



PANORAMA DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

PEOPLE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

Recebido em 02.08.2016. Aprovado em 30.08.2017

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>

Emanuella Lustosa Bandeira

Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza/CE, BRASIL

emanuellabandeira@gmail.com

Hanna Rocha de Arruda

Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza/CE, BRASIL

hannaarruda@gmail.com

Augusto César de Aquino Cabral

Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza/CE, BRASIL

cabral@ufc.br

Sandra Maria dos Santos

Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza/CE, BRASIL

smsantosufc@gmail.com

Resumo

O crescimento da produção acadêmica em Administração no Brasil, principalmente na área de gestão de pessoas, tem incentivado a produção de muitos balanços críticos. Nesta perspectiva, o objetivo desta pesquisa é analisar a produção científica brasileira sobre gestão de pessoas no setor público, identificando as temáticas mais recorrentes, os aspectos metodológicos e a demografia dos autores. Trata-se de uma pesquisa bibliométrica que, por meio de análise de conteúdo e estatística descritiva, faz o levantamento das publicações nos periódicos nacionais RAE, RAC, RAP e RAUSP e nos anais dos eventos da ANPAD entre 2005 e 2016. Os resultados indicam que permanece o predomínio de estudos de caso tipicamente ilustrativo e que a diversidade de origem é baixa, majoritariamente de autores da região sudeste. Houve uma inovação em relação à temática quando abordado especificamente o setor público: avaliação das políticas de GP e gestão por competência aparecem como temáticas mais pesquisadas, atreladas aos decretos instituídos pelo governo federal; e “choque de gestão” é identificada como temática própria do funcionalismo público.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Setor Público. Estudo Bibliométrico.

Abstract

The growth of academic production in Administration in Brazil, mainly in the area of people management, has encouraged the production of many critical balance sheets. In this perspective, the objective of this research is to analyze the Brazilian scientific production on people management in the public sector, identifying the most recurrent themes, the methodological aspects and the demography of the authors. It is a bibliometric research that, through the analysis of content and descriptive statistics, surveys the publications in the national journals RAE, RAC, RAP and RAUSP and in the annals of ANPAD events between 2005 and 2016. The results indicate that there is still a predominance of case studies that are typically illustrative and that the diversity of origin is low, with mostly authors from the Southeast region. There was an innovation related to the theme when specifically addressed to the public sector: assessment of GP policies and management by competence appear as more researched topics, linked to the decrees instituted by the federal government; and “management shock” is identified as a specific theme of the civil service.

Keywords: People Management. Public Sector. Bibliometric Study.

Introdução

Nas últimas três décadas, o aumento da produção acadêmica em Administração no Brasil incentivou a publicação de muitos balanços críticos, especialmente, na área de recursos humanos. “A área de recursos humanos é analisada de forma recorrente, despontando como tema administrativo que possui maior quantidade de balanços acadêmicos” (JABBOUR; SANTOS; BARBIERI, 2008, p.693).

Corroborando o exposto, Tonelli *et al.* (2003) efetuaram um balanço crítico da produção nacional em relação ao tema, considerando o intervalo temporal de 1991 a 2000. Para tanto, foram analisados os artigos publicados na Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), bem como os anais dos eventos da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (ANPAD).

A fim de dar continuidade a investigação, aprofundar o estudo supracitado e checar a validade dos resultados, Meneses *et al.* (2014) desenvolveram uma pesquisa caracterizando a produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos na década subsequente, de 2001 a 2010. Foram analisados todos os artigos publicados nos 121 periódicos nacionais das áreas de administração, ciências contábeis e turismo classificados entre A1 e B4 pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

No estudo bibliométrico realizado por Meneses *et al.* (2014), destaca-se que o setor de inserção mais abordado foi o setor público, representando 43,31% do total de artigos analisados e destacando sua relevância dentro da gestão de pessoas. Segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 12), “a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem”.

De acordo com levantamento realizado neste estudo, cumpre ressaltar que há um quantitativo relevante de balanços críticos sobre gestão de pessoas na área de Administração, porém, especificamente na esfera pública, não foi encontrado nenhum estudo desse tipo na última década. Os artigos localizados geralmente

se aprofundam em temas específicos, vivenciados em um único órgão público. Logo, existe dificuldade de entendimento amplo sobre essa área e de possibilidade de generalização.

Nesse sentido, apresenta-se uma lacuna na compreensão do que vem se estudando na área de GP na esfera pública. A partir dos pontos levantados, surge o seguinte questionamento: como se caracteriza a produção científica brasileira sobre gestão de pessoas no setor público? Diante de tal indagação, esta pesquisa tem como objetivo geral: analisar a produção científica brasileira sobre gestão de pessoas no setor público entre 2005 e 2016. E, para atingi-lo, faz-se necessário o delineamento dos seguintes objetivos específicos: i) mapear as temáticas mais recorrentes; ii) identificar aspectos metodológicos; e iii) caracterizar demografia dos autores.

Para tanto, foram analisados os artigos publicados na Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), bem como os anais dos eventos da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (ANPAD).

Esse trabalho está estruturado em seis seções. A primeira, introdução, já apresentada. A segunda seção, referencial teórico, aborda a gestão de pessoas no setor público, bem como os principais resultados dos balanços críticos anteriores. A terceira seção, metodologia, evidencia o aspecto metodológico quantitativo deste estudo. A quinta seção, resultados, apresenta os principais achados de acordo com os objetivos específicos estabelecidos. A última seção, conclusão, explana as considerações dos autores sobre o panorama atual da produção acadêmica sobre gestão de pessoas no setor público, faz sugestões para pesquisas futuras e apresenta as limitações deste estudo.

Gestão de pessoas no setor público

Para Fischer (1998), a área de GP é definida como um conjunto de políticas e práticas organizacionais que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A elaboração e o monitoramento de processos comportamentais regulam o ambiente e são a chave para uma boa

gestão. Nesse sentido, observa-se uma evolução da área apontando para uma transição de uma perspectiva de gestão denominada Administração de Recursos Humanos, cujo suposto foco se centra no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, para a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), cujo objetivo consiste na articulação funcional e de objetivos individuais e organizacionais (LEGGE, 2005).

A GEP representa uma maneira propositiva de vincular a gestão de pessoas à estratégia da organização, o que confere a essa área atribuição de fomentar a conexão entre as pessoas e os resultados que a organização pretende alcançar. Aliado a esse movimento, surge, também a partir dos anos 1980, no Reino Unido e nos Estados Unidos, o modelo denominado de “Gestão por Competência” (HONDEGHEN *et al.*, 2006).

O modelo de gestão por competência se insere no setor público como meio de implementar a GEP. Segundo Horton (2000), a inserção desse modelo no serviço público vem atrelado ao movimento da *New Public Management* em diversos países na Europa e nos EUA e torna-se um mecanismo de resposta às necessidades do mundo globalizado e competitivo. A gestão por competências é utilizada no setor público de muitos países como Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Bélgica, Finlândia, Holanda, Suécia, Estônia, França e Alemanha (OCDE, 2010).

A gestão por competências propõe uma metodologia coerente à GP, alinhado com os objetivos, metas e processos organizacionais. É um modelo que busca apresentar resultados de maneira prática e eficiente com foco na melhoria do desempenho e do desenvolvimento da organização (FISCHER, 1998; GRAMIGNA, 2007).

A definição da área de GP como Gestão Estratégica de Pessoas contempla a gestão dos aspectos legais das relações de trabalho e a subjetividade humana numa mesma dimensão, bem como a historicidade que envolve a pessoa humana (CHANLAT, 1994). Nesse sentido, a psicologia apresenta-se como ferramenta essencial à gestão de pessoas por meio das contribuições no entendimento dos comportamentos humanos e organizacionais. Gerir pessoas de modo estratégico requer entendê-las, conhecer um pouco mais de suas essências, formações, personalidades, comportamentos e relacionamentos (MACEDO *et al.*, 2015).

Ressalta-se que as organizações são formadas por um conjunto de pessoas distintas, logo estudar os

modelos conceituais que auxiliam na compreensão do comportamento organizacional facilita o entendimento de fenômenos subjetivos e inerentes ao trabalho, a saber: as relações presentes no espaço de trabalho e suas implicações sobre o comportamento humano e as razões que motivam os indivíduos a agirem de forma proativa. Além disso, a melhor compreensão do papel das diversas pessoas pode subsidiar decisões e escolhas, permitir um planejamento claro, melhorar relações no trabalho e incrementar um diferencial competitivo nos negócios (LOPES; CASSUNDÉ, 2015).

A estrutura organizacional do setor público, com relação ao setor privado, possui uma infinidade de peculiaridades oriundas da própria natureza das organizações que compõem o setor. Quando comparada a GP desses setores, observam-se divergências quanto à finalidade, ao recrutamento, à seleção, à contratação, às políticas de remuneração, aos métodos de avaliação de desempenho etc. Dessa forma, quando se fala de recursos humanos no setor público, faz-se necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas.

Destaca-se que a evolução histórica da GP no país está atrelada às principais reformas administrativas brasileiras, destacando-se o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo. O nascimento do funcionalismo público no Brasil se confundiu com a própria formação do Estado Brasileiro. A origem dos trabalhadores do quadro público teve início com o período imperial, compreendido logo após a emancipação política do Brasil. Esse período foi conhecido como “patrimonialismo”, caracterizado principalmente pela distribuição de privilégios e apadrinhamentos (CARVALHO, 2003; MOTTA, 2007).

Como tentativa de amenizar as práticas patrimonialistas, foi criado, em 1936, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que possibilitou a introdução da “burocracia *weberiana*”. A criação e a instituição de uma sistemática classificação de cargos, a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para a profissionalização de servidores, além do sistema de carreiras baseado no mérito foram as medidas de maior repercussão nesse período (PIRES *et al.*, 2005). Entretanto, o modelo burocrático engessou-se de forma inapropriada à legalidade vigente, gerando disfunções que o tornaram obsoleto. Era necessário um sistema mais flexível, adaptável às exigências externas e orientado para resultados (SARAVIA, 2006).

Segundo Peci *et al.* (2008), entre as décadas de 1980 e 1990, vários países abrigaram-se sob o guarda-chuva da *New Public Management* (NPM), que propunha soluções para a administração pública. O NPM estabelecia a perspectiva gerencialista como forma de superação do modelo burocrático e tinha como pontos centrais a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, pressupondo a redução do tamanho da máquina administrativa e dando ênfase crescente na competição e no aumento de sua eficiência.

As reformas estatais no Brasil seguiram, em muitos aspectos, as linhas do NPM (PECI *et al.*, 2008). A modernização deveria passar as diversas atividades do setor público, dentre elas, a GP. Nesse sentido, em 1995, simultaneamente à publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, introduziu-se o “gerencialismo”. Por meio dessa reforma administrativa, a área de recursos humanos da administração pública federal iniciou um processo de modernização considerável, com maior atenção e valorização aos servidores públicos.

Nesse contexto, iniciativa recente de mudança em políticas de gestão se expressa na edição do Decreto no 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) (BRASIL, 2005). Em GP, tal mudança se consubstanciou na edição do Decreto no 5.707/2006, que versa sobre a instituição da política e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal; e que instaurou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

A PNDP tem como finalidades a “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”, o “desenvolvimento permanente do servidor público”, a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições”, a “divulgação e gerenciamento das ações de capacitação”, e a “racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” (BRASIL, 2006, art. 1º, incisos I ao V). Ou seja, o normativo introduz a GEP, consolidada por meio do modelo de gestão por competências, como instrumento de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos.

Apesar de várias instituições já se mobilizarem na implantação da gestão por competências, o desafio para compatibilizar a legalidade com a realidade ainda é muito grande. Afinal, o Decreto no 5.707/2006

introduziu mudanças significativas, enquanto sequer foram superadas as disfunções do modelo burocrático. Nesse sentido, apontam-se inúmeras dificuldades de ordem prática para a operacionalização da gestão de competências no serviço público, a saber: os quadros funcionais e a direção das organizações nem sempre aceitam as recomendações do modelo; há uma dificuldade em integrar os sistemas de competência e de desempenho; não é integrada ao cotidiano da gestão operacional; os quadros não necessariamente consideram a gestão por competência como valor agregado à organização; e se faz presente o risco de emergência de uma nova burocracia voltada para a implementação do sistema (HORTON, 2000).

Além disso, vale destacar que a relação de emprego, costumeiramente marcada pela estabilidade, traz como consequência a rigidez nos processos de demissão; sofre grande impacto das normas, tendo qualquer forma de ação restrita ao determinado por elas; tem prevalência de rigidez nos procedimentos; e apresenta dificuldade de mensuração de seu desempenho devido à forte influência política (BLANCO, 2003). A despeito das dificuldades, o movimento da gestão por competências tem crescido, estando hoje presente nos governos em todo mundo (HORTON, 2000).

A partir desse movimento nacional de transição para a GEP, alguns estados começaram, também, a se organizar para elaborar suas próprias reformas com base no modelo proposto pelo governo federal. Um caso que merece destaque foi a criação do “Choque de Gestão”, uma política de governo de Minas Gerais. Na tentativa de implantar mudanças mais significativas na gestão pública do estado, a administração pública mineira instituiu esse processo de mudança iniciado em 2003. O Choque de Gestão apoiou-se em práticas gerenciais, na tentativa de consolidar uma gestão por resultados e trouxe consigo inovações ao setor público brasileiro (QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010).

Destaca-se que parte da decisão de implementação da abordagem estratégica de GP no setor público se deveu à pressão formal do governo central. Diferentemente do que se observa no setor privado, no caso de organizações públicas, especialmente no tocante ao poder executivo, a GEP é atrelada a um processo de normatização liderado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, órgão centralizador das recentes políticas estratégicas de administração de recursos humanos (CAMÕES; MENESES, 2012).

Logo, cabe às instituições públicas mobilizar-se internamente para se adaptarem aos normativos vigentes que, em sua maioria, são inspirados em modelos do setor privado ou dos governos estrangeiros, o que não reflete as reais necessidades ou melhoria do serviço público brasileiro.

Nesse sentido, diante desse crescimento da GEP e da obrigatoriedade da implantação do modelo de gestão por competências em todos os órgãos da administração pública brasileira, verifica-se uma tendência de pesquisas que visem à avaliação das políticas de GP vigentes, a fim de verificar as possibilidades de adequação; bem como o estudo da gestão por competências, para se analisar como as instituições estão se moldando, superando as dificuldades encontradas e importando algumas práticas de organizações privadas.

Embora todo o movimento de mudança tenha iniciado na década de 1930, tendo recentemente um enfoque mais estratégico à gestão de pessoas no serviço público, na prática, a incorporação das políticas e práticas propostas ainda está longe de ocorrer, pois esbarram nas amarras processuais que engessam o sistema público. Mesmo com uma gestão mais flexível, o sistema de carreiras do setor público brasileiro ainda possui características muito rígidas. Para a análise de tal fato, é necessário considerar que as mudanças propostas pela reforma não representaram uma construção do próprio setor público, mas sim uma importação de tecnologias de gestão do setor privado, em muitos casos sem considerar as peculiaridades inerentes à gestão pública (SECCHI, 2009).

Estudos bibliométricos sobre gestão de pessoas

Dada a importância da GP dentro do âmbito organizacional, diversos autores vêm tentando mapear a produção acadêmica dessa temática. Em estudo pioneiro, Siqueira (1988) fez um levantamento inicial sobre a produção nos primeiros cinco anos da área nos Encontros da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (EnANPAD): 1982 a 1987. A autora mostra que, para o período analisado, há um crescimento em volume de trabalhos, e sugere que o crescimento da administração de Recursos humanos no Brasil estaria ligado ao desenvolvimento industrial do país.

Utilizando o estudo pioneiro de Siqueira (1988) como base, Tonelli *et al.* (2003) fizeram também um balanço crítico sobre recursos humanos no período de 1991 a 2000. Porém, para aumentar a representatividade do estudo, utilizaram, além dos anais dos EnANPAD, revistas de administração de empresas expressivas no cenário acadêmico, como a RAE, RAP, RAC, RAUSP.

Em seu estudo, Tonelli *et al.* (2003) revelaram que o aumento da produção acadêmica, apesar de bastante significativo, 106% para o período, não fora acompanhado de melhoria na consistência e qualidade. Segundo os autores, o escopo temático foi contestado devido ao crescimento e à autonomia do campo de comportamento organizacional na década de 1990, que possui base epistemológica eminentemente funcionalista e base metodológica frágil, devido ao predomínio dos estudos de caso tipicamente ilustrativos de teoria consolidada. Outra consideração relevante foi que ainda há baixa diversidade de origem, sendo a maior parte da produção advinda de pouquíssimas instituições, autores e regiões.

Ainda no sentido de dar continuidade a levantamentos cada vez mais representativos, Meneses *et al.* (2014) fizeram uma pesquisa inovadora quanto a sua amplitude no período de 2001 a 2010. O estudo realizado por esses autores caracterizou a produção nacional sobre a gestão de recursos humanos (RH) em todos os 121 periódicos nacionais das áreas de administração, ciências contábeis e turismo, classificados entre A1 e B4 pela CAPES e cujas linhas editoriais abarcavam temáticas relacionadas direta e indiretamente com o assunto. Foram utilizados 18 juízes que analisaram 197 artigos cujas temáticas centrais tratavam sobre gestão de modelos, sistemas, tecnologias de RH e gestão de políticas e práticas de RH.

Os resultados encontrados pelos autores mostram a prevalência de estudos teórico-empíricos descritivos das funções de recursos humanos, utilização de amostra não-probabilística, recorte temporal transversal, realização de levantamentos de opinião ou estudos de casos instrumentalizados por questionários ou entrevistas e tratamento de dados mediante técnicas estatísticas e análise de conteúdo. Ademais, foi observado de forma pioneira a predominância de trabalhos no setor público, representando 43,31% dos artigos, o que despertou interesse em entender qual o panorama de gestão de pessoas dentro desse setor.

Uma possível justificativa para essa ascendência é

que em diversos países a administração pública vem passando por reformas significativas desde 1980, devido a globalização dos mercados e a falência do modelo intervencionista de Estado, sujeito ao desequilíbrio fiscal e à ineficiência operacional. Nesse sentido, práticas gerenciais da iniciativa privada foram adotadas como referência para transposição do setor público, visando à geração de maior eficiência e foco em resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Destaca-se que os trabalhos de Siqueira (1988), Tonelli *et al.* (2003) e Meneses *et al.* (2014) seguem uma linha cronológica e buscam, subsequentemente, ampliar a amostra de estudo, apresentando análises mais complexas e possibilitando generalizações científicas mais consistentes à área de gestão de pessoas. Os resultados reforçam o crescimento quantitativo considerável das produções acadêmicas na área, porém sem observar o aumento da qualidade destas. Os sucessivos achados indicam a necessidade de novas investigações que cubram o intervalo de tempo posterior à última análise, finalizada em 2010, de modo a dar continuidade aos estudos, a fim de observar a ocorrência de mudança ou consolidação dos padrões temáticos e metodológicos já identificados.

Metodologia

A tipologia da pesquisa é o estudo bibliométrico, que se caracteriza como quantitativo e descritivo. A bibliometria propõe o uso de métodos quantitativos para investigar a produção escrita como elemento da comunicação do conhecimento (COSTAS *et al.*, 2010). A técnica analítica utilizada foi a análise de conteúdo.

A base de dados foi coletada e constituída por 117 artigos, coletados a partir de todos os trabalhos sobre gestão de pessoas no setor público veiculados entre 2005 e 2016, em dois tipos de publicação: revistas de administração nacionais (Revista de Administração de Empresas - RAE, Revista de Administração Pública - RAP, Revista de Administração Contemporânea - RAC e Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP) e anais dos eventos da ANPAD. A amostra é formada por 30 artigos das revistas e 87 trabalhos dos anais dos encontros EnANPAD, EnAPG, EnGPR e EnEO.

A coleta de dados foi realizada no site da ANPAD e das revistas supracitadas por meio das seguintes

palavras-chave: “gestão de pessoas”, “recursos humanos” e “setor público”. Os artigos que apareciam em duplicidade foram excluídos. Para a análise, os dados foram armazenados e tabulados em planilhas compatíveis com o *software* Microsoft Excel 2010 e sua descrição e análise realizada por meio da estatística descritiva.

O recorte temporal de 12 anos foi escolhido por proporcionar o levantamento de uma quantidade suficiente de dados, a fim de garantir a relevância desta pesquisa; bem como para manter a consistência e comparabilidade com estudos semelhantes elaborados anteriormente. Tonelli *et al.* (2003) fez uma análise da produção acadêmica em recursos humanos no Brasil de 1991 a 2000. Meneses *et al.* (2014) estudou a produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. Logo, os resultados deste trabalho permitiram realizar uma análise comparativa com os estudos anteriores, partindo de 2005 a 2016.

A escolha dos periódicos RAE, RAC, RAP e RAUSP justifica-se pelo fato de diversos estudos e balanços científicos anteriores utilizaram-se da produção acadêmica dessas revistas, como o de Machado-da-Silva *et al.* (1990); Vieira (2000); Tonelli *et al.* (2003) e Meneses *et al.* (2014). Arkader (2003) considerou as revistas RAE, RAUSP e RAC como os periódicos nacionais mais expressivos da área de administração dentro do cenário nacional, e Vieira (2003) utilizou os periódicos RAE e RAUSP, por considerá-los os mais tradicionais em Administração. Além disso, eles possuem classificação A2 no sistema WebQualis, mantido pela CAPES, o que sinaliza uma produção de alta qualidade; são nacionais; e tratam da área Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

A principal diferença da presente pesquisa em relação aos estudos bibliométricos mencionados anteriormente é o foco no setor público, visto que geralmente os trabalhos sobre gestão de pessoas são mais genéricos, não apresentando as peculiaridades da esfera pública. Busca-se neste estudo: i) mapear as temáticas mais recorrentes; ii) identificar aspectos metodológicos; e iii) caracterizar demografia dos autores.

No que tange à variável temáticas mais recorrentes, inicialmente foi elaborado um quadro para se fazer a classificação dos temas dentro de categorias pré-estabelecidas. Posteriormente, levantou-se os temas e as categorias mais recorrentes. Conforme apresentado

no Quadro 1, a classificação dos artigos foi realizada de acordo com metodologia proposta por Tonelli *et al.* (2003). Nesse sentido, foram criadas quatro categorias, a saber: (a) Funções de GP, (b) Políticas de GP, (c) Comportamento Organizacional; e (d) Outros.

Quadro 1 . Classificação das categorias e temas

		CATEGORIA			
		COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	FUNÇÕES DE GP	POLÍTICAS DE GP	OUTROS
TEMA	Comprometimento		Avaliação de desempenho	Qualidade de vida no trabalho	Pesquisa sobre GP
	Estresse		Treinamento e desenvolvimento	Gestão estratégica	
	Gestão do conhecimento		Carreira	Gestão por competências	
	Gênero		Remuneração	Gestão participativa	
	Liderança		Benefícios	Gestão por resultados	
	Motivação		Recrutamento e seleção	Gespública	
	Satisfação		Tecnologias e sistemas	Modelo gerencialista	
	Inovação		Comunicação	Avaliação das políticas de GP	
	Competências gerenciais			Cultura	
	Relações humanas			Estilos de gestão	
	Gestão de conflitos			Mudança organizacional	
	Empreendedorismo			Clima	
				Meritocracia	
			Choque de gestão		

Fonte: Adaptado de Tonelli *et al.* (2003).

Tonelli *et al.* (2003) informam que foram classificados como de Funções de GP todos os artigos cuja temática referia-se aos chamados “subsistemas” tradicionais de RH, que orientam e regulam as práticas da área nas organizações. A classificação de artigos nesse grupo adotou como base definições clássicas dessa função, tal como revistas, por exemplo, em French (1982) e Devana *et al.* (1984). Artigos codificados como de Políticas de GP eram de objetivo de aplicação organizacional, mas não se focavam nas funções ou “subsistemas” clássicos propriamente ditos, não sendo tampouco reflexivos nem voltados à ação de indivíduos. A classificação nesse grupo foi consistente com a definição desse tipo de enfoque feita por autores como Storey (1999, 2001). Os trabalhos classificados como de Comportamento Organizacional tinham como foco o indivíduo e sua relação com a organização, sendo tal classificação baseada na definição de escopo da nova área temática homônima no EnANPAD, a partir de 2001.

A classificação em Outros ficou reservada para todos os artigos que não puderam ser classificados nas três categorias anteriores, por exemplo, quando realizavam estudos bibliométricos na área de gestão de pessoas como um todo ou quando relacionavam dois ou mais temas classificados em diferentes categorias. Ressalta-se que foram feitas algumas adaptações no Quadro 1 em relação às temáticas próprias do setor público, como a inclusão dos temas gespública, modelo gerencialista e choque de gestão (categoria: políticas de GP); e a exclusão do tema participação nos lucros (categoria: funções de GP).

Destaca-se que a codificação de cada artigo nos temas e nas categorias elencados foi realizada inicialmente

pelas autoras de forma independente, a partir da leitura do título, do resumo e das palavras-chave e, quando necessário, de outros tópicos dos artigos. Posteriormente, foi feita uma comparação entre as classificações estabelecidas. Onde houve divergência, foi realizada uma leitura completa do artigo para se chegar a um consenso. Para evitar desvios excessivos de classificação em função da subjetividade do trabalho de codificação, a coleta e inserção de informações no banco de dados teve uma re-conferência da variável tema.

Em relação à variável aspectos metodológicos, o presente estudo evidenciou a abordagem (quantitativa, qualitativa, mista); a tipologia da pesquisa (ensaio teórico, estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa qualitativa genérica, *survey*, estudo bibliométrico, teoria fundamentada); o recorte temporal do estudo (transversal, longitudinal); o instrumento de coleta de dados (pesquisa documental, entrevista, grupo focal, observação, pesquisa bibliográfica, questionário, construção de desenhos); e a quantidade de instrumentos de coleta de dados utilizados por artigo (um, mais de um).

Destaca-se que não há unanimidade entre os autores (GRAY, 2012; CRESWELL, 2010; DENZIN; LINCOLN, 2006) no que tange a essas classificações metodológicas. Por tanto, as autoras se basearam da estruturação proposta no trabalho de Meneses *et al.* (2014), alterando apenas a nomenclatura de método para tipologia da pesquisa, conforme sugerido por uma das orientadoras desta pesquisa. Vale ressaltar que, em alguns casos, os dados constantes nos textos analisados não permitiram a classificação destes diretamente, em razão de serem confusos, contraditórios ou omissos, de tal modo que as autoras fizeram os devidos enquadramentos a partir do que é apresentado na teoria sobre metodologia de pesquisa científica.

Por fim, no que se refere à demografia dos autores, foi apresentado o gênero (feminino, masculino); a titulação máxima (graduando, graduado, bacharel, especialista, mestrando, mestre, doutorando, doutor, pós-doutor); o estado e região de origem de acordo com a filiação institucional (26 estados do Brasil e Distrito Federal; e regiões Norte, Sul, Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste). Nos artigos em que os dados constantes sobre os autores não permitiram a classificação por falta tal de informação, foi necessário que as autoras fizessem os devidos enquadramentos a partir de pesquisa no currículo *Lattes*, observando o ano de publicação

do artigo em comparação à formação acadêmica e ao vínculo institucional, observando-se a origem da instituição (estado e região) do autor naquele mesmo período.

Análise dos resultados

Nesta seção, inicialmente é apresentada a distribuição dos artigos, fazendo uma análise comparativa dos resultados encontrados nos periódicos e anais de eventos da ANPAD no período de 2005 a 2016. Em seguida, conforme mencionado na seção de metodologia, este estudo possui três objetivos específicos, aqui utilizados como guias estruturadores da presente seção: temáticas mais recorrentes, aspectos metodológicos e demografia dos autores. Em cada seção, são expostos os resultados dos 117 artigos.

Distribuição dos artigos

Conforme apresentado na Tabela 1, a distribuição de artigos entre os periódicos é bem discrepante. Observa-se que quase a totalidade dos artigos de revistas foram encontrados na RAP. Em contrapartida, na RAE não foi identificado nenhum artigo (0%) e na RAUSP encontrou-se apenas um (1%). Esse resultado mostrou-se surpreendente quando comparado ao estudo de Tonelli *et al.* (2003), em que a RAUSP e RAE são os periódicos com maior número de artigos encontrados sobre a temática recursos humanos, apresentando respectivamente 13% e 8% em relação ao total de artigos. A justificativa para esse fenômeno pode ser atribuída ao fato das publicações desses periódicos concentrarem-se no setor privado.

Como o presente estudo delimitou o setor público, dada a sua representatividade no estudo de Meneses *et al.* (2014), as publicações da RAP compuseram a maior parte da amostra (21%) em relação ao total de periódicos (26%), o que vai de encontro ao resultado apresentado no estudo de Tonelli *et al.* (2003), em que essa revista teve baixa representatividade (6%). O resultado encontrado também é coerente com a finalidade da RAP, pois trata-se de uma revista voltada para publicações de temáticas do setor público.

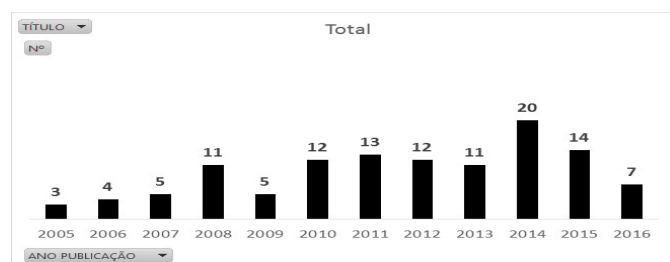
Tabela 1. Número total de artigos por veículo sobre gestão de pessoas no setor público no período de 2005 a 2016

BASE DE DADOS	Nº	%
ANPAD	87	74%
EnANPAD	42	36%
EnAPG	25	21%
EnGPR	18	15%
EnEO	2	2%
PERIÓDICOS	30	26%
RAP	24	21%
RAC	5	4%
RAUSP	1	1%
RAE	0	0%
Total de artigos	117	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Destaca-se também que o percentual de trabalhos dos anais da ANPAD (74%) e o de artigos de periódicos (26%) em relação ao total de artigos são muito semelhantes aos resultados apresentados por Tonelli *et al.* (2003), que foram de 70% para anais do EnANPAD e de 30% para revistas. Esses resultados ratificam a permanência de concentração em poucas revistas e reforçam a importância de se analisar a produção acadêmica em GP no setor público também a partir dos anais dos eventos da ANPAD. Cumpre ressaltar que o estudo de Meneses *et al.* (2014) não estratificou os resultados por veículo, por isso não foi possível realizar comparações como as anteriores em relação à produção científica brasileira sobre recursos humanos entre 2001 e 2010.

Gráfico 1. Evolução da produção científica sobre gestão de pessoas no setor público no período de 2005 a 2016



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Conforme o Gráfico 1, a produção científica sobre gestão de pessoas no setor público cresceu vertiginosamente, atingindo seu ápice em 2014, representando um aumento percentual de 567% (de 3 artigos em 2005 para 20 trabalhos em 2014). Isso é consequência direta do crescimento de publicações nos anais dos eventos da ANPAD, que aumentou 433%. Vale ressaltar que a alteração ano a ano de publicações especificamente nos periódicos é relativamente estável, não afetando esse considerável aumento. Ademais, é importante ressaltar quedas expressivas e consecutivas nas produções de artigos nos anos 2015 e 2016, atingindo um patamar não visto em muitos anos.

Temáticas mais recorrentes

Conforme Quadro 1, apresentado na metodologia, a produção nacional brasileira sobre gestão de pessoas foi segmentada em quatro categorias. As duas mais pesquisadas, políticas de GP (49%) e comportamento organizacional (30%), representaram 79% da amostra. As outras duas, funções de GP (11%) e outros (10%), tiveram baixa expressividade.

A Tabela 2 evidencia que a temática mais recorrente foi avaliação das políticas de GP (15%), seguida da gestão por competências (12%), referentes à categoria Políticas de GP (54%).

Tabela 2 . Categorias e temáticas mais recorrentes sobre gestão de pessoas no setor público

CATEGORIAS	Nº	%	CATEGORIAS	Nº	%
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	35	30%	POLÍTICAS DE GP	57	49%
Gestão do conhecimento	8	7%	Avaliação das políticas de GP	17	15%
Competências gerenciais	5	4%	Gestão por competências	14	12%
Comprometimento	4	3%	Choque de gestão	5	4%
Liderança	4	3%	Cultura	4	3%
Motivação	3	3%	Mudança organizacional	3	3%
Relações humanas	3	3%	Qualidade de vida no trabalho	3	3%
Satisfação	3	3%	Gestão estratégica	2	2%
Empreendedorismo	2	2%	Meritocracia	2	2%
Gestão de conflitos	2	2%	Modelo Gerencialista	2	2%
Inovação	1	1%	Clima	1	1%
			Estilos de gestão	1	1%
			Gespública	1	1%
			Gestão participativa	1	1%
			Gestão por resultados	1	1%
CATEGORIAS	Nº	%	CATEGORIAS	Nº	%
FUNÇÕES DE GP	13	11%	OUTROS	12	10%
Carreira	5	4%	Pesquisa em GP	12	10%
Remuneração	4	3%	Total	117	100%
Treinamento e desenvolvimento	3	3%			

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Em relação ao tema mais recorrente, seu destaque se fundamenta na necessidade de se avaliar as políticas de GP vigentes, a fim de moldá-las com o propósito de alcançar maior competitividade, eficiência, eficácia e efetividade, características exigidas à Nova Administração Pública, conforme exposto no Decreto no 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública).

Já em relação ao segundo tema mais pesquisado, o significativo aumento de publicações sobre o modelo de gestão por competências pode ser hipotetizado pela edição do Decreto no 5.707/2006, que introduziu obrigatoriamente esse modelo como instrumento de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos. Logo, houve um crescente interesse em pesquisa-lo, a fim de analisar, principalmente, o processo de implementação, bem como as barreiras encontradas, advindas de fatores intervenientes normativo-legais, políticos, organizacionais, técnico-metodológicos, culturais, humanos, conforme exposto por Fonseca e Meneses (2016). Diante da dificuldade de operacionalização e compatibilização da legalidade com a realidade (ainda burocrática) da maior parte dos órgãos públicos, há indícios que o modelo de gestão por competências, importado da iniciativa privada e de países estrangeiros, pode não refletir as reais necessidades do serviço público brasileiro, conforme exposto por Horton (2000).

A hipótese do estudo da temática gestão por competências estar atrelada ao normativo vigente no âmbito público é reforçada ao se verificar que a abordagem por competências, apesar de bastante propalada na literatura, recebeu pouca atenção, contando com exíguas pesquisas, quando contemplada a GP de forma não segmentada (DEMO *et al.*, 2015).

De forma geral, identifica-se que os trabalhos sobre GP no setor público surgem mais como meio de estudar e relatar a (in)viabilidade de adequação à legislação vigente do que como proposição de práticas inovadoras,

visto que as políticas de GP são impostas e regulamentadas por órgãos centrais que não conhecem a realidade dessa área dentro das instituições públicas, fato corroborado pela normatização da GEP pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, órgão centralizador das recentes políticas estratégicas de administração de recursos humanos, conforme exposto por Camões e Meneses (2012).

Outro tema que merece destaque por ser inerente ao funcionalismo público é o choque de gestão (4%), que está relacionado à implementação de processos de modernização e reestruturação organizacional especificamente no setor público mineiro, apoiado em práticas gerenciais na tentativa de consolidar uma gestão por resultados, de acordo com descrição feita por Queiroz e Ckagnazaroff (2010). Destaca-se que essa temática poderia ser contemplada dentro de mudança organizacional (3%), porém, por aparecer exclusivamente quando estudado o setor público e pela alta representatividade, optou-se evidenciar seu resultado e sua análise de forma mais aprofundada.

Ressalta-se que as duas categorias mais recorrentes, políticas de GP (49%) e comportamento organizacional (30%) sinalizam maior interesse em analisar o fator humano como diferencial competitivo para o alcance dos objetivos institucionais. Dessa forma, pode-se inferir que a preocupação em entender o caráter estratégico da GP tem sido a tônica dos pesquisadores, indo ao encontro da literatura (BOHLANDER; SNELL, 2009; GUEST, 1987; LEGGE, 2006; STOREY, 1995). Para isso, destaca-se que a área de administração vem se valendo cada vez mais do auxílio de psicólogos e profissionais de áreas afins como meio de compreender a motivação das pessoas e aprofundar seus estudos, conforme exposto por Macedo *et al.* (2015) e Lopes e Cassundé (2015).

Entretanto, chama atenção o fato de prevalecerem estudos teórico-empíricos descritivos. Quando se associa esse resultado com aquele referente aos temas mais investigados, observa-se que ainda há muito a avançar no sentido de que a área seja capaz de prescrever modelos, procedimentos e técnicas; em vez de apenas avaliar políticas vigentes de GP.

O baixo percentual de publicações na categoria Funções de GP (11%) e, em especial, do assunto treinamento (3%) e remuneração (3%), pode ser explicado pela crescente informatização e terceirização de GP nos últimos anos, como tentativa de transição do departamento de Administração de RH para o modelo de GEP, em consonância com o exposto por Legge (2005). Isso gera maior interesse em avaliar políticas ligadas às diretrizes organizacionais do que a forma de as operacionalizar.

Aspectos metodológicos

Em relação à variável aspectos metodológicos, a Tabela 3 apresenta o panorama sobre gestão de pessoas do setor público no período de 2005 a 2016.

Tabela 3 . Desenho da pesquisa

Abordagem	Nº	%	Instrumento Coleta de Dados	Nº	%
Qualitativa	68	58%	Questionário	53	33%
Quantitativa	33	28%	Entrevista	50	31%
Mista	16	14%	Pesquisa documental	46	29%
			Pesquisa bibliográfica	5	3%
			Observação	3	2%
Origem dos Dados	Nº	%	Grupo focal	2	1%
Primária	69	59%	Construção de desenhos	1	1%
Secundária	28	24%			
Mista	20	17%			
			Tipologia da pesquisa	Nº	%

Um	79	68%	Estudo de Caso	54	46%
Mais de um	38	32%	Pesquisa Qualitativa Genérica	25	21%
			<i>Survey</i>	21	18%
			Estudo bibliométrico	8	7%
			Ensaio teórico	6	5%
Transversal	88	92%	Pesquisa bibliográfica	2	2%
Longitudinal	8	8%	Teoria Fundamentada	1	1%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Predomina a abordagem qualitativa (58%), a origem de dados primária (59%); a utilização de apenas um instrumento de coleta de dados (68%); o recorte temporal transversal (92%); os instrumentos de coleta de dados questionário (33%); e a tipologia de pesquisa estudo de caso (46%).

Em relação à abordagem qualitativa, pela grande significância de seu percentual (58%), cumpre destacar que predominam trabalhos qualitativos com baixa pretensão ou sofisticação metodológica. Ainda que a existência do trabalho qualitativo seja desejável, serve de alerta sua predominância, o que poderia sinalizar pouca preocupação na busca de ratificar resultados ao longo do período.

No caso da abordagem quantitativa (28%), a maioria dos artigos desse tipo publicados são *surveys*. Porém, estudos desse tipo têm dificuldade em apresentar avaliações de natureza qualitativa (o que funciona e que não funciona, por exemplo) e, nesse sentido, tendem a servir mais como um “retrato” do que está sendo feito do que como critério para recomendações de utilização futura para outras instituições públicas, ou para efetiva construção de nova teoria.

A origem de dados é primária na grande parte dos estudos da área (59%). Utiliza-se geralmente apenas um instrumento de coleta de dados (68%). Quando se utiliza mais de um (32%), verifica-se a tendência de aplicação de questionários (33%) para um grande número de pessoas; e, em seguida, a condução de entrevistas (31%) para aprofundar tópicos que surgem a partir dos questionários. Merece relativo destaque origem de dados mista (17%), ou seja, que busca a combinação de dados primários e secundários em algumas pesquisas, apresentando tentativas de investigar de forma mais profunda determinadas temáticas.

Em relação à tipologia da pesquisa, predominam estudos de caso (46%), limitados em termos de pretensão – a maioria é de natureza descritiva ou ilustrativa - sem maior anseio de construção indutiva de teoria. Isso significa que boa parte da produção da área vem se limitando a avaliar contextos específicos e fazer revisões de teorias já existentes. Esse panorama é preocupante, visto que os resultados encontrados dificilmente poderão ter algum grau mais elevado de generalização. A hegemonia do recorte temporal transversal (92%) é reflexo das tipologias da pesquisa que mais se destacam (estudo de caso, pesquisa qualitativa genérica e *survey*), que geralmente se utiliza um curto período de tempo para se fazer esses tipos de estudo.

Ressalta-se que todos os resultados encontrados neste estudo, relacionados aos aspectos metodológicos, são extremamente similares aos observados nos estudos de Siqueira (1988), Tonelli *et al.* (2003) e Meneses *et al.* (2014). Ou seja, no período de 1982 a 2010, o perfil metodológico da área de gestão de pessoas permanece inalterado, independente do setor de inserção (público ou privado).

Diante do exposto, torna-se fundamental analisar o processo de formação de pesquisadores sobre o tema. É possível que esse estágio de aprendizagem não esteja, de fato, contribuindo para a formação acadêmica, prestando-se somente à outorga de títulos. É importante notar que essa mesma literatura é aquela que, em muitos casos, se utiliza em processos de formação de profissionais de gestão de pessoas (BARBOSA, 2004). Logo, este estudo adverte sobre a necessidade de maior rigor e inovação metodológicos sob o

risco da área de gestão de pessoas não evoluir no âmbito científico e, conseqüentemente, perder parte da sua credibilidade

Demografia dos autores

No que diz respeito demografia dos autores, foram analisados gênero, concentração por estado e por região, titulação máxima e área de formação. Em vários artigos, os dados constantes sobre os autores não permitiram a classificação diretamente, tornando-se necessário que se fizessem os devidos enquadramentos a partir de pesquisa do currículo na plataforma *Lattes*, observando o ano de publicação do artigo em comparação à formação acadêmica e ao vínculo institucional do autor naquele mesmo período.

É importante destacar que o presente estudo é pioneiro na análise do gênero dos autores em comparação aos outros estudos bibliométricos em gestão de pessoas já citados. Na tabela 4, observa-se que os autores do gênero feminino (56%) superaram os autores de gênero masculino (44%) em 12%, o que representa relativo equilíbrio entre mulheres e homens nessa área de pesquisa.

Tabela 4 . Gênero dos autores

GÊNERO	Nº	%
FEMININO	121	56%
MASCULINO	96	44%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Conforme apresentado na Tabela 5, quanto à distribuição dos autores por região, observa-se maior destaque para a região Sudeste (44%). Em seguida, aparecem as regiões Centro-Oeste (24%), Sul (17%) e Nordeste (15%) com percentuais próximos. Outro aspecto que desperta a atenção é o fato de não haver nenhum autor pertencente à região Norte (0%).

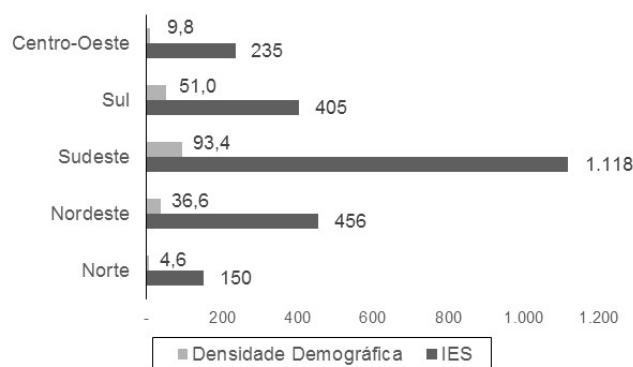
Tabela 5 . Concentração de autores por região e por estado

REGIÃO	Nº	%	ESTADO	Nº	%
SUDESTE	96	44%	MG	63	29%
CENTRO-OESTE	52	24%	DF	43	20%
SUL	36	17%	RS	28	13%
NORDESTE	33	15%	RJ	21	10%
NORTE	0	0%	SP	13	6%
			CE	11	5%
			BA	8	4%
			SC	6	3%
			PE	5	2%
			GO	5	2%
			AL	4	2%
			ES	3	1%
			PB	3	1%
			RN	2	1%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A concentração da produção nacional na região Sudeste indica permanência de padrões e dificuldade de superação dos problemas já existentes. Provavelmente, tal achado justifique-se pela densidade demográfica (93,4 habitantes por quilômetro quadrado) e quantidade de Instituições de Ensino Superior (1.118 IES), que são as maiores dentre as cinco regiões brasileiras, conforme apresentado no gráfico 2, com base nos dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2016) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016).

Gráfico 2 . Densidade demográfica e Instituições de Ensino Superior (IES) por região



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A região Sudeste tem maior representatividade pelo estado de Minas Gerais (29%), que apresenta maior percentual de autores devido ao grande volume de publicações da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), onde há grupos de pesquisa sobre GP bastante estruturados e consolidados, nos anais dos eventos da ANPAD. Além disso, Minas Gerais é o estado com maior número, 13 no total, de Universidades Públicas do país, representando 46,4% das Universidades Públicas da região Sudeste (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEXEIRA, 2016).

Já a região Centro-Oeste (24%) tem seu destaque vinculado à produção de autores do Distrito Federal (20%), com maioria advinda da Universidade de Brasília (UnB). Esses resultados também foram observados no trabalho de Tonelli *et al.* (2003). A região Nordeste tem maior expressividade pelo estado do Ceará (5%), onde a quase totalidade dos autores são da Universidade Federal do Ceará (UFC). Vale ressaltar que a região Norte não apresentou produção acadêmica durante o período estudado. Tal resultado pode ter justificativa pelo fato da região apresentar a menor densidade demográfica e quantidade de IES dentre todas as regiões brasileiras, destacando-se que possui apenas 17 Universidades, entre públicas e privadas, sendo que os estados de Rondônia e do Acre possuem apenas 1 Universidade cada (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEXEIRA, 2016).

É importante ressaltar que o estado de São Paulo (6%) teve baixa contribuição. No estudo de Tonelli *et al.* (2003), São Paulo apresentava-se como líder devido à produção dos autores da FEA-USP. Quando pesquisado o setor público, essa grande expressividade do estado diminuiu consideravelmente, indicando que, provavelmente, a produção da FEA-USP está mais vinculada ao setor privado.

A tabela 6 apresenta que a maioria dos autores possui titulação máxima de doutor (29%) e, em seguida, de mestre (21%). Observa-se que quanto maior a titulação dos autores, maior a produtividade, exceto no caso de pós-doutores.

Os dados obtidos com a pesquisa evidenciam que mais da metade dos autores são formados na área de Administração (59%). Comparativamente o estudo de Meneses *et al.* (2014), que abrange toda a gestão de pessoas no âmbito público e privado, apresentou

45,76% de autores com formação em Administração. Logo, observa-se que há maior participação de administradores quando é focado especificamente o setor público.

Tabela 6 . Distribuição dos autores por titulação máxima e área de formação

TITULAÇÃO MÁXIMA	Nº	%	ÁREA DE FORMAÇÃO	Nº	%
Doutor	63	29%	Administração	128	59%
Mestre	46	21%	Psicologia	17	8%
Mestrando	33	15%	Administração Pública	15	7%
Doutorando	15	7%	Engenharia	6	3%
Especialista	12	6%	Economia	6	3%
Graduado	7	3%	Gestão Estratégica	6	3%
Pós-doutor	3	1%	Educação	5	2%
Bacharel	2	1%	Urbanismo	1	0%
Graduando	2	1%	Pedagogia	1	0%
			Sociologia	1	0%
			Turismo	1	0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Importante destacar que a segunda área de formação mais expressiva foi a Psicologia (8%), o que vai ao encontro do que foi observado por Tonelli *et al.* (2003), em que a GP vem se valendo do auxílio de psicólogos e cientistas sociais há muito tempo. A categoria de comportamento organizacional apresentou-se como a segunda mais pesquisada (30%) entre as quatro estruturadas neste estudo, o que também pode ter uma estreita relação com a participação de autores com formação na área de Psicologia, corroborando o exposto por Macedo *et al.* (2015) e Lopes e Cassundé (2015).

Conclusão

O presente artigo realizou um estudo bibliométrico com objetivo norteador de analisar a produção científica brasileira sobre gestão de pessoas no setor público entre 2005 e 2016 publicada nos periódicos nacionais RAE, RAC, RAP e RAUSP e nos anais dos eventos da ANPAD. Por meio de análise de conteúdo, realizou-se o levantamento das temáticas, dos aspectos metodológicos e da demografia dos

autores. Cumprindo o objetivo proposto, uma vez que se conseguiu responder à questão da pesquisa, caracterizando o comportamento dos estudos de gestão de pessoas no setor público, a saber: as temáticas estão bastante relacionadas às normas instituídas pelo governo federal, o perfil metodológico permanece inalterado e a diversidade de origem dos autores é baixíssima.

Quanto às temáticas mais recorrentes, verificou-se que houve uma inovação em relação à temática quando abordado especificamente o setor público: avaliação das políticas de GP e gestão por competências, referentes à categoria políticas de GP, tiveram alta representatividade, enquanto nos estudos anteriores o tema treinamento foi o que mais se destacou. A expressividade dessas duas temáticas pode estar vinculada aos Decretos de 2005 e 2006, instituídos pelo governo federal, que visam maior competitividade, eficiência e eficácia à administração pública, através de adequação das competências dos servidores públicos às diretrizes governamentais. De forma geral, verifica-se que os trabalhos em GP no setor público surgem como meio de estudar e relatar a (in)viabilidade de adequação à legislação vigente do que como proposição de práticas inovadoras, visto que as políticas de GP são, muitas vezes, importadas da iniciativa privada, impostas e regulamentadas por órgãos centrais que desconhecem a realidade dessa área dentro das instituições públicas. Outro tema que merece destaque por ser inerente ao funcionalismo público mineiro é o choque de gestão.

Ressalta-se que as duas categorias mais recorrentes, políticas de GP e comportamento organizacional, sinalizam maior interesse em analisar o fator humano para o alcance dos objetivos institucionais. Para isso, destaca-se que a área de administração vem se valendo cada vez mais do auxílio de psicólogos e profissionais de áreas afins como meio de compreender a motivação das pessoas e aprofundar seus estudos. O baixo percentual de publicações na categoria Funções de GP pode ser explicado pela reestruturação que a área de GP vem passando nas últimas décadas, sinalizando a tentativa de transição do departamento de Administração de Recursos Humanos para o modelo de Gestão Estratégica de Pessoas. Isso gera maior interesse em avaliar políticas ligadas às diretrizes organizacionais do que a forma de operacionalizá-las.

Quanto aos aspectos metodológicos, constatou-se que o perfil metodológico da área de gestão de pessoas permanece inalterado desde o primeiro balanço crítico

realizado por Siqueira (1988), em 1982, independente do setor de inserção (público ou privado). Isso revela uma situação preocupante do ponto de vista científico: três décadas e meia de predomínio de estudos de caso ilustrativos, com pretensão de apenas descrever ou avaliar uma situação em um órgão público, sem possibilidade de generalizações, o que proporciona à área de gestão de pessoas pouco conhecimento novo.

Diante dessa perspectiva de imutabilidade, indaga-se a qualidade de formação de pesquisadores sobre o tema. É possível que esse estágio de aprendizagem não esteja, de fato, contribuindo para a formação acadêmica, prestando-se somente à outorga de títulos. Outro fato alarmante é a grande utilização de levantamento de opinião por meio de questionários e entrevistas. Indaga-se até que ponto estudos de caso e levantamentos de opinião, muitas vezes destinados apenas a descrever dados obtidos por meio de instrumentos de natureza qualitativa, seriam suficientes para tamanha normatização vigente na área.

Quanto à demografia dos autores, identificou-se que quase metade da produção vem da região Sudeste, destacando-se o estado de Minas Gerais, por meio das publicações da UFMG. A baixíssima diversidade de origem dos autores indica permanência de padrões e dificuldade de superação dos problemas já existentes. Supõe-se que a concentração da produção acadêmica nacional esteja relacionada à densidade demográfica e à quantidade de IES na região Sudeste, que são as maiores dentre as cinco regiões brasileiras.

Em tempos em que a adaptação é fator preponderante à sobrevivência dos órgãos públicos, esta pesquisa sugere que se torna indispensável também o incremento das pesquisas na área de gestão de pessoas no setor público. Para tanto, recomenda-se a inovação do perfil metodológico, a inclusão de perspectivas ideológicas de autores de estados distintos e a melhoria da formação acadêmica dos profissionais de gestão de pessoas, sob o risco dessa área não avançar no âmbito científico e, conseqüentemente, perder parte da credibilidade conquistada.

Acredita-se que esta pesquisa contribui para o campo de estudos de gestão de pessoas na esfera pública, área ainda pouco explorada, auxiliando, principalmente, no entendimento de que as temáticas da área de GP mais estudadas no setor público brasileiro estão vinculadas à legislação vigente. Logo, para que aja inovação nesse campo, com apresentação de temáticas e metodologias diversas, modelos mais propositivos e

menos descritivos, é necessária maior independência das políticas governamentais. Ou seja, enquanto a área de GP no âmbito público estiver subjugada à tamanha normatização, pode se tornar inviável a implementação de novas perspectivas, bem como o alcance da Gestão Estratégica de Pessoas.

Além disso, evidencia-se que boa parte dos modelos de gestão públicos são importados de empresas privadas e de países estrangeiros. Isso pode indicar o motivo pelo qual área de gestão de pessoas no setor público não supre as necessidades brasileiras e, contraditoriamente ao que se almeja, acaba engessando ainda mais o funcionalismo público.

Trazer à tona as características da produção científica da área incita o corpo acadêmico a expandir as fronteiras do conhecimento de forma orientada, partindo da necessidade de superação de padrões e tendências. Além disso, fomenta a construção e reconstrução da temática de gestão de pessoas no setor público gerada e acumulado até então.

Este estudo também se defrontou com limitações, a saber: a falta de informações na maior parte dos artigos analisados, a delimitação de apenas três palavras-chave para filtrar trabalhos e a quantidade limitada de revistas e eventos pesquisados. Nesse sentido, sugere-se aos estudos futuros a ampliação da quantidade de palavras-chave, das revistas e dos eventos a serem pesquisados, a fim de estruturar uma base de dados mais representativa da realidade nacional; bem como um aprofundamento das categorias e temáticas mais recorrentes, visando apresentar o estado da arte de gestão de pessoas no setor público.

Referências

ARKADER, R. A pesquisa científica em gerência de operações no Brasil. **Revista de administração de empresas**, v. 43, n. 1, p. 70-80, 2003.

BARBOSA, A. C. Q. A produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: fato ou ficção? **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 27, jul./dez. 2004. Disponível em: <[http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2200&Secao=](http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2200&Secao=DEBATE&Volum e=3&Numero=2&Ano=2004)

[DEBATE&Volum e=3&Numero=2&Ano=2004](http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2200&Secao=DEBATE&Volum e=3&Numero=2&Ano=2004)>. Acesso em: 2 de abr. 2015.

BLANCO, F. A. C. Reflexiones em torno a la construcción de un nuevo sistema de empleo

público. In: BLANCO, F. A. C.; OLMEDO, A. (org.) **Lecciones de Función Pública**. Granada, CEMCI, 2003.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Managing Human Resources**, South-Western Cenage Learning, 2009.

BRASIL. **Decreto n. 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização — Gespública e o comitê gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Presidência da República, Brasília, 2005.

BRASIL. **Decreto n. 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. Presidência da República, Brasília, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. ed. 34, Brasília: ENAP, 1998.

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.

CARVALHO, J. M. **A construção da ordem; Teatro das sombras**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CHANLAT, J. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Organização & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 07-34, 1994.

COSTAS, R. *et al.* Bibliometric classificatory approach for the study and assessment of research performance at the individual level: The effects of age on productivity and impact. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 61, n. 8, p. 1564-1581, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DA FONSECA, Diogo Ribeiro; MENESES, Pedro Paulo Murce. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. **Revista Eletrônica**

- Científica da UERGS**, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens**. Tradução de Sílvia Regina Netz. 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DEVANA, M. *et al.* **Strategic Human Resource Management**. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- FRENCH, W. L. **The Personnel Management Process**. Boston, 5. ed., Houghton Mifflin, 1982.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GUEST, David E. Human resource management and industrial relations [1]. **Journal of management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.
- HONDEGHEM, A. *et al.* Modelos de Gestão por Competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v.57, n.2, Abr/Jun, 2006.
- HORTON, S. Introduction - the competency movement: Its origins and impact on the public sector. **International journal of public sector management**, v. 13, n. 4, p. 306-318, 2000.
- IBGE. **Área Territorial Brasileira**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/areaterritorial/principal.shtm>>. Acesso em: 8 de out. 2016
- IBGE. **Estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros em 01.07.2015**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2015/estimativa_tcu.shtm>. Acesso em: 8 de out. 2016
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2015**. Brasília: Inep, 2016. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em: 08 de out. 2016.
- JABBOUR, C. *et al.* Gestão ambiental empresarial: um levantamento da produção científica brasileira divulgada em periódicos da área de Administração entre 1996 e 2005. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 689-715, 2008.
- LEGGÉ, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Anniversary Edition. Londres: Macmillan Business, 2005.
- LEGGÉ, K. Human Resource Management. In: ACKROYD, S. *et al.* (Eds.). **The Oxford handbook of work and organization**. Oxford: Oxford University Press, 2006, p.220-241.
- LOPES, V. M. N.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. A importância do Comportamento Organizacional para o alcance da eficácia empresarial. **Revista de Psicologia**. Ano 9, No. 27. Julho/2015 - ISSN 1981-1179. Edição eletrônica em <http://idonline.emnuvens.com.br/id>
- MACEDO, I. I. de *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. *et al.* Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, v. 14, 1990, Florianópolis **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 1990. p. 11-28.
- MENESES, P. P. M. *et al.* A Produção Científica Brasileira sobre a Gestão de Recursos Humanos entre 2001 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 110-134, 2014.
- MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. spe, p. 87-96, 2007.
- OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE**. Éditions: OCDE, 2010.
- PECI, A. *et al.* Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2014.
- PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.
- QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B.

Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 679-705, 2010.

SARAVIA, E. O sistema de carreira no setor público: descrição análise comparativa e perspectiva. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006. p. 150-178.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SIQUEIRA, M. O Tema Recursos Humanos nas Reuniões da ANPAD: trajetórias e perspectivas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, n. 12, 1988, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1988.

STOREY, J. "Human Resource Management Today: an Assessment." In: STOREY, J. (Ed.) **Human Resource Management – A Critical Text**, 2. ed., London: Thomson Learning, 2001.

STOREY, J. **New perspectives in human resource management**. London: Routledge, 1995

STOREY, J. **New perspectives on Human Resource Management**. London, ITP, 1999.

TONELLI, M. J. *et al.* Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de administração de empresas**, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.

VIEIRA, F. G. D. Narciso sem espelho: a publicação brasileira de marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 81-90, jan./fev./mar. 2003.

VIEIRA, F. G. D. Panorama acadêmico-científico e temáticas de estudos de marketing no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, n. 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.