como recursos das organizações, passaram a ser tratadas como um dos principais ativos no ambiente organizacional. Percebe-se que o capital financeiro não é mais tão importante se não existir o capital humano ou intelectual para geri-lo. O fator conhecimento prevalece fazendo com que as pessoas ocupem um lugar de destaque nas empresas, o que era a Administração de Recursos Humanos (ARH) estar se transformando em Gestão Estratégica de Pessoas (GEP).

As organizações estão desenvolvendo administrações estratégicas em diversas áreas com o intuito de aumentar a qualidade e reduzir os custos, gerando eficiência (FERIGATO; ROSINI, 2020). Pode-se dizer que a Gestão de Pessoas está incluída entre estas. A busca pelo gerenciamento de forma estratégica dos recursos humanos nas organizações está aliada a estratégia organizacional e tem como objetivo principal o aprimoramento e o envolvimento dos colaboradores, atingindo conseqüentemente a eficiência na prestação dos serviços. Ratificando a ideia anterior, Trentin (2021) menciona em sua obra que esta visão enfatiza as pessoas como um componente estratégico da organização, que precisa ser desenvolvido e gerenciado.

Sustentando a importância do fator humano, Demo, Fogaça e Costa (2018) defenderam como o papel estratégico é relevante, sendo assumido pelas pessoas no ambiente organizacional, acreditando que estas são fonte de competências essenciais e que devem ser valorizadas e desenvolvidas por intermédio de políticas e práticas de gerenciamento. Estas políticas e práticas por sua vez tem o dever de criar capacidades organizacionais com potencial de atingir melhores resultados. Portanto, a Gestão Estratégica de Pessoas exerce um papel crucial dentro das organizações, pois, todas as possibilidades de desenvolvimento organizacional envolvem os indivíduos que ali trabalham.

Para Dutra (2014, p. 67) a GEP poderá ter como definição a seguinte: “processo estruturado de interação das pessoas, as quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a empresa.” Sabe-se que a antiga Administração de Recursos Humanos foi substituída pela nova Gestão de Pessoas, onde estas são o capital intelectual e partes crucias para o crescimento organizacional. Para se adaptar a esse novo cenário é preciso pensar em seus colaboradores como capital humano e deixar a visão passada de meros recursos de lado (SPINELLI, 2015). Sem o fator humano não existe organização e a inserção desse setor na estratégia organizacional é o que caracteriza a existência de uma Gestão Estratégica.

Partindo de outras visões, estudos apontam que a Gestão Estratégica está ligada aos métodos adotados pelas organizações para que os objetivos sejam alcançados. Ela está ligada ao planejamento, investimento e desenvolvimento das competências dos seus colaboradores (PIMENTEL, 2016; SILVA; SOUZA, 2017). Volta-se aqui ao ponto anterior, o que era antes administração de pessoal ou recursos humanos agora é Gestão de Pessoas e estas não são mais vistas como meros recursos, e sim como o capital intelectual das organizações e principal ativo para a sobrevivência delas, que precisa ser desenvolvido. Atualmente ela desempenha um papel estratégico o qual se deve conhecer a essência da organização e de suas áreas para que seja

realizada da melhor maneira possível a aplicação e a alocação dos recursos humanos (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

O trabalho influenciado pelas pessoas na estratégia organizacional se caracteriza como uma constante para o desenvolvimento e sobrevivência organizacional (ZAIA *et al*, 2021). Complementando essa visão sobre a importância de incluir as pessoas na estratégia organizacional, Ferigato e Rosini (2020) destacam a relevância das empresas em buscarem um planejamento estratégico alinhado a sua Gestão de Pessoas. Dito isso, é notável que o fator crucial que caracteriza a existência da GEP é inserir esse setor e atividade na estratégia organizacional.

Por outro lado, Fonseca *et al* (2013) em seu ensaio teórico discutem que a Gestão Estratégica de Pessoas não deve apenas vincular suas políticas ao planejamento e objetivos organizacionais, mas também responder aos aspectos do processo de formulação estratégica. Eles citam o exemplo dos processos decisórios informais e emergentes que exercem influência nas demandas submetidas à área. Apresentados os conceitos na visão de diversos autores, é perceptível a importância de incluir as pessoas na estratégia da organização, uma vez que são elas que a executarão e buscarão a excelência.

A Gestão Estratégica de Pessoas tem como um de seus principais pilares a competência, buscando aperfeiçoá-la e desenvolvê-la. Schikmann (2010) em sua obra elenca os principais mecanismos e instrumentos da GEP, sendo eles: o planejamento de recursos humanos; a gestão de competências; a capacitação continuada com base em competências; e a avaliação de desempenho e de competências. Já os autores internacionais Zhang, Rohlfer e Varma (2022) propuseram uma estrutura nova e holística que envolve quatro fatores dinâmicos: liderança, cultura, aprendizado e networking. Para os autores, esses componentes são capazes tanto de adquirir, como de transferir e criar conhecimento que seja relevante principalmente para a sustentabilidade de uma organização (ZHANG; ROHLFER; VARMA, 2022).

Retomando a visão de Camões, Pantoja e Bergue (2010), autores que serão muito citados nesta pesquisa por suas áreas de atuação e suas contribuições sobre o tema no setor público, quando alinhada aos objetivos e metas organizacionais a Gestão Estratégica de Pessoas preocupa-se em definir o perfil e a quantidade de pessoas adequados ao quadro de pessoal, de forma que as atividades a elas atribuídas serão realizadas a fim de alcançar o desempenho esperado.

Zhang, Rohlfer e Varma (2022) em seu artigo intitulado como “*Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective*” enfatiza o foco nas pessoas, as colocando-as como fonte infinita de recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizacionais e trabalhadores do conhecimento, afim de criar, transferir, converter e gerenciar fluxos de conhecimento continuamente. Esses autores defendem a ideia de unir a Administração de Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas e ter como foco os indivíduos, a gestão do conhecimento e a capacidade. O que os autores enfatizam com essa fala é a busca por gerir as pessoas estrategicamente para que suas competências e conhecimentos prevaleçam.

Neste tópico foram tratados alguns dos principais conceitos da Gestão Estratégica de Pessoas na visão de diversos autores, tanto pesquisados em artigos nacionais como internacionais, que por sua vez será a base desta pesquisa. No tópico a seguir continuará sendo discorrido sobre a GEP, porém, com uma visão voltada para o setor público, um dos principais objetos desta pesquisa. Vale ressaltar que este não é um tema tratado com frequência, o que se tornará uma limitação para este estudo.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública evoluiu a partir de três modelos básicos, a saber: administração patrimonial, administração burocrática e administração gerencial. Nos dias atuais existem características de todos os modelos na Gestão Pública. Para Schikmann (2010) na Administração pública ainda existem aspectos de cada um dos três períodos nos modelos atuais de Gestão, fazendo com que o setor público se torne um ambiente complexo e desafiador para a Gestão de Pessoas. No entanto, o predominante é a Administração Gerencial, que focaliza na entrega de resultados aos cidadãos, flexibilidade, descentralização dos serviços e eficiência na gestão pública.

Para Costa (2008) a Administração Pública Gerencial é capaz de transmitir autonomia ao administrador para gerir pessoas, o que começa a ser visto como importante na geração de resultados. No entanto, é sabido que essa autonomia é limitada pelas próprias características do setor público que, se comparada ao setor privado, possui infinitas peculiaridades advindas da natureza específica dos órgãos e entidades que compõem a Administração Pública. Estas divergências podem ser facilmente observadas na etapa de recrutamento, na seleção, na contratação e na remuneração. Assim, para falar de Gestão de Pessoas no setor público, é preciso entender que a realidade é diversa daquela observada no setor privado. (BANDEIRA *et al.*, 2017).

Por conseguinte, diferindo das práticas do setor privado, a Gestão Estratégica de Pessoas nos órgãos públicos está atrelada aos métodos de normatização coordenados pelo órgão centralizador das políticas estratégicas de Gestão de Pessoas: o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (CAMÕES; MENESES, 2012). No contexto da Administração Pública os principais instrumentos da GEP se relacionam ao planejamento, à capacitação, às competências e à avaliação de resultados (SCHIKMANN, 2010). É importante frisar que a produção científica enfatiza o tema quando trata principalmente de gestão por competências no serviço público. Segundo Bandeira *et al.* (2017), ela está inserida no setor público como forma de implementação a Gestão Estratégica.

Gemelli e Filippim (2010) ao discorrerem sobre os desafios da área na Administração Pública municipal, propuseram que a Gestão Estratégica de Pessoas no setor público teve início com uma ampla discussão acerca do seu papel, levando-se em consideração as necessidades atuais da sociedade. Estas autoras colocam que os fatores econômicos e políticos do ambiente irão definir as restrições orçamentárias, assim como as competências e atribuições do quadro pessoal.

Para Bergue (2020, p. 13) “a Gestão Estratégica de Pessoas assume centralidade ao abordar os assuntos de forma integrada, consistente com o serviço público e capaz de promover a produção de significado que facilite a apropriação dos conceitos fundamentais dessa área do conhecimento gerencial”. A grande maioria dos bens e serviços públicos são produzidos e fornecidos pelas pessoas, então, para geri-las no setor público são necessários o alinhamento estratégico e o entendimento de que elas são o centro das organizações e também da sociedade, o elemento essencial e indispensável, além de principais recursos para produzir valor para a máquina pública.

Um dos primeiros aspectos a caracterizar o caráter estratégico na Gestão de Pessoas na Administração Pública foram os decretos nº 5.707/2006 e nº 7.133/2010 (CARMO *et al.* 2018). O primeiro teve como objetivos principais a melhoria da qualidade e eficiência na prestação dos serviços a sociedade através do desenvolvimento contínuo dos servidores públicos e alinhamento de suas competências as estratégias de governo (BRASIL, 2006). É importante ressaltar que este decreto regulamentou a gestão por competências no setor público. Já o decreto nº 7.133/2010 traz a regulamentação acerca dos critérios e procedimentos gerais que precisam ser observados para realizar avaliações de desempenho individual e institucional, assim como sobre o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam alguns decretos (BRASIL,

2010). Para Carmo *et al* (2018) o objetivo desse decreto é inserir a gestão por resultados no setor público federal.

Recentemente o decreto nº 5.707/2006 foi revogado pelo Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019 que dispõe acerca da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, além de regulamentar dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto as licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019). Em seu artigo primeiro diz o seguinte:

Art. 1º: Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2019, p. 1)

A partir da leitura do decreto em questão é possível dizer que esse normativo, assim como o que por ele foi revogado, elenca a gestão por competências como um dos instrumentos de desenvolvimento dos servidores públicos. A Gestão Estratégica de Pessoas no setor público se apresenta neste contexto uma vez que busca o alinhamento da área, dando ênfase nas competências individuais de cada colaborador com a estratégia organizacional. O desenvolvimento dos servidores é estratégico visto que tem como objetivo a busca pela excelência em suas atuações nos órgãos e entidades públicas. Para Gemelli e Filippim (2010) a Gestão de Pessoas na Administração Pública possui um papel estratégico, uma vez que tem como intuito alinhar os objetivos estratégicos dos órgãos e entidades públicas às políticas de desenvolvimento de pessoas.

Não obstante os instrumentos citados que fazem surgir e aprimoram a Gestão de Pessoas no setor público, caracterizadores da Gestão Estratégica de Pessoas, esta enfrenta alguns dilemas em sua efetiva estruturação. A ambiguidade desse setor, a rigidez normativa, as mudanças de cenários políticos, entre outros aspectos dificultam a efetivação da Gestão Estratégica e a formulação da estratégia incluindo as pessoas. Este é o dilema enfrentado e representa a complexidade que caracteriza a Gestão Pública. Dito isso, no tópico seguinte serão apresentados alguns dos desafios que essa área enfrenta para se tornar estratégica no contexto da Administração Pública.

2.3 DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A Administração Pública enfrenta desafios para tornar sua administração de pessoal em Gestão Estratégica de Pessoas, em decorrência das características inerentes a esse setor. Os elementos de legalidade e formalidade, ainda com traços do patrimonialismo e do individualismo contrastam com características como a impessoalidade e o mérito tornando a Gestão de Pessoas na área pública desafiadora (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010). Uma mudança do que era até então praticado para uma abordagem moderna baseada em estratégias já se configura como um desafio por si só.

As organizações públicas diferem significativamente das privadas, visto que aquelas possuem peculiaridades próprias. Estas diferenças não estão limitadas apenas as finalidades de cada uma, mas também na maneira da realizar os processos e nas práticas construídas. Enquanto as organizações privadas estão preocupadas com um aumento da riqueza, a Administração Pública preocupa-se com a prestação de serviços públicos efetivos e igualitárias a sociedade. No entanto, no que tange a Gestão de Pessoas, a perspectiva gerencial deseja um estilo semelhante ao da iniciativa privada (NOGUEIRA; SANTANA, 2015). Não obstante, desafios

são enfrentadas para tornar a administração de pessoal em Gestão Estratégica de Pessoas, em decorrência das características inerentes a esse setor.

A maioria dos desafios que a Gestão Estratégica de Pessoas enfrenta para se desenvolver no âmbito público são inerentes as próprias características desse tipo de organizações. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo aquilo que não é proibido por lei, o contrário acontece na Administração Pública, uma vez que não existe liberdade muito menos vontade pessoal. Em razão do princípio da legalidade, só é permitido fazer o que está expressamente previsto na lei.

Quando se trata de um ambiente como o setor público, em que esse é mais restritivo do que o setor privado, a permutação das práticas estratégicas de gerenciamento pode tornar-se ainda mais negligenciada (INGRAHAM; RUBAII-BARRETT, 2007). Alguns dos condicionantes que dificultam essa transposição podem ter aspectos de natureza formal ou informal, como: a estrutura organizacional, a finalidade e função da organização, a estratégia utilizada por esta, a força de trabalho que nela atua, o ambiente legal trabalhista, a cultura de trabalho, entre outros.

Implantar novas práticas de gestão não é um processo simples seja em qualquer ambiente, no entanto quando se trata do setor público pode-se dizer que existe uma complexidade adicional advinda das suas particularidades externalizadas em fatores como os requisitos de racionalidade, normatização, hierarquia e impessoalidade. Esses são traços distintivos da burocracia Weberiana que prevalecem até hoje (GONÇALVES *et al*, 2017 apud KRIIGER *et al*, 2018).

Fonseca *et al* (2013) mencionam em seu ensaio teórico que na Administração Pública a estratégia de Gestão de Pessoas é instituída centralizadamente, sendo incumbido que as organizações se mobilizem para se adaptarem ao ambiente. É evidente que a Administração Pública se apresenta com uma conjuntura centralizadora e controladora, sendo remetida à burocracia que na qual se encontra a gestão da coisa pública. Por conseguinte, esse fator é limitador da autonomia dos gestores nos órgãos e entidades que estão obrigados a pautar sua atuação na estratégia e no modelo definidos previamente pelo governo.

Apesar de existir uma normatização definida externamente que incentiva a adoção de uma perspectiva estratégica, o fato desta se pautar nas imposições do governo dificulta o efetivo desempenho da Gestão Estratégica de Pessoas no setor público. Sendo assim nas palavras dos autores já citados, Fonseca *et al* (2013, p. 1461), “a existência de níveis de descentralização e autonomia organizacional deve ser analisada como possível condicionante à expressão de modelos estratégicos de Gestão de Pessoas”.

Outras obras enfatizam o fato de que ainda que a legislação tenha obrigado a adoção, desde 2006, da gestão por competências, modelo que caracteriza a Gestão Estratégica de Pessoas, muitas instituições não conseguiram implantá-la ou implementá-la. Silva *et al* (2021), declara como impeditivos o ambiente complexo; a cultura organizacional pautada nos costumes políticos; a rigidez da estrutura; e a ausência de motivação dos servidores a se capacitarem.

Outro fator limitante para a efetiva GEP na Administração Pública é o cunho político nas tomadas de decisões. Para Gomes, Emmendoerfer e Fraga (2017), na execução de algumas de suas ações, existe a possibilidade de que os agentes públicos não desvinculem a parte política na realização de suas funções, destarte, impossibilitando a efetividade e a execução de forma estratégica da Gestão de Pessoas no setor público.

Os autores Ingraham e Rubaii-Barrett (2007), também citam algumas dificuldades inerentes ao setor público, estando entre elas a cultura funcional nas relações de trabalho, a estrutura burocrática, a rigidez dos processos e a falta de um perfil de liderança do setor de Gestão de Pessoas. Além das dificuldades inerentes ao setor, é frequente a escolha de gestores poucos qualificados para gerir áreas da administração. Esta escolha é decorrente dos chamados cargos de direção, chefia e assessoramento, ou apenas cargos em comissão, que facilitam o

nepotismo na Administração Pública e diminui os critérios de seleção, além de incentivar o cunho político nas tomadas de decisões.

Em 2013 o Acórdão do Tribunal de Contas da União nº 3.023/2013 – Plenário reforçou que a fundamentação nos processos de recrutamento e seleção deve se pautar em competências, principalmente no que tange aos cargos e funções de livre nomeação e exoneração. O TCU constatou deficiências significativas na governança e Gestão de Pessoas na maioria dos requisitos analisados nas unidades da Administração Pública Federal, o que implicou em comprometimento dos resultados e benefícios esperados pela sociedade. Segue decisão do TCU:

Levantamento. Governança e gestão de pessoas em unidades da Administração Pública Federal. Constatação de deficiências significativas na maior parte dos quesitos avaliados. Determinações e recomendações visando a induzir melhorias nos sistemas existentes. 1. [...] 2. Muito embora as atividades típicas de departamento de pessoal pareçam bem administradas, os indicadores revelam um nível rudimentar de desenvolvimento da Gestão Estratégica. 3. [...] 4. Encaminham-se determinações e recomendações aos órgãos governantes superiores, a fim de promover maior comprometimento da alta administração com a eficiência, efetividade e transparência da Gestão de Pessoas, de sorte que o esforço laborativo possa ser melhor alocado para a produção efetiva de resultados mais significativos para a sociedade. 5. [...] (BRASIL, 2013, p. 1).

Dessa forma, atividades como planejamento, alinhamento de objetivos e metas tanto organizacionais como pessoais e definição de políticas, aspectos cruciais para a efetiva Gestão Estratégica, deixam de ser colocadas como prioridades e as atividades típicas realizadas em um departamento de pessoal ainda prevalecem, sem deixar espaço para o desenvolvimento do caráter estratégico. É perceptível que muitas vezes as atividades estratégicas são colocadas em segundo plano em detrimento de atuações mais reativas e demandas de outras áreas das organizações e de funcionários (SCHIKMANN, 2010).

Por conseguinte, para que haja esse papel estratégico da administração de pessoal, são necessários gestores capazes de alinhar os colaboradores a estratégia da organização e do governo de forma a gerar resultados para os cidadãos concretamente (CARMO *et al*, 2018).

Cabe ressaltar que este referencial teórico em suas três sessões buscou atingir um dos objetivos específicos deste artigo, o de identificar o papel da Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública, e assim o fez, contribuindo dessa forma para o alcance também do objetivo geral desse estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta seção é descrever como foi realizado e enquadrar o presente artigo, buscando dar sustentação metodológica acerca do tema escolhido para a pesquisa, além de identificar os procedimentos que foram aplicados para a execução da pesquisa.

3.1 CLASSIFICANDO A PESQUISA

O presente estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliométrica que quantificou o que vem sendo produzido internacionalmente sobre o tema em análise: Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública, a partir da base de dados *Web of Science*.

Os estudos bibliométricos vem sendo utilizados em várias áreas do conhecimento como metodologia de estudo com o intuito de obter indicadores sobre a produção científica. A bibliometria pode ser entendida como uma técnica analítica de pesquisa quantitativa, que

quantifica, analisa e avalia a produção científica sobre determinado tema (RAMOS-RODRIGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004).

Destarte, o procedimento metodológico escolhido condiz com o objetivo geral desta pesquisa. Ainda sobre os estudos bibliométricos pode-se dizer que são de grande relevância e sua importância se sustenta pela necessidade de conhecimento acerca da produtividade e qualidade tanto das pesquisas como dos autores.

Já no que tange a escolha da base de dados *Web of Science* como meio para prosseguir com esta pesquisa, pode-se afirmar que foi estratégica, dada as diversas funções que esta base possui, como a geração de gráficos. Esta base permite analisar e avaliar os níveis de rendimento de pesquisas, além de fornecer uma infinidade de produções científicas tanto nacionais quanto internacionais. Além disso ela originou o JCR (Journal Citation Report), que se caracteriza como o fator de impacto dos periódicos.

Quanto a abordagem a pesquisa se qualifica como qualitativa. Para Mascarenhas (2012) este tipo de estudo é realizado quando se deseja descrever o objeto com mais profundidade. Já quanto a natureza, esta será básica.

Quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória. Esse tipo de pesquisa busca mais informações sobre determinado assunto de estudo. O objetivo dos estudos exploratórios é trazer familiaridade com o tema tratado ou fenômeno e ainda obter novas percepções e ideias (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

3.2 DELINEANDO A PESQUISA

O procedimento de pesquisa iniciou com a escolha do tema principal: Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública. Logo depois foi realizado o levantamento inicial das produções científicas, em 13 de janeiro de 2023.

A coleta dos dados foi realizada junto a base de dados *Web of Science*, utilizando-se de sua coleção principal e os seguintes índices de pesquisa: *Social Science Citation Index (SSCI)*, *Conference Proceedings Citation Index – Social Science e Humanities (CPCI – SSH)*, *Emerging Sources Citation Index (ESCI)*, *Science Citation Index Expanded (SCI – EXPANDED)* e *Conference Proceeding Citation Index – Science (CPCI – S)*. O espaço temporal aplicado compreendeu o período de 1945 a 2023 (todos os anos disponíveis). A escolha desse intervalo de tempo contribuiu para entender a evolução do tema desde o seu surgimento até os dias atuais. Buscou-se publicações que contivessem em todos os campos as expressões “strategic people management” and “public administration”. Neste primeiro momento foram encontradas 177 produções.

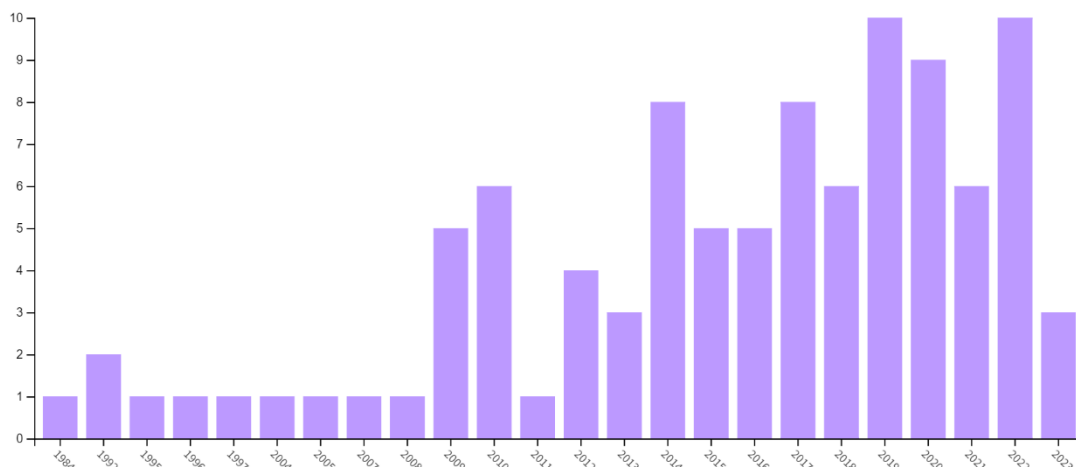
Por fim, foi realizado uma exclusão do tipo documental Carta, resultando em 176 publicações, e um refinamento para selecionar as categorias da *Web of Science* que mantém relação com o tema desta pesquisa. Este segundo filtro resultou em uma amostra de 99 publicações. Como script final de busca: “Banco de dados: Principal Coleção da *Web of Science* TODOS OS CAMPOS: (“strategic people management” and “public administration”) Filtrado por: NOT DOCUMENT TYPES: (Letter), WEB OF SCIENCE CATEGORIES: (Public Administration or Management or Business or Environmental Sciences or Education Educational Research or Political Science or Communication).

A última etapa desta pesquisa consistiu na análise dos dados. Foi utilizada a ferramenta Clarivate Analytics da *Web of Science* para a geração de gráficos relacionados as publicações por: categorias, áreas, anos, organizações, países, autores e citações. Diante dos resultados gráficos que foram obtidos, realizou-se interpretações com o apoio de técnicas avaliativas, destacando os aspectos considerados mais relevantes.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

O primeiro trabalho publicado sobre a Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública foi em 1984, intitulado como *Estrategic organization for people centered development*, por Korten, DC. Nos anos seguintes, o volume das publicações se deu de acordo com a figura 1, a seguir.

Figura 1 – Quantidade de publicações por ano

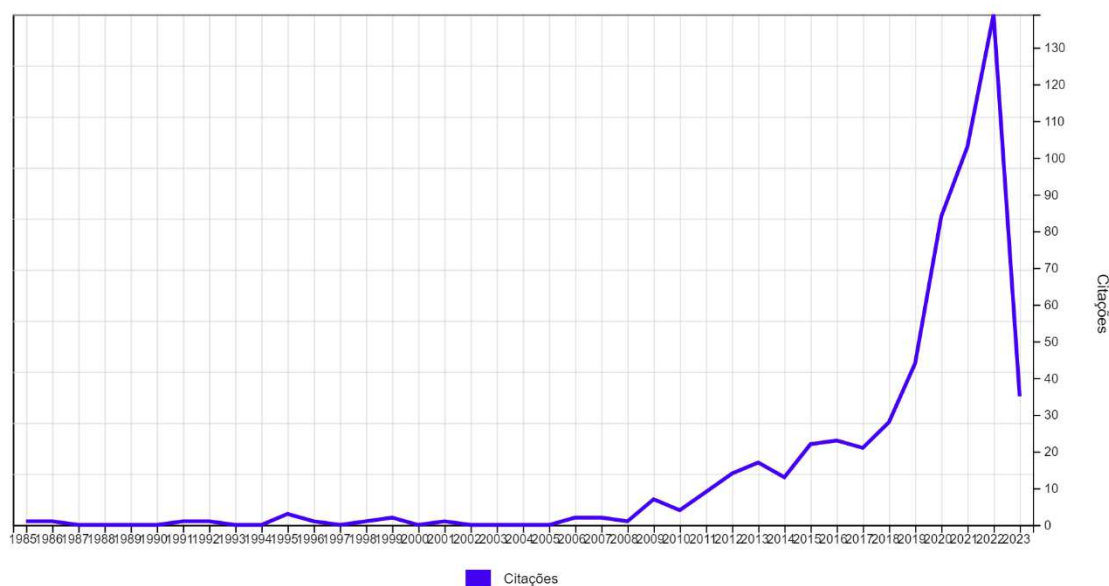


Fonte: Web of Science (2023)

É possível observar que após a primeira publicação, as próximas, 2 produções em 1992, só se deram após seis anos. A partir daí as publicações, nos anos em que houveram, realizaram-se de forma constante até 2008, sendo uma por ano. O gráfico mostra um crescimento a partir de 2009, com 5 trabalhos e em 2010 com 6 trabalhos. Porém, esse crescimento não se concretiza nos três anos seguintes. Nota-se que ao longo dos anos a tendência é de variabilidade, ora aumentado, ora diminuindo, sendo que o maior volume de publicações foi nos anos de 2019 e de 2022, ambos com 10 produções publicadas, estando entre elas a produção de Renata Vilhena e Humberto Martins, intitulada como *Perceptions on performance management in the public sector* cujo principal objetivo foi estudar a maneira como os profissionais percebem o modelo de gestão por desempenho na Administração Pública.

Dito isso, nota-se que a propensão a estudar acerca da temática está crescendo gradativamente, principalmente após 2009. Por conseguinte, torna-se relevante destacar o interesse sobre o tema em questão, ao longo dos anos, a partir da quantidade de referências e citações que foram realizadas a esses trabalhos, expostas no gráfico da figura 2, a seguir.

Figura 2 – Quantidade de citações por ano

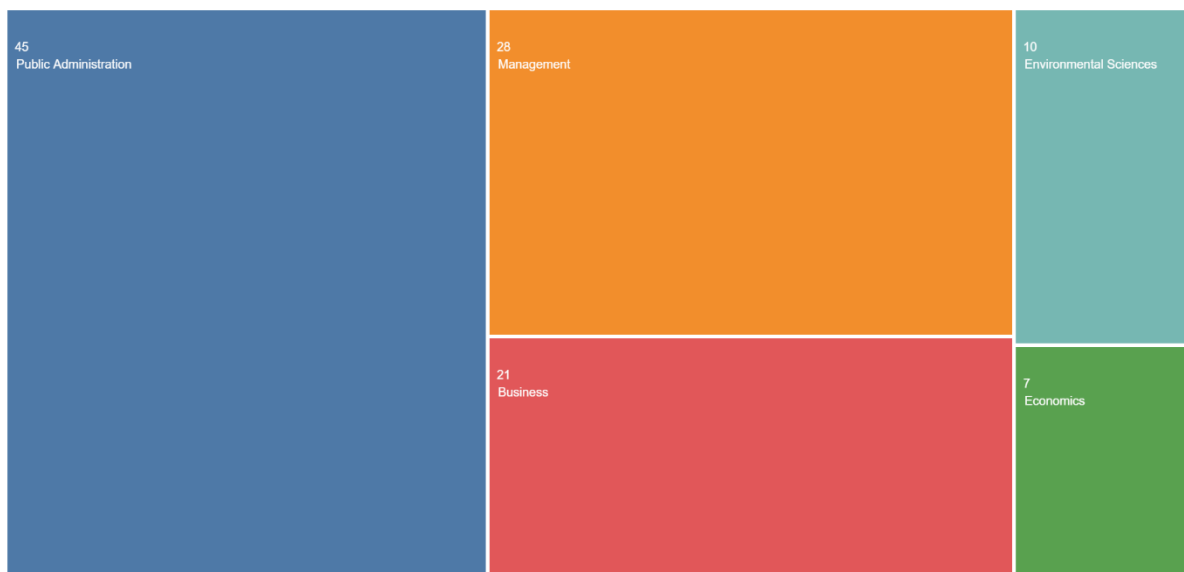


Fonte: *Web of Science* (2023)

No gráfico observa-se um crescimento acelerado da quantidade de citações apenas a partir do ano de 2017 evidenciando que, desde então, a temática discutida neste estudo vem evoluindo e despertando interesse. Em 2022 o assunto recebeu seu patamar mais elevado de menções, chegando a ter mais de 130 citações, sendo o mais alto desde o surgimento das primeiras pesquisas sobre o tema em 1984 até os dias atuais. É importante destacar que em 2023 houve um decréscimo, o que pode se relacionar com o fato de a pesquisa ter sido realizada no início do ano, significando que este cenário está sujeito a mudanças até o fim do presente ano, podendo até mesmo superar o número de citações obtidas em 2022. Entre os mais citados está o artigo *The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences*, com um total de 77 menções, no qual indaga se a motivação para o serviço público é capaz de afetar a preferência de um indivíduo pelo setor da economia no qual ele seria empregado idealmente.

Em relação ao perfil dos estudos, uma variável considerada imprescindível para análise nesta pesquisa foi: *Categorias da Web of Science*, último filtro utilizado na etapa de coleta de dados. O gráfico da figura 3, a seguir, apresenta o quantitativo das publicações nas cinco maiores categorias.

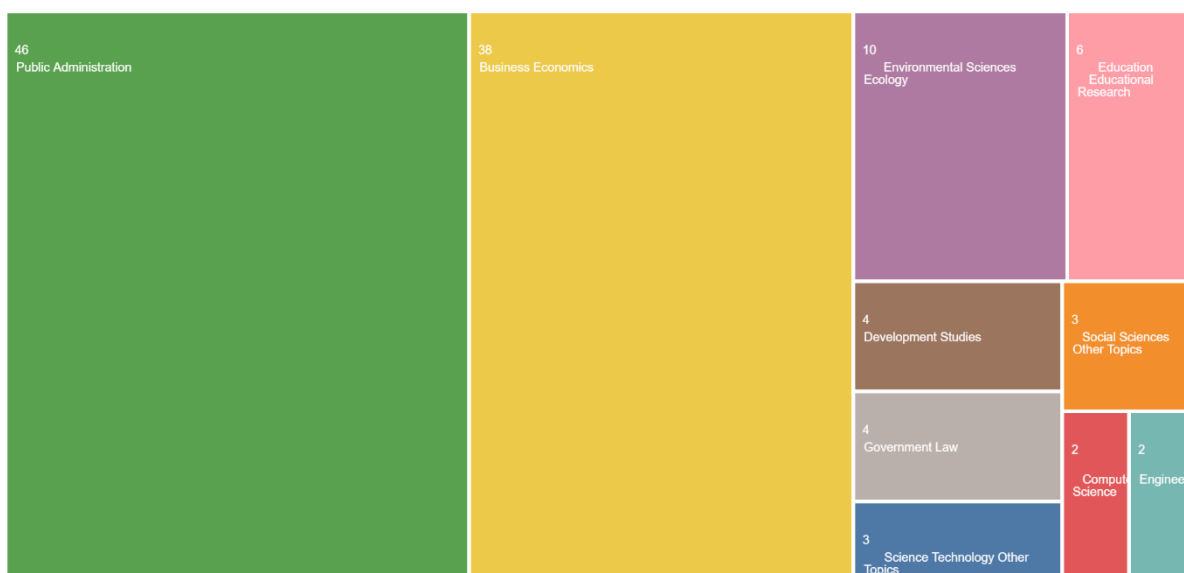
Figura 3 – Quantidade de publicações por Categorias da *Web of Science*



Fonte: *Web of Science* (2023)

É possível observar que o maior número de publicações se concentra na categoria Administração Pública (Public Administration), com um quantitativo de 45. O segundo maior número está na categoria Gestão (Management), com 28 publicações, e o terceiro maior em Negócios (Business) com 21. Vale ressaltar que uma publicação pode estar classificada em mais de uma categoria ao mesmo tempo. Era de se esperar que o maior número de produções se concentrasse principalmente na área de Administração Pública e de Gestão, por serem as bases deste estudo. Em consonância com as categorias da *Web of Science*, ressaltam-se as áreas que obtiveram mais publicações, mostradas na figura 4, a seguir.

Figura 4 - Quantidade de publicações por área



Fonte: *Web of Science* (2023)

A área que obteve um maior número de pesquisas foi também a de Administração Pública, com 46. Este cenário está condizente com a temática principal do estudo e mostra que grande parte das publicações estão relacionadas à área pública. Para exemplificar, nesta área e consequentemente na categoria mais citada acima, foi desenvolvido um artigo por Carmo *et al*,

intitulado como *Estrategic people management in the public sector: perceptions of managers and employees about their limits and possibilities in a federal autarchy*, no qual o objetivo foi analisar a percepção e as atitudes tanto de gestores como de funcionários acerca da Gestão de Pessoas em uma autarquia federal. Em segundo tem-se a área de Economia de Negócios (Business economics), que detém cerca de 38 publicações. De acordo com o gráfico, ainda é possível perceber que existem publicações fragmentadas sobre esta temática em outras diversas áreas, como a de ciências ambientais e ecológicas, educação e pesquisa educacional, estudos de desenvolvimento, ciências sociais, leis de governo, engenharia e tecnologia científica. Evidencia-se assim a variabilidade do tema em questão.

Constatadas as principais áreas de publicações sobre a temática, se fez necessária a discussão acerca das instituições diretamente vinculados aos pesquisadores, apresentadas na figura 5, a seguir.

Figura 5 - Quantidade de publicações por instituição

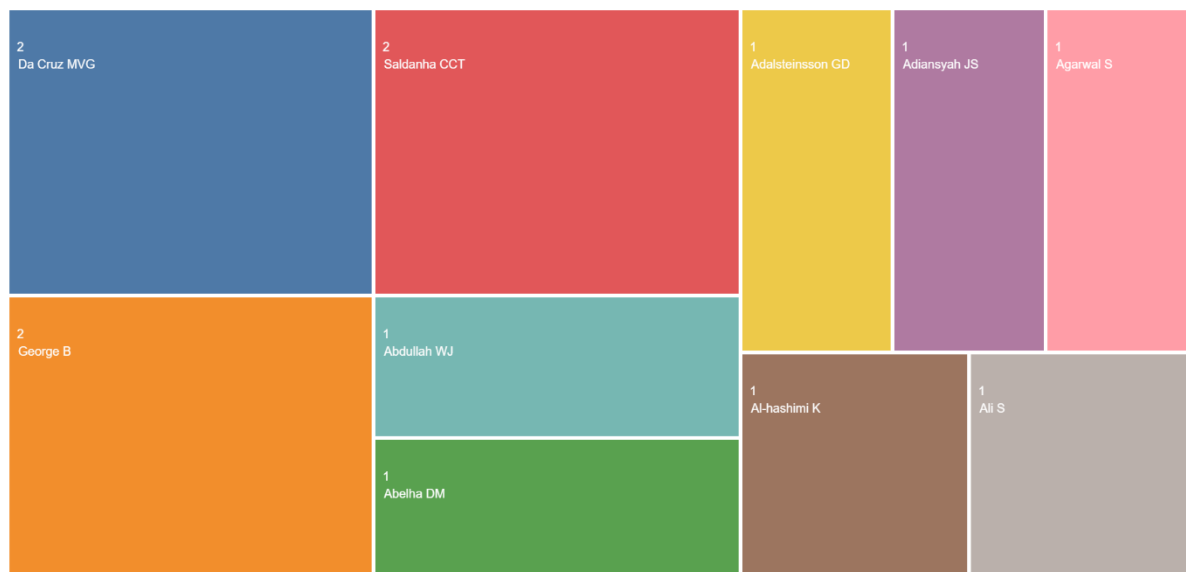


Fonte: Web of Science (2023)

Diferentemente do que acontece com as publicações por categorias e áreas, não existe uma preponderância significativa em relação ao número de artigos publicados por instituição, pelo contrário, se observa uma grande fragmentação. A organização que mais publicou sobre o tema foi a *University Eletronic Science Technology of China*, com 4 publicações que representam apenas 4,040%. A diferença desse número para as demais que estão mostradas no gráfico é apenas de duas ou três publicações. Destaca-se que a grande a maioria das organizações obteve entre duas e uma publicação e que ao todo 176 instituições publicaram trabalhos que se relacionam com a temática em questão. Como exemplo de artigo que se destacou nas análises em relação as instituições, tem-se o *Successful Estrategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3ps)*, defendendo a ideia de que implementar planos estratégicos bem sucedidos depende das pessoas, processos e planos (3Ps), estes por sua vez são subjacentes ao planejamento estratégico.

Em relação aos autores, os que detém os maiores números de publicações serão mostrados a seguir, no gráfico da figura 6.

Figura 6 - Quantidade de publicações por autores

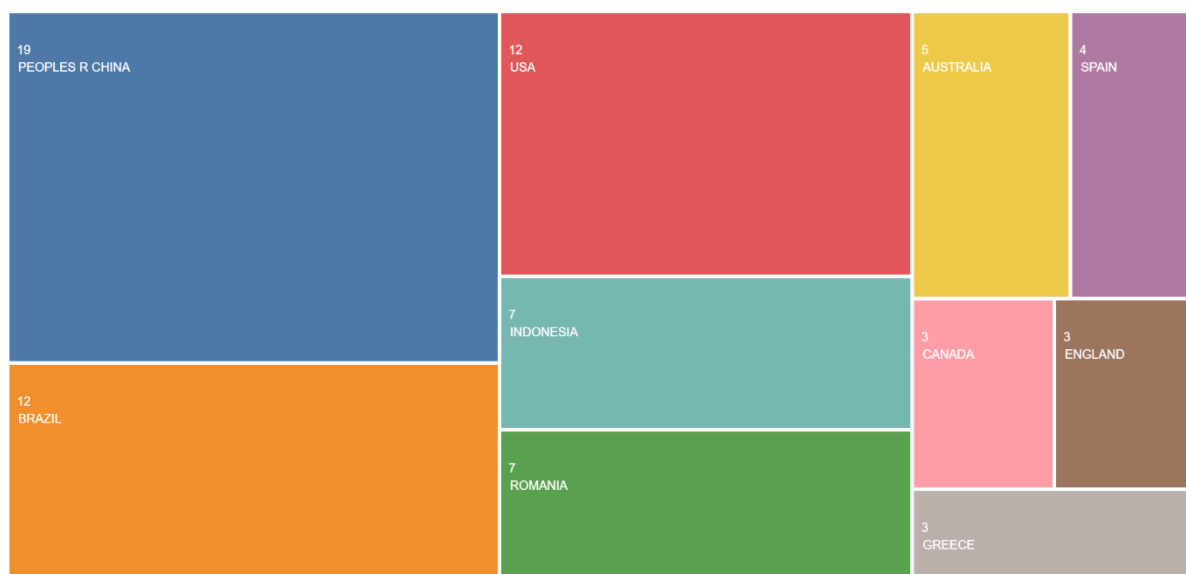


Fonte: Web of Science (2023)

Os autores que mais publicaram foram Gonçalves Da Cruz e Marcus Vinícius; Teles Saldanha e Cristina Camila; e George Bert, todos com duas publicações. Cabe destacar que entre essas produções, duas foram em comum, sendo escritas pelos quatro primeiros autores e publicada em 2022, intitulada de *Work organization in dynamics of innovation: Evidence in Public Administration*, sendo seu objetivo principal analisar as percepções dos servidores públicos tanto federais quanto estaduais em relação aos fatores que estruturam a organização do trabalho para inovar no setor público. Em termos percentuais, as 6 publicações totalizadas dos autores citados anteriormente representam apenas 6,06% do total, sendo que os demais detêm apenas uma publicação, o que representa um percentual de 1,01% cada uma.

Para a avaliação de forma geral do perfil dos artigos publicados, fez-se necessário investigar também a nacionalidade do perfil dos autores que pesquisaram sobre o tema. Destaca-se assim a variável quantidade de publicações por países, apresentada na figura 7, que segue.

Figura 7 - Quantidade de publicações por países



Fonte: *Web of Science* (2023)

É possível observar que o país que obteve o maior número de publicações foi a China, com um total de 19, representando um percentual de 19,192% da amostra. Em seguida o Brasil e os Estados Unidos obtiveram, ambos, 12 publicações, que representam 12,121% cada. Os outros 42 países da amostra ainda detêm poucas produções na temática pesquisada. É perceptível que o tema ainda é emergente e que está em crescimento, espera-se assim que o cenário mude nos próximos anos, aumentando conseqüentemente o volume de publicações na área. Um exemplo de publicação que se destacou nas análises dos países foi o artigo intitulado como *The public human Resources development research based on competency model*, que se dedica a apresentação do desenvolvimento dos recursos humanos no setor público com base nos modelos de competência.

Evidenciados os principais resultados da pesquisa e devidamente discutidos, torna-se nítida a evolução da temática ao longo dos anos, apesar de gradativa e variável. Essa evolução se mostra tanto pelo crescimento do volume de publicações como pelo aumento das citações aos trabalhos relacionados ao tema nos últimos anos. No entanto, a partir desta pesquisa e da metodologia utilizada para a sua realização, fica evidente o fato de que a temática não é muito falada no cenário da Gestão Pública. Outro ponto que merece ser ressaltado é que apenas cinco autores demonstraram, até então, interesse em pesquisar mais sobre a temática, significando que a maioria deles pesquisam apenas uma única vez.

Cabe ressaltar que nesta seção foram cumpridos os objetivos específicos de realizar um levantamento dos trabalhos produzidos a nível internacional e publicados na base de dados *Web of Science* e analisar o espaço amostral a fim de entender o estado da arte referente ao tema escolhido. Por conseguinte, o objetivo geral desse estudo também foi atingido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal o de analisar a produção internacional acerca da Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública, buscando quantificar e compreender as principais características das publicações acerca desse tema na base de dados *Web of Science*. Para tanto realizou-se um estudo bibliométrico em que foram utilizadas técnicas avaliativas para analisar o perfil das 99 publicações selecionadas, caracterizando, portanto, a amostra da pesquisa.

A partir das análises realizadas, foi possível chegar à conclusão de que a primeira publicação sobre o tema foi no ano de 1984 e que o cenário a partir daí é de variabilidade, sendo que os anos em que mais houveram publicações foram 2019 e 2022. O maior volume de trabalhos está concentrado na categoria da *Web of Science* denominada Administração Pública, ficando a Gestão em segundo. Da mesma forma a Administração Pública lidera entre as áreas mais pesquisadas, totalizando 46 produções.

Em relação a instituição que mais publicou, por uma diferença mínima das demais, tem-se a *University Electronic Science Technology of China* e para reforçar essa percepção, o país que mais publicou foi a China, representando cerca de 19,192% da amostra, seguida do Brasil e Estados Unidos. Já os autores com o maior número de publicações são Gonçalves Da Cruz e Marcus Vinícius; Teles Saldanha e Cristina Camila e George Bert, no entanto eles representam apenas 6,06% do total.

Por último foi realizada a análise das citações a esses artigos, tendo com resultado um crescimento acelerado do número de referências a esses trabalhos principalmente a partir de 2017, sendo seu auge em 2022. Nota-se, portanto, que o tema Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública ainda está em desenvolvimento e requer contribuições, podendo atingir níveis muito mais altos nos próximos anos, uma vez que é nítida a sua evolução e o interesse demonstrado ao longo dos anos. Além disso, cabe ressaltar que este crescimento é ainda fragmentado, com algumas publicações isoladas.

Como principal contribuição desse estudo, destaca-se a possibilidade de subsidiar futuros trabalhos acerca da temática pesquisada, podendo ser replicado e utilizado como parâmetro para comparar a evolução do tema, assim como também para novos estudos bibliométricos, abrindo caminho para a temática Gestão Estratégica de Pessoas ser desenvolvida também no âmbito público.

Dentre as principais limitações a esta pesquisa está a escassez de publicações acerca do tema, principalmente aplicando esse tipo de metodologia de pesquisa bibliométrica em uma única base de dados. Portanto para encontrar respaldo para este trabalho foi utilizada uma população considerada pequena, quando comparada a outras temáticas mais disseminadas.

Por fim, sabe-se que a Gestão estratégica de Pessoas é muito falada no setor privado, porém no setor público ainda existe essa carência. Diante dessa lacuna, como proposta para trabalhos futuros sugere-se a replicação deste trabalho, incluindo um tema secundário que foi explorado na fundamentação teórica deste: Desafios da Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública, como temática principal de estudo. Para encontrar uma quantidade significativa de produções na área e conseqüentemente um maior espaço amostral que o utilizado neste trabalho, seria interessante utilizar outras bases de dados além da *Web of Science*, a exemplo da *Scopus*. Estudos futuros também poderiam analisar a evolução deste tema novamente em alguns anos, fazendo um recorte inicial do ano deste artigo. A finalidade seria constatar se o tema evoluiu de forma mais significativa comparando ao presente estudo.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Panorama de gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v 11, n. 4, p. 86-103, jul./set. 2017. Disponível em: (redalyc.org). DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i2.841>. Acesso em: 06 jan. 2023.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 fev. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 06 jan. 2023.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 22 mar. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm. Acesso em 06 jan. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 29 ago. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.991%2C%20DE%2028%20DE%20AGOSTO%20DE%202019&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional,afastamentos%20para%20a%20C3%A7%C3%B5es%20de%20desenvolvimento. Acesso em: 06 jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Conta da União. **Acórdão nº 3023**. Plenário (Grupo A – Classe V). Relatório de Levantamento. TC 022.557/2012-2. Levantamento. Governança e gestão de pessoas na administração pública federal. Constatação de deficiências significativas na maior parte dos quesitos avaliados. Determinações e recomendações visando a induzir melhorias nos sistemas existentes. Recorrente: Tribunal de Contas da União. Relator: Min. Marcos Bemquerer. 13 de novembro de 2013. Disponível em: (https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/pdf-gestao-de-pessoas/acordao_tcu_3023_2013-completo-levantamento-gov-de-pessoal-apf-c-rel-e-voto). Acesso em: 06 jan. 2023.

CAMÕES, M. R. de S.; MENESES, P. P. M. Proposição de Aparato Metodológico para Análise da Implementação de Políticas de Gestão de Pessoas no Setor Público. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2012, Salvador. **Anais [...]** Salvador: ANPAD, 2012.

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 1. ed. Brasília: Enap, 2010.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C.C.T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **RSP – Revista Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163-191, abr./jun. 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 23 dez. 2022.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829- 74, out. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/DxgBXcJLnFHVxsqPbgCWckQ/abstract/?lang=pt>. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500003>. Acesso em: 07 jan. 2023.

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. **FGV EBAPE BR**, v. 16, n. 2, p. 250-260, abr./jun. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159073>. Acesso em: 07 abr. 2013.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed. 13. São Paulo: Atlas, 2014.

FERIGATO, E.; ROSINI, A.M. Planejamento estratégico na gestão de pessoas: um estudo de caso. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 10. N. 3, p. 1-22, jul./set. 2020. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/384>. Acesso em: 05 jan. 2023.

FONSECA, P. H. da; MATITZ, Q. R. de S.; CHAERKI, K. F. A diversidade humana em estudos de Gestão e Estratégia: Um estudo bibliométrico. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 574-591, jul./set. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i3.4190>. Acesso em: 07 abr. 2023.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; FILHO, A. I. S.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, nov./dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Cpn8mCycHHqwGCNfNxn8KCJ/abstract/?lang=pt>. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006>. Acesso em: 05 jan. 2023.

GEMELLI, I, M, P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9. n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/375>. Acesso em: 15 jan. 2023.

GOMES, J. C.; EMMENDOERFER, M. L.; FRAGA, B. O. Produção científica no Brasil no período de 1986 a 2013 sobre a gestão de pessoas no serviço público. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 5, n. 2, p. 296-311, mai./ago. 2017. Disponível em: Documento :: SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library. Acesso em: 10 jan. 2023.

INGRAHAM, P. W.; RUBAII-BARRETT, N. Human resource management as a core dimension of public administration. **Foundations of Public Administration Series**, Public Administration Review Website, 2007. Disponível em: <https://faculty.cbpp.uaa.alaska.edu/afgjp/PADM601%20Fall%202009/FPA-HRM-Article.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2023.

KRIIGER, C. C. P.; ANDRADE, E. P.; SILVA, A. M.; MOURÃO, C. O.; PIZZOL, R. A.; LIMA, S. T. P. Desafios a implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 3, p. 184-217, jul./set. 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1674>. Acesso em: 13 jan. 2023.

MACARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. Human resources management and public sector reforms: trends and origins of a new approach. **Discussion Paper**, n. 115. Brasília: Ipea, jan. 2015. Disponível em: <http://migre.me/vcUAg>. Acesso em: 06 set, 2016.

PEREIRA, V.; BAMEL, U. Extending the resource and knowledge basedview: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions. **Journal of Business Research**, v. 132, p. 557-570, ago. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.ez292.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0148296321002599?via%3Di%3Dhub>. Acesso em 03 jan. 2023.

PIMENTEL, H. O papel da gestão de pessoas no turismo. **Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações**, n. 4, p. 81-111, nov. 2016. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/r-lego/article/view/5650>. Acesso em: 06 jan. 2023.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intelectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the strategic management journal. **Strategic Management**, v. 25, p. 981-1004, 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.397>. Acesso em: 18 jan. 2023.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 1. ed. Brasília: Enap, 2010. cap. 1, p. 9-28.

SILVA, G. A.; SOUZA, L. A. S. (2017). O impacto causado pelo clima organizacional no desempenho e na qualidade de vida da equipe de trabalho do Hotel Hardman - João Pessoa, PB. **Revista Campo do Saber**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/viewFile/66/54>. Acesso em: 04 jan. 2023.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. A.; SILVA, P. A.; SILVA, M. R. R. Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 173-202, mai./abr. 2021. Disponível em: Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas | Revista de Gestão e Secretariado (revistagesec.org.br). DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1188>. Acesso em: 13 jan. 2023.

SPINELLI, I. M. A. **Formação, Desenvolvimento do Capital Humano e Vantagem Competitiva**. 2015. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Economia – FEP, Universidade do Porto, Porto/PT, 2015. Disponível em: https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=32157. Acesso em: 02 jan. 2023.

TRENTIN, L. Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir das percepções dos gestores e não gestores. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 28, n. 1, p. 82-96, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/14707>. DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1\(Jan/Abr\).p82-96](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1(Jan/Abr).p82-96). Acesso em: 06 jan. 2023.

ZAIAS, L. J. L., ANDRADE, S. M., STEFANI, S. R., KOS, S. R., OLIARI, T. B. P. Contribuições da gestão estratégica de pessoas para a sustentabilidade organizacional em uma indústria de papel do estado do Paraná. **RAU -Revista de Administração Unimep**, v. 19, n.1, p. 229-251, jan./abr. 2021. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1726/884>. Acesso em: 05 jan. 2023.

ZHANG-ZHANG, Y.Y.; ROHLFER, S.; VARMA, A. Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective. **Journal of Business Research**, v. 144, p. 587-598, mai. 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.ez292.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0148296321009838?via=ihub>. Acesso em: 03 jan. 2023.