

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO - UMA ANÁLISE
DE REDES DE INSPIRAÇÃO BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA
INTERNACIONAL**

ITA VALESKA SARAIVA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

MARIA ALDENORA DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO - UMA ANÁLISE DE REDES DE INSPIRAÇÃO BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, observa-se um crescente interesse da pesquisa acadêmica internacional pelos desafios enfrentados pelo setor público no que diz respeito à gestão de pessoas (Mouratidou; Grabarski; Donald, 2023). Os autores declaram que a modernização da administração pública, a digitalização de processos e a gestão por competências são aspectos centrais para a formulação de estratégias eficazes no setor. Testificam, assim, que as particularidades da burocracia estatal, combinadas com aspectos culturais e políticos, exercem influência direta sobre as práticas de gestão de pessoas, exigindo abordagens diferenciadas e adaptadas às necessidades institucionais.

O modelo de carreira inteligente é elemento que tem sido analisado no setor público como uma forma de compreender os fatores que influenciam a progressão na carreira e a satisfação dos servidores. Mouratidou, Grabarski e Donald (2023) destacam que, em países com culturas clientelistas, as redes de relacionamento têm um peso significativo, muitas vezes se sobrepondo à *expertise* profissional e à motivação intrínseca. Essa realidade impacta diretamente as práticas de promoção e avaliação de desempenho, tornando essencial a implementação de mecanismos que promovam maior transparência e equidade nas trajetórias profissionais dos servidores. A influência de fatores políticos na gestão de pessoas pode comprometer a eficiência organizacional, resultando em baixa motivação e reduzida qualidade dos serviços prestados. Além disso, a dependência excessiva das redes de relacionamento para ascensão profissional pode criar um ambiente de trabalho desmotivador para aqueles que não possuem tais conexões, limitando as oportunidades de crescimento baseadas no mérito.

Um dos impactos mais relevantes desse modelo de carreira é a perpetuação de desigualdades dentro do setor público, segundo Mouratidou, Grabarski e Donald (2023). Para eles, a falta de critérios objetivos para promoções e reconhecimento profissional pode gerar descontentamento entre os servidores, levando à estagnação do desenvolvimento profissional. Essa realidade compromete a inovação e a qualidade dos serviços públicos, uma vez que profissionais altamente qualificados podem se sentir desmotivados pela ausência de reconhecimento baseado no desempenho. Portanto, uma reestruturação nos critérios de avaliação e progressão na carreira é essencial para promover um ambiente mais meritocrático e eficiente.

A digitalização das práticas de gestão de pessoas tem sido um dos principais caminhos explorados para modernizar o setor público, conforme Amoako *et al.* (2023) que discutem os fatores que influenciam a implementação da gestão eletrônica de recursos humanos (e-HRM) em economias emergentes. Os autores destacam que a implantação de sistemas eletrônicos de gestão de recursos humanos tem potencial para aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e melhorar a transparência nos processos. No entanto, essa transformação ainda enfrenta desafios significativos, incluindo resistência cultural, dificuldades estruturais e deficiências na qualificação tecnológica dos servidores. Além disso, a falta de investimentos adequados em infraestrutura digital e capacitação limita os benefícios esperados dessa modernização, exigindo uma abordagem mais integrada para sua implementação eficaz. Segundo os autores, um dos principais entraves à digitalização no setor público é a resistência dos servidores à adoção de novas tecnologias, frequentemente motivada por receios quanto à automação de processos e possíveis mudanças na estrutura organizacional. Ademais, políticas de capacitação contínua são fundamentais para garantir que os profissionais estejam preparados para atuar em um ambiente de trabalho cada vez mais digitalizado.

A implementação eficaz do e-HRM requer uma mudança de mentalidade tanto dos gestores quanto dos servidores públicos. Sem uma cultura organizacional que valorize a inovação e a tecnologia, os benefícios dessas ferramentas digitais podem ser limitados, ressaltam Amoako *et al.* (2023). A resistência dos funcionários pode ser reduzida com treinamentos regulares, sensibilização sobre as vantagens do sistema e envolvimento dos usuários na fase de implementação. Dessa forma, os autores afirmam que um planejamento estratégico eficaz pode facilitar a adoção dessas soluções digitais e garantir uma transição mais suave para um modelo de gestão pública modernizado.

Diante dessas abordagens, percebe-se que o cenário internacional evidencia um panorama multifacetado para a gestão de pessoas no setor público. Mouratidou, Grabarski e Donald (2023) destacam a influência da cultura organizacional. Já Amoako *et al.* (2023) evidenciam os avanços tecnológicos como impulsionadores da transformação na administração pública. A interação entre esses elementos é essencial para a formulação de políticas eficazes de gestão de talentos. Modelos de gestão flexíveis e adaptáveis são necessários para lidar com as particularidades locais e acompanhar as tendências globais na administração pública. Além disso, a implementação de boas práticas de gestão estratégica, inclusive na gestão de pessoas, pode contribuir para um ambiente mais inclusivo, que valorize tanto a qualificação técnica quanto a inovação na prestação de serviços públicos. Para garantir serviços de qualidade à sociedade, é imprescindível que gestores públicos invistam em soluções inovadoras e inclusivas, promovendo condições favoráveis para o desenvolvimento e bem-estar dos servidores. Essa abordagem estratégica pode resultar em maior eficiência na administração pública e em serviços mais ágeis e eficazes para a população.

Tendo esse ambiente de discussão por motivação, a presente investigação tem como ponto de partida a seguinte questão: como se caracteriza a produção científica internacional sobre gestão estratégica de pessoas no setor público no período de 2000 a 2024?

Para responder a essa indagação, o estudo objetiva investigar a caracterização da produção científica internacional sobre gestão estratégica de pessoas no setor público a partir do levantamento da evolução da produção científica da temática e das principais fontes de divulgação das publicações; da análise do perfil de autoria dos estudos da amostra e da coocorrência das palavras-chave. Além disso, busca-se identificar os principais pesquisadores na temática a partir da co-citação de referências, assim como o perfil das organizações foco dos estudos e os aspectos metodológicos observados nas pesquisas.

Em busca realizada no *Google Scholar* em 19 de janeiro de 2025, localizou-se um estudo empírico anterior sobre a gestão de pessoas no setor público no cenário da produção internacional. Weiber Junior *et al.* (2022) apresentam uma revisão sistemática de literatura, com algumas análises bibliométricas dos 117 estudos localizados pelos autores na Web of Science, cuja publicação ocorreu no período compreendido entre os anos de 2001 a 2020. A partir deste trabalho, identificou-se a lacuna que se pretende preencher com a presente pesquisa, uma vez que se aborda a produção internacional sobre GEP no setor público no período compreendido nos últimos 25 anos de pesquisa a partir de outra base de dados de alcance mundial.

O presente estudo realiza uma análise de redes com inspiração bibliométrica, abordagem quantitativa e objetivo descritivo. É feito através da coleta e análise de levantamento bibliográfico realizado na base de dados *Scopus*. Na amostra selecionada, é realizada análise documental das características bibliométricas com auxílio dos sistemas Microsoft Excel®, VOSViewer – versão 1.6.20 e Gephi 0.10.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão estratégica de pessoas tem sido amplamente reconhecida como um fator fundamental para o sucesso organizacional, tanto no setor privado quanto no setor público. No

contexto da administração pública, essa abordagem torna-se ainda mais crítica, dada a necessidade de equilibrar eficiência operacional, atendimento às demandas sociais e otimização do uso de recursos. Diversos estudos têm explorado como práticas de gestão de talentos, desenvolvimento profissional e estratégias de retenção impactam o desempenho das instituições públicas, segundo Mohamad *et al.* (2023). Certificam os autores que a implementação de políticas estratégicas de recursos humanos pode impactar diretamente a competitividade do setor público, garantindo um melhor aproveitamento do capital humano e contribuindo para o desenvolvimento econômico e social. Jebbari (2023) reforça essa perspectiva ao analisar a influência de práticas como treinamento, seleção criteriosa, transformação digital e remuneração baseada em desempenho na eficiência das instituições governamentais. A gestão estratégica de pessoas no setor público deve considerar não apenas a eficácia interna, mas também a percepção da sociedade sobre a qualidade dos serviços prestados, aspecto destacado por Burns, De Sisto e Timming (2023), que discutem a gestão de recursos humanos como um vetor de mudança social.

A título conceitual, a gestão estratégica de pessoas no setor público passa pela adoção de uma abordagem complexa, sistêmica e contextual, que considere a inserção de profissionais qualificados para a área, desenvolva sua função de maneira próxima e alinhada à alta gestão sob a perspectiva de longo prazo, com suporte normativo formal, baseada no compromisso da totalidade da gestão do órgão ou entidade (Bergue, 2020).

Além disso, a gestão estratégica de pessoas envolve a adoção de políticas que incentivem a inovação e o uso de tecnologias emergentes para otimizar processos internos. Segundo Kwakwa (2019), a falta de modernização e adaptação às novas tecnologias pode comprometer significativamente o desempenho das instituições públicas. Um relatório de 2019 do Banco Mundial indicou que a baixa competitividade do setor público na Malásia foi agravada pela resistência à transformação digital, destacando a importância de integrar tecnologias avançadas nos processos de gestão de pessoas. A implementação de softwares de análise preditiva e inteligência artificial pode melhorar a identificação de talentos e facilitar o recrutamento estratégico, conforme evidenciado por Fourie e Poggenpoel (2017).

O desenvolvimento contínuo de competências é um dos pilares da gestão estratégica de pessoas. Para Naidoo (2015), a capacitação contínua dos funcionários públicos contribui para maior eficiência e inovação nos serviços prestados. A pesquisa de Majid *et al.* (2019) reforça que os programas de treinamento precisam ser adaptados às necessidades do setor público, considerando as especificidades dos serviços oferecidos. O estudo de Muntean (2014) identificou que programas de desenvolvimento profissional bem estruturados podem aumentar a motivação e o comprometimento dos servidores públicos, melhorando os índices de satisfação e produtividade organizacional. Além disso, a qualificação dos servidores deve abranger não apenas habilidades técnicas, mas também competências socioemocionais, fundamentais para o atendimento ao público e a resolução de conflitos internos.

A retenção de talentos também se destaca como um desafio importante. Segundo Asri (2010), a mudança de servidores públicos nas instituições compromete a continuidade dos projetos institucionais e gera custos adicionais com recrutamento e treinamento. O ensaio de Gitonga *et al.* (2016) mostrou que estratégias de retenção eficazes devem incluir benefícios competitivos, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar dos funcionários. Nesse sentido, Rusu e Toderascu (2016) apontam que a identidade organizacional desempenha um papel essencial na motivação dos servidores, contribuindo para um maior alinhamento entre seus objetivos pessoais e institucionais. A criação de planos de carreira estruturados e a valorização do mérito profissional também são fatores determinantes para a permanência de talentos qualificados no setor público.

A cultura organizacional tem um papel fundamental na aceitação de novas abordagens na gestão estratégica de pessoas. Conforme observado por Burns, De Sisto e Timming (2023),

a liderança e o engajamento dos servidores são aspectos essenciais para a implementação bem-sucedida de mudanças nas políticas de recursos humanos. Pam (2012) reforça que a competitividade do setor público está diretamente relacionada à capacidade de adaptação a novas tecnologias e práticas de gestão modernas. O estudo de Pam (2012) destacou que práticas de Employer Branding podem fortalecer a imagem do setor público como um empregador atrativo, incentivando a permanência de talentos qualificados e aumentando a competitividade institucional. Além disso, estratégias de comunicação interna eficazes são essenciais para garantir que os servidores compreendam e se engajem nas diretrizes organizacionais, promovendo um ambiente de trabalho mais transparente e colaborativo.

Outro ponto essencial na gestão estratégica de pessoas no setor público é a diversidade e inclusão. Segundo Kravariti e Johnston (2019), políticas voltadas para a equidade e representatividade no ambiente de trabalho são fundamentais para fortalecer a imagem institucional e atrair profissionais qualificados. Majid et al. (2019) destacam que programas de inclusão, como capacitação específica para grupos sub-representados e ajustes nos processos seletivos, podem contribuir para um setor público mais inovador e alinhado com as necessidades da sociedade. Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas deve considerar não apenas a eficiência dos processos internos, mas também o impacto social de suas práticas.

A articulação entre diferentes práticas de gestão de pessoas é necessária para garantir que as organizações públicas consigam enfrentar desafios contemporâneos e atender às crescentes demandas da sociedade. Assim, a gestão estratégica de pessoas emerge como um componente essencial para a modernização da administração pública, exigindo políticas inovadoras e um compromisso contínuo com a melhoria dos serviços prestados.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A definição do tipo da pesquisa é feita de acordo com os seguintes critérios: objetivos, procedimentos e abordagem.

Quanto aos objetivos que se pretendem atingir, a investigação se caracteriza como descritiva ao buscar levantar e descrever os principais aspectos da produção científica internacional sobre gestão estratégica de pessoas no setor público (Gil, 2017).

Acerca do procedimento adotado, trata-se de um estudo de inspiração bibliométrica com análise de redes.

A bibliometria realiza análises matemáticas e estatísticas dos padrões observados nas publicações selecionadas (Pereira; Carvalho; Rotondaro, 2013), mensurando a colaboração advinda desse arcabouço de pesquisa (Tizotte; Thesing; Gomes, 2021).

A análise de redes tem por objetivo abordar a estrutura e o padrão de relacionamentos desenvolvidos entre os elementos (ou atores) localizados na investigação (Tichy; Tushman; Fonbrum, 1979).

No que diz respeito à abordagem, trata-se de estudo quantitativo, uma vez que, por definição, a investigação bibliométrica é assim classificada, como acima se discute.

A identificação da população, assim como a definição da amostra a ser investigada neste estudo, deu-se pelo levantamento inicial de publicações a partir do seguinte *string* de busca: (*TITLE* ("Personnel Management") OR *TITLE* ("Personnel Administration") OR *TITLE* ("Human Resources Administration") OR *TITLE* ("Human Resources Management") OR *TITLE* ("Human Resources") OR *TITLE* ("workforce management") OR *TITLE* ("talent management") OR *TITLE* ("human capital management") OR *TITLE* ("strategic people management") OR *TITLE* ("Strategic human resource management") OR *TITLE* ("strategic personnel management") OR *TITLE* ("strategic HRM") AND *TITLE* (*public*)). Como exposto, definiu-se que tais termos deveriam constar somente do título da publicação. Tal busca resultou em 649 publicações. Aplicou-se, então, a definição do período a ser investigado - de

2000 a 2024 -, reduzindo-se para 520 resultados. O período escolhido teve por finalidade proporcionar levantamento de quantidade expressiva de dados, de modo a permitir análises comparativas com as pesquisas bibliométricas anteriores, além de conhecimento amplo e atualizado do cenário de pesquisa da temática.

Tendo em vista a definição do tipo de documento a ser considerado para estudo, a saber artigo, diminuiu-se o número de publicações para 341 itens. Com o fim de buscar maior alinhamento dos artigos à gestão organizacional, delimitou-se a consulta somente às publicações da área *business, management and accounting*, o que totalizou, então, 176 documentos que compuseram a amostra deste estudo.

Para a coleta de dados, recorreu-se a Scopus - a maior base mundial de disponibilização de literatura revisada por pares e que possui ferramentas aptas à visualização e à análise de informações bibliométricas (Elsevier, 2015).

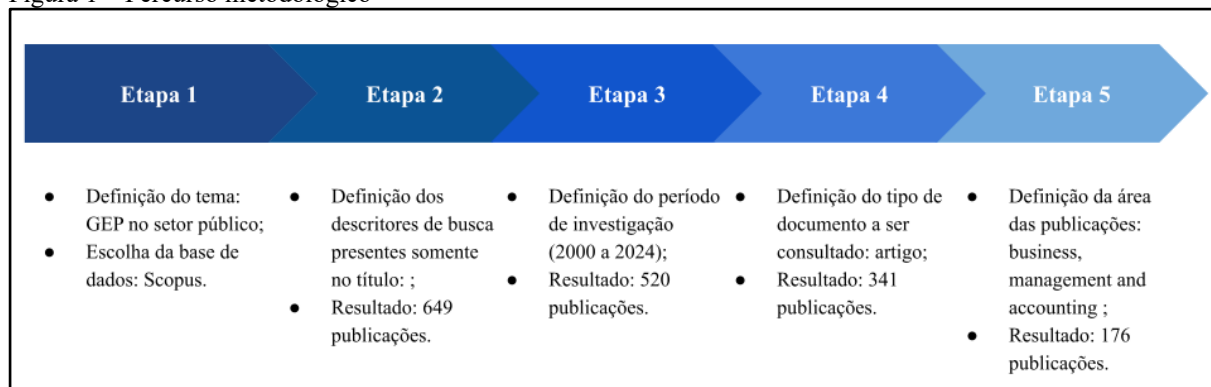
O procedimento de busca foi realizado em 13 de janeiro de 2025. Os dados coletados foram armazenados em planilha eletrônica do Microsoft Excel®, um dos aplicativos do Microsoft Office®, onde foram analisados.

A partir do trajeto metodológico, acima descrito, foi feita análise estatística das principais características bibliométricas dos artigos da amostra com o uso dos softwares *Microsoft Excel®*, *VOSViewer* – versão 1.6.20, aplicativo gratuito para construção e visualização de redes bibliométricas, e *Gephi 0.10*.

Antes de serem gerados os gráficos nos sistemas *VOSViewer* e *Gephi*, foi realizado o alinhamento e a correção dos termos repetidos e semelhantes, com o auxílio do arquivo *thesaurus* que é fornecido no pacote de instalação da primeira ferramenta mencionada.

O percurso metodológico descrito pode ser sintetizado através da figura 1.

Figura 1 – Percurso metodológico



Fonte: elaborada pelas autoras (2025).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão analisados alguns dos principais elementos relevantes ao entendimento do *status* da produção científica internacional sobre gestão estratégica de pessoas.

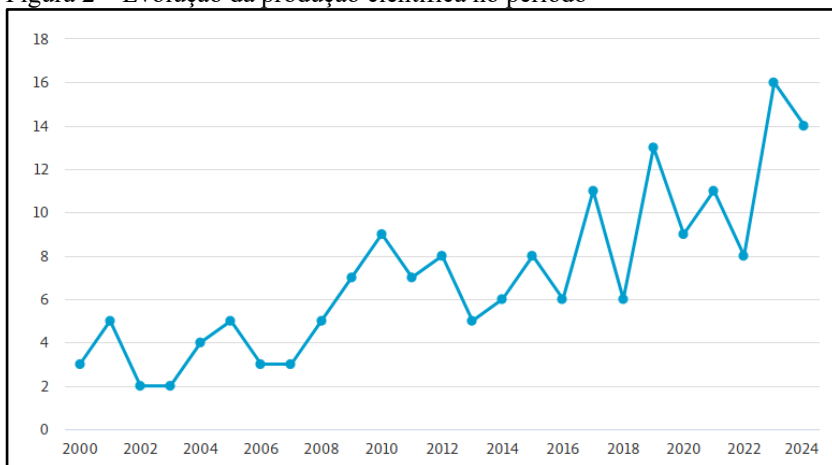
4.1 Evolução da produção científica do período

Com relação à distribuição temporal da produção científica sobre a temática, pode-se observar pela figura 2, que o número de publicações alterna períodos de aumento e declínio. Contudo, em linhas gerais, há uma tendência de crescimento do número de documentos publicados no tema. Constata-se tal fato quando se comparam os dois anos limites da amostra pesquisada: em 2000, foram publicados três artigos relacionados à GEP no setor público; em 2024, foram encontrados quatorze documentos indexados à base Scopus. Destaca-se no período

o ano de 2023, onde observa-se o pico de produções do tema, a saber dezesseis artigos. Cabe ainda menção ao fato de que, no recorte de tempo investigado não houve nenhum ano com ausência de registros de produções sobre o tema desta pesquisa.

Tais elementos sugerem a manutenção do interesse científico pela temática com o passar do tempo, de maneira que continua sendo objeto de pesquisas no cenário internacional, com tendência de crescimento do número de publicações nos próximos anos.

Figura 2 – Evolução da produção científica no período



Fonte: Scopus (2025).

4.2 Principais periódicos

Outro importante indicador bibliométrico, investigado à luz da Lei de Bradford, é a distribuição de frequência das publicações pelos periódicos de uma determinada área (Soares; Picolli; Casagrande, 2018). Essa análise visa identificar a existência de revistas, e outros tipos de fontes, que se dediquem mais intensamente à temática e sejam, assim, mais relevantes à divulgação de pesquisas para a área (Corrêa *et al.*, 2016).

Na amostra estudada, foram identificadas 86 revistas. Os dez periódicos com maior número de documentos são apresentados na tabela a seguir. Nelas foram publicados 78 dos 176 artigos analisados nesta pesquisa.

Tabela 2 – Periódicos científicos com maior número de publicações da temática

| Periódico | JCR 2023 | Quantidade | Nº de citações/artigo |
|---|----------|------------|-----------------------|
| <i>Review of Public Personnel Administration</i> | 4.2 | 20 | 16,9 |
| <i>Public Personnel Management</i> | 3.1 | 18 | 16 |
| <i>International Journal of Human Resource Management</i> | 4.9 | 9 | 38,67 |
| <i>International Journal of Public Administration</i> | 1.8 | 6 | 11,67 |
| <i>Problems and Perspectives in Management</i> | - | 6 | 7 |
| <i>Public Administration Review</i> | 6.1 | 5 | 67 |
| <i>Personnel Review</i> | 3.3 | 4 | 19,5 |
| <i>Public Management Review</i> | 5.0 | 4 | 62,75 |
| <i>Espacios</i> | - | 3 | 1,3 |
| <i>Journal of Management Development</i> | 2.5 | 3 | 26,67 |

Fonte: elaborada pelas autoras (2025).

Destaca-se, da tabela acima, o impacto das revistas da área de gestão pública como divulgadoras de pesquisas de alta qualidade. Tal fato pode ser inferido a partir do levantamento da relação de citações por artigo. Possuem os maiores indicadores na amostra investigada as revistas *Public Administration Review* e *Public Management Review*, com índices de 67 e 62,75, respectivamente. Cabe salientar que a relevância desses periódicos para a divulgação científica do assunto já havia sido constatada por Weiber Junior *et al.* (2022).

A revista brasileira mais bem posicionada no ranking foi a Revista de Administração Mackenzie (RAM), que ocupa a 11ª posição, tendo sido responsável pela divulgação de três artigos relacionados ao tema da pesquisa.

Pode-se observar, ainda, forte alinhamento quanto ao escopo geral dos periódicos, uma vez que, em sua maioria, estão ligados às áreas de gestão pública e gestão no geral, comportamento organizacional e gestão de recursos humanos.

4.3 Perfil de autoria

Na amostra de 176 artigos, foram localizados 395 autores no total, com registro de trabalhos escritos por até oito pesquisadores.

O estudo do perfil de autoria no trabalho bibliométrico se orienta pela Lei de Lotka, que busca entender o impacto causado por um autor numa determinada área de conhecimento (Corrêa *et al.*, 2016). Esse impacto é calculado pelo levantamento da distribuição de frequência de autoria dos artigos no tema em estudo (Soares; Picolli; Casagrande, 2018).

Na tabela abaixo são apresentados os pesquisadores com maior número de artigos escritos na amostra selecionada.

Tabela 3 – Autores com maior número de publicações

| Autores | Documentos | Ano da publicação |
|-----------------------|-------------------|-----------------------------------|
| Battaglio Jr., R. P. | 4 | 2009 (2 publicações), 2010 e 2014 |
| Kellough, J. E. | 4 | 2003, 2007, 2010 e 2016 |
| Gould-Williams, J. S. | 3 | 2004 e 2015 (2 publicações) |
| Llorens, J. J. | 3 | 2007, 2010 e 2022 |

Fonte: elaborada pelas autoras (2025).

Cabe destacar que 14 autores têm duas publicações indexadas à base Scopus e todos os demais 377 autores da amostra têm apenas um artigo publicado e indexado à base na temática em estudo.

Diante desses dados, pode-se afirmar que a categoria se apresenta difusa, entre vários pesquisadores, e que, pela análise da rede bibliométrica de autores, restou demonstrada a baixa relação entre eles, com densidade de 0,046.

Quanto à filiação organizacional dos autores, foram localizadas 298 instituições vinculadas. Destacam-se na amostra os seguintes entes: Universidade da Georgia (EUA), Universidade Cardiff (Reino Unido), a Universidade de Esportes da Lituânia (LSU), Universidade de Tecnologia de Sidney (Austrália) e a Vilnius Tech (Lituânia). Essas instituições concentram a maior parte das filiações organizacionais, sendo responsáveis por 25 dos documentos constantes na amostra em estudo, como demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 4 – Filiação organizacional dos autores

| Organização | Documentos |
|--------------------------------------|-------------------|
| University of Georgia, United States | 8 |
| Cardiff University, United Kingdom | 6 |

| | |
|--|---|
| Lithuanian Sports university, Lithuania | 3 |
| School of Management, University of Technology Sydney (UTS), Sydney, Australia | 3 |
| Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania | 3 |

Fonte: elaborada pelas autoras (2025).

No tocante aos países de origem das publicações, identificou-se 67 nacionalidades na amostra. É pertinente mencionar a posição de destaque de alguns países na amostra em estudo, quais sejam: Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, Malásia e Indonésia. Esses países concentram o maior número de documentos - 90 artigos tiveram pesquisadores dessas nacionalidades entre seus autores -, embora não formem uma rede de alta densidade - 0,167.

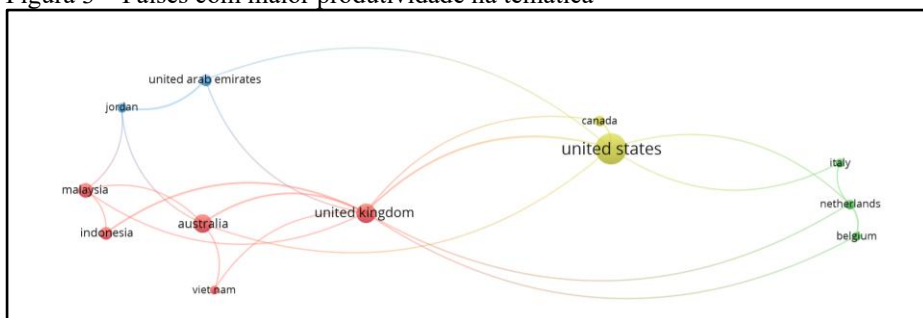
Tabela 5 – Países com maior produtividade na temática

| Organização | Documentos |
|--------------------|-------------------|
| Estados Unidos | 46 |
| Reino Unido | 18 |
| Austrália | 16 |
| Malásia | 10 |
| Indonésia | 8 |
| Índia | 7 |
| Lituânia | 7 |
| África do Sul | 7 |
| Emirados Árabes | 7 |
| Canadá | 6 |

Fonte: elaborada pelas autoras (2025).

A destacada posição dos Estados Unidos, como centro produtor e difusor de pesquisas científicas na área de GEP no setor público, já havia sido observada por Weiber Junior, *et al.* (2022). Cabe mencionar a posição de maior protagonismo da produção australiana em nossa amostra, que ocupa a 3ª posição no *ranking*; na investigação referenciada, a pesquisa australiana representava em torno de 5% dos estudos.

Figura 3 – Países com maior produtividade na temática



Fonte: Elaborada pelas autoras com o software VOSViewer (2025).

Foram localizados 4 artigos com coautoria de pesquisadores brasileiros.

4.4 Palavras-chaves

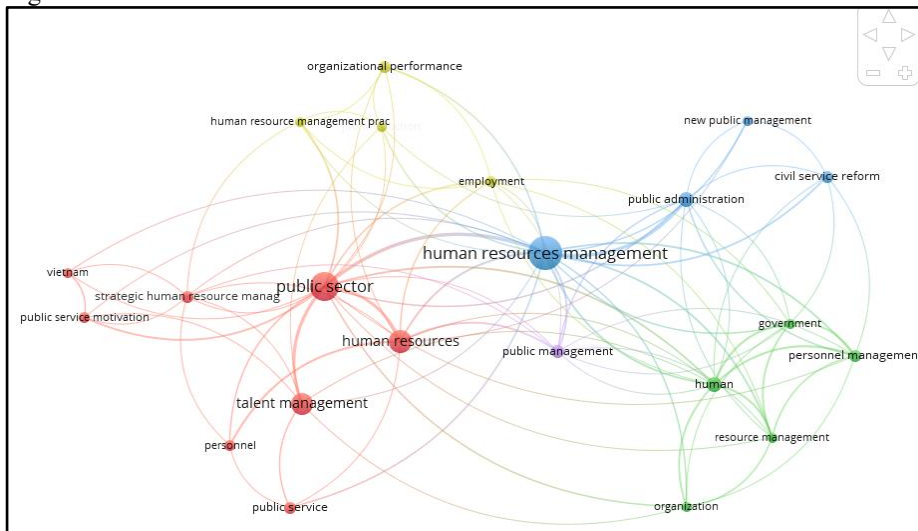
Existem dados das publicações que auxiliam na identificação de temáticas relacionadas ao tema central, além de afinidades teóricas. Nessa perspectiva, tem-se as palavras-chave que,

em alinhamento à Lei de Zipf, podem permitir estimar os temas que mais aparecem como relacionados ao campo de conhecimento pesquisado (Corrêa *et al.*, 2016).

No tocante aos estudos sobre GEP no setor público no cenário internacional, da amostra analisada, foram localizadas 636 palavras-chave no total.

As palavras com maior recorrência, com no mínimo quatro citações, formaram a rede apresentada na figura a seguir.

Figura 4 – Palavras-chave de maior ocorrência



Fonte:elaborada pelas autoras com uso do software VOSViewer (2025).

Observa-se a formação de cinco clusters que guardam, entre si, relação de afinidade quanto às discussões da temática ao longo do tempo.

O maior grupo de palavras relacionadas compõe-se de oito itens (cor vermelha) e demonstra a centralidade das produções na abordagem do da gestão de pessoas, propriamente dita, no contexto do setor público.

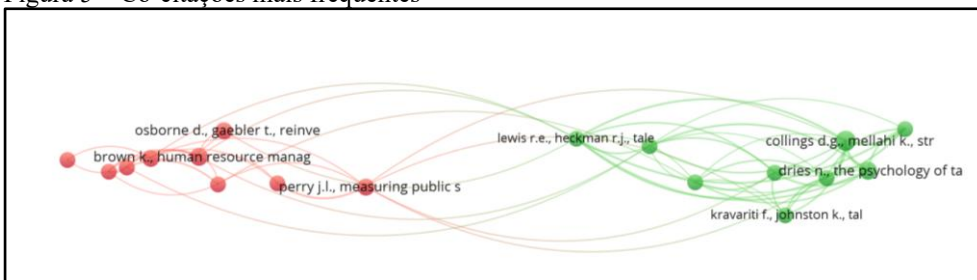
O segundo cluster formado (cor verde) traz itens que permitem inferir a aproximação das discussões com o contexto das organizações governamentais. Tal fato pode ser confirmado ao se observar que o elo entre esses dois grupos se dá pela expressão “*public management*” - que, de forma isolada, compõe esse cluster.

De outro grupo de palavras (cor azul) pode-se compreender que a abordagem da gestão de pessoas no setor público passa por sua relação com as reformas administrativas que se processaram nesse segmento ao longo do tempo. Surge neste cluster, a expressão “*new public management*” que corresponde ao estágio mais recente da gestão governamental, sendo profundamente caracterizado pelo compromisso com a eficiência e qualidade das entregas. Tal compreensão pode ser corroborada pela última rede de palavras-chave (cor amarela) que delimita o surgimento de expressões que denotam essa preocupação como “*organizational performance*”, além da manutenção da centralidade da discussão da gestão de pessoas nas organizações.

4.5 Co-citação de autores

Um aspecto relevante em estudos de natureza bibliométrica é a análise das co-citações de autores. Na amostra investigada, adotou-se como critério mínimo a ocorrência de cinco co-citações entre referências, e elaborou-se a figura a seguir, que ilustra a rede de co-citações resultante.

Figura 5 – Co-citações mais frequentes



Fonte: elaborada pelas autoras com uso do software VOSViewer (2025).

A partir dos dois *clusters* formados, conforme ilustrado na figura acima, pode-se observar a baixa relação entre os autores, indicando pouca conectividade entre eles na produção e no reconhecimento das pesquisas anteriores.

4.6 Temas correlatos

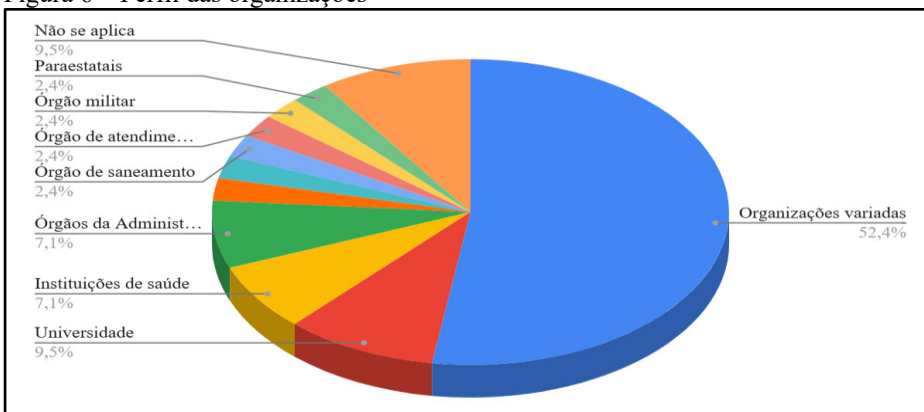
Para análise de alguns aspectos dos artigos componentes da amostra em estudo, quais sejam os temas correlatos, o perfil das organizações abordadas nas pesquisas e os aspectos metodológicos das produções, fez-se necessária a leitura do documento propriamente dito. Diante desse cenário, realizou-se um recorte na amostra a fim de se obter os resultados a seguir apresentados. Doravante, procede-se à análise somente das publicações disponibilizadas em *open access* na Scopus, o que perfaz um total de 42 documentos.

Na amostra verificada, várias temáticas são abordadas nos artigos, de modo que assuntos como satisfação no trabalho, motivação, gestão por competências e desempenho organizacional são alcançados pelas discussões desenvolvidas. Algumas dessas categorias também foram anteriormente identificadas por Weiber Junior *et al.* (2022), como satisfação no trabalho e motivação; percebe-se o surgimento de outras preocupações transversais à gestão de pessoas, como o reconhecimento de sua relação com o desempenho organizacional, face ao surgimento do construto na amostra.

4.7 Perfil das organizações

No que diz respeito ao perfil das organizações objeto dos estudos sobre GEP no setor público, observa-se a realização de investigações em vários tipos organizacionais, como se demonstra na figura a seguir.

Figura 6 – Perfil das organizações



Fonte: elaborada pelas autoras (2025).

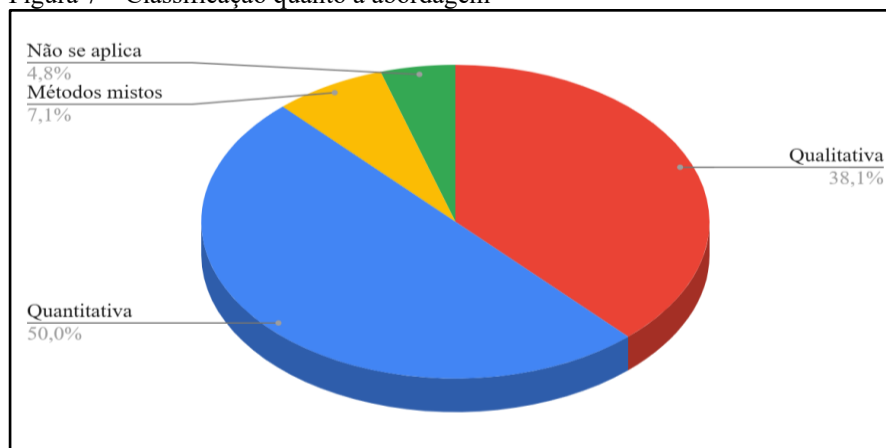
É válido ressaltar o forte predomínio de pesquisas aplicadas a várias organizações simultaneamente - 22 artigos, entre os 42 consultados, optaram por essa abordagem. Pode-se deduzir que essas investigações focam em abordar o funcionário público propriamente dito, sua percepção e vivência, e não na construção de um exame que conclua quais são as características de um tipo institucional específico.

Entre os estudos realizados em organizações isoladas, observa-se preponderância de investigações abordando universidades, instituições de saúde e órgãos da administração central, como ministérios e secretarias de governo. Esses três perfis de entes concentraram $\frac{1}{4}$ das pesquisas lidas e estão ligados a áreas essenciais do setor público - educação e saúde - além do nível mais centralizado da gestão governamental.

4.8 Aspectos metodológicos

No tocante aos aspectos metodológicos das pesquisas, pode-se afirmar, inicialmente, que há predominância nas investigações quantitativas, representando 50% dos estudos analisados. Outros 16 artigos (ou 38% da amostra) fizeram uso somente de metodologias qualitativas e 3 pesquisas utilizaram métodos, conforme figura a seguir.

Figura 7 – Classificação quanto à abordagem

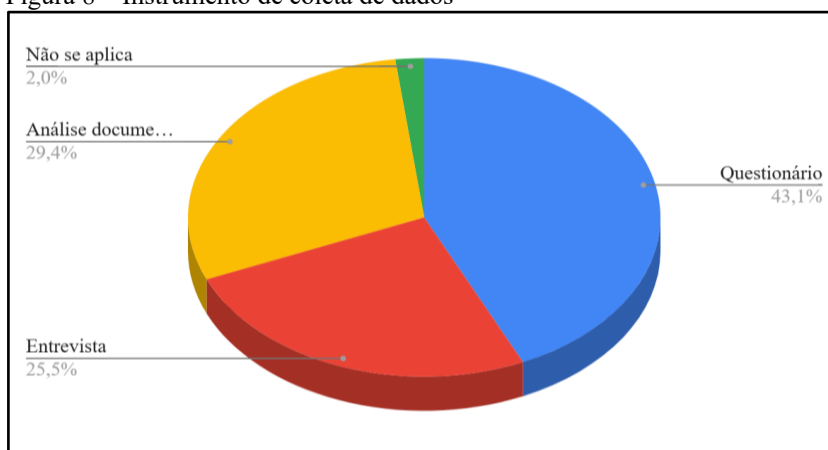


Fonte: elaborada pelas autoras (2025).

Outro destaque cabe à indiscutível preferência por estudos empíricos, os quais foram desenvolvidos em 35 dos 42 artigos analisados. Somente 14% da amostra (6 trabalhos) foi composta por investigações teóricas.

Finalmente, quanto ao instrumento de coleta de dados, foram localizados três tipos, a saber: questionário (*survey*), entrevista e análise documental. Entre os documentos analisados, 22 utilizaram questionários para a coleta das informações a serem estudadas; 13 fizeram uso de entrevistas para tal finalidade; e 15 lançaram mão da análise documental para a obtenção de dados. Representa-se o achado na figura a seguir.

Figura 8 – Instrumento de coleta de dados



Fonte: elaborada pelas autoras (2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizar o mapeamento da produção acadêmica de um determinado tema é uma importante decisão por, a partir da verificação da situação presente da pesquisa, ter o potencial de prover subsídios a pesquisas futuras, caso se constate a escassez de estudos e abordagens do construto. No caso em foco, o levantamento bibliométrico das pesquisas internacionais sobre GEP no setor público, na amostra analisada neste estudo, permite elaborar o seguinte cenário a partir dos objetivos específicos definidos inicialmente.

A produção científica da temática apresentou tendência de crescimento ao longo do período pesquisado, especialmente a partir do ano de 2007, embora registre oscilação no número de documentos produzidos a cada ano. Tal produção encontra como principal meio de divulgação os periódicos das áreas de gestão no geral e gestão pública, comportamento organizacional e gestão de recursos humanos; com destaque para as revistas *Public Administration Review* e *Public Management Review* - responsáveis pelo maior número de artigos citados.

Quanto ao perfil de autoria, pode-se afirmar que os principais pesquisadores da temática são de língua inglesa, especialmente nacionais dos Estados Unidos e do Reino Unido, embora, em linhas gerais, não se tenha conseguido identificar uma rede densa de pesquisadores.

Acerca das palavras-chave mais recorrentes da amostra, pode-se observar que as múltiplas nomenclaturas que a área de gestão de pessoas assumiu ao longo do tempo continuam figurando nas pesquisas, mesmo no setor público, e coexistindo com os aspectos mais atuais do ramo, como satisfação no trabalho e performance organizacional.

Quanto ao elemento das co-citações, identificaram-se pelo menos dois grandes *clusters*, formados por autores tradicionalmente associados às discussões sobre GEP no setor público, embora apresentem baixa conectividade entre si.

Acerca do perfil das pesquisas na área, pode-se afirmar que abordam temas transversais à GEP, como satisfação e motivação no trabalho, competências e desempenho organizacional. Em sua maioria, as investigações são desenvolvidas em várias organizações simultaneamente, utilizando abordagem quantitativa - embora seja bastante expressiva a parcela de pesquisas qualitativas - utilizando, para a coleta de dados, o questionário, a análise documental e a entrevista.

Esta pesquisa apresenta também limitações. O acesso ao conteúdo dos artigos restringiu-se a apenas 42 documentos, disponíveis em *open access* na base de dados consultada. Poder-se-ia, ainda, ampliar o espectro de análise para a produção nacional, com a utilização de bases e/ou repositórios reconhecidos pela hospedagem de produção brasileira. Além disso, podem ser

incluídos outros aspectos para análise, uma vez que não foram incluídos nesta investigação todas as dimensões presentes nas publicações.

A despeito das restrições acima mencionadas, espera-se contribuir para a compreensão da temática, assim como estimular novos estudos empíricos sobre o construto e o desenvolvimento de pesquisas relacionadas a ele.

REFERÊNCIAS

AMOAKO, R.; JIANG, Y.; ADU-YEBOAH, S. S.; FREMPONG, M. F.; TETTEH, S. Factors influencing electronic human resource management implementation in public organisations in an emerging economy: An empirical study. **South African Journal of Business Management**, South Africa, v. 54, n. 1, p. 1-12, 2023.

ASRI, N. M. Komposisi perbelanjaan kerajaan dan pertumbuhan ekonomi: Kajian empirikal di Malaysia. **Journal Kemanusiaan**, Malaysia, v. 15, n. 6, p. 25-45, 2010.

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

BURNS, P.; DE SISTO, M.; TIMMING, A. R. Changing public attitudes toward the employment of formerly incarcerated people: The role of “human resources social advocacy”. **Human Resource Management Journal**, Wuhan, v. 33, p. 763-781, 2023.

CORRÊA, J. S. *et al.* Panorama das publicações sobre bem-estar no trabalho na última década (2006-2015): um estudo bibliométrico. **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 3, 2016. Disponível em: <https://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3590>. Acesso em: 25 abr. 2024.

ELSEVIER. **Scopus**: guia de referência rápida. 2015. Disponível em: https://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/Scopus_Guia%20de%20refer%C3%A2ncia%20r%C3%A1pida_10.08.2016.pdf. Acesso em: 16 fev. 2025.

FOURIE, L.; POGGENPOEL, M. Public sector inefficiencies: Are we addressing the root causes? **South African Journal of Accounting Research**, South Africa, v. 31, n. 3, p. 169-180, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GITONGA, M. *et al.* Determinants of employee performance in kenya ports authority. **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration**, Kenya, v. 1, n. 2, p. 208-222, 2016.

JEBBARI, A. Human resources practices as a mechanism for improving performance within public institutions and state-owned enterprises in Morocco. **Problems and Perspectives in Management**, Ukraine, v. 22, n. 1, p. 41-56, 2023.

KRAVARITI, F.; JOHNSTON, K. Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. **Public Management Review**, United Kingdom, v. 22, n. 1, p. 75-95, 2019.

KWAKWA, P. Towards sustainable energy: What have natural resource extraction, political regime and urbanization got to do with it? **Journal of Energy Management and Technology**, Iran, v. 3, n. 2, p. 45, 2019.

MAJID, M. *et al.* Human capital, service delivery and public service effectiveness and efficiency: A preliminary study. **International Journal of Business and Technology Management**, Malaysia, v. 1, n. 1, p. 35-45, 2019.

MOHAMAD, S. I.; SURADI, N. R. M.; ZAMZURI, Z. H.; RAMLI, S. N. M. Talent Management and Public Service Competitiveness in Malaysia. **Jurnal Pengurusan**, Malaysia, v. 69, p. 1-15, 2023.

MOURATIDOU, M.; GRABARSKI, M.; DONALD, W. E. Intelligent careers and human resource management practices: qualitative insights from the public sector in a clientelistic culture. **Journal of Work-Applied Management**, United Kingdom, p. 1-16, 2023.

MUNTEAN, T. Intangible assets and their contribution to labour productivity growth in Ontario. **International Productivity Monitor**, Ottawa, n. 27, p. 22-39, 2014.

NAIDOO, V. Changing conceptions of public management and public sector reform in South Africa. **International Public Management Review**, Germany, v. 16, n. 1, p. 23-42, 2015.

PAM, B. Talent management and employee productivity in public sector organisations of Nigeria. **Journal of Management and Corporate Governance**, Germany, v. 4, p. 1-13, 2012.

PEREIRA, V. R.; CARVALHO, M. M. de; ROTONDARO, R. G. Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço. **Production**, v. 23, n. 2, p. 312-328, abr. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/MpDHgpJBCqcGr9433McggnJ/#>. Acesso em: 1 jun. 2024.

RUSU, V. D.; TODERASCU, C. Improving the competitiveness in CEE Countries by sustaining the development of financial market. **Journal of Accounting and Management**, Croatia, v. 6, n. 1, p. 5-14, 2016.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/970>. Acesso em: 22 abr. 2024.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social Network Analysis for Organizations. **The Academy of Management Review**, v. 4, p. 4, 507-519, 1979. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/257851>. Acesso em: 21 abr. 2024.

TIZOTTE, T. R. L.; THESING, N. J.; GOMES, F. B. M. Análise bibliométrica dos artigos da base de dados da Scopus sobre a produção científica brasileira da Covid-19. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 7, p. 73457-73474, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n7-496. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/33337>. Acesso em: 1 fev. 2025.

WEIBER JUNIOR, C. A.; DA SILVA, W. V.; DEL CORSO, J. M.; DALAZEN, L. L.; DEBASTIANI, G. O estado da arte na gestão de pessoas do setor público. **Gestão e Sociedade**, v. 16, n. 44, 2022. DOI: 10.21171/ges.v16i44.3635. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/3635>. Acesso em: 12 jan. 2025.