

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

*STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT IN THE PUBLIC
SECTOR: CHALLENGES AND PERSPECTIVES FOR
BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION*

Hugo Rafael Mendes de Sousa

Pós-Graduação em Gestão Pública
Universidade Estadual do Ceará

<https://doi.org/10.46550/am.v7i2.77>

Resumo: A gestão de pessoas no setor público brasileiro passou, nas últimas três décadas, por uma transição relevante: do modelo burocrático clássico, centrado no controle rígido de procedimentos e na estabilidade como fim em si mesma, para uma perspectiva estratégica, na qual servidores e suas competências são reconhecidos como recursos determinantes para o desempenho institucional. Este artigo tem como objetivo analisar, por meio de revisão bibliográfica, os fundamentos teóricos, os subsistemas e os principais desafios da gestão estratégica de pessoas aplicada à administração pública brasileira. Parte-se da premissa de que a modernização do Estado não se limita à reforma de estruturas e processos, dependendo também da capacidade de recrutar, desenvolver, avaliar e reter servidores alinhados aos objetivos institucionais. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, baseou-se no levantamento de obras de referência nas áreas de administração pública e gestão de pessoas, contemplando autores como Bergue (2010), Bresser-Pereira (1996), Chiavenato (2014), Fernandes *et al.* (2024), Longo (2007) e Pantoja, Camões e Bergue (2010). Os resultados evidenciam que, apesar dos avanços normativos e da incorporação de práticas como a gestão por competências e a avaliação de desempenho, a efetividade da gestão estratégica de pessoas no setor público brasileiro ainda esbarra na rigidez do arcabouço legal, na fragmentação de políticas de recursos humanos entre órgãos e na resistência cultural a modelos meritocráticos. Conclui-se que o alinhamento entre estratégia organizacional e gestão de pessoas constitui condição necessária, ainda que não suficiente, para a

construção de um serviço público mais eficiente, orientado a resultados e capaz de atrair, desenvolver e reter talentos comprometidos com o interesse público.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Setor Público. Gestão Estratégica. Servidor Público. Administração Pública.

Abstract: Over the last three decades, people management in the Brazilian public sector has undergone a significant transition: moving from the classic bureaucratic model—centered on rigid procedural control and job security as an end in itself—to a strategic perspective, in which civil servants and their competencies are recognized as crucial resources for institutional performance. This article aims to analyze, through a literature review, the theoretical foundations, subsystems, and main challenges of strategic people management as applied to Brazilian public administration. It proceeds from the premise that State modernization is not limited to reforming structures and processes but also depends on the capacity to recruit, develop, evaluate, and retain civil servants aligned with institutional objectives. This qualitative, exploratory study was based on a survey of key works in the fields of public administration and people management, covering authors such as Bergue (2010), Bresser-Pereira (1996), Chiavenato (2014), Fernandes et al. (2024), Longo (2007), and Pantoja, Camões, and Bergue (2010). The results show that, despite regulatory advances and the adoption of practices such as competency-based management and performance evaluation, the effectiveness of strategic people management in the Brazilian public sector is still hindered by the rigidity of the legal framework, the fragmentation of human resources policies across agencies, and cultural resistance to meritocratic models. The study concludes that aligning organizational strategy with people management is a necessary—though not sufficient—condition for building a more efficient, results-oriented public service capable of attracting, developing, and retaining talent committed to the public interest.

Keywords: People Management. Public Sector. Strategic Management. Civil Servant. Public Administration.

1 Introdução

A administração pública brasileira vive, desde a segunda metade do século XX, um processo contínuo de reformas orientadas a superar

a lentidão, a rigidez e o formalismo excessivo herdados do modelo burocrático weberiano. Nesse percurso, a gestão de pessoas ocupa posição central, pois é por meio dos servidores públicos que as políticas públicas se materializam e que a qualidade dos serviços prestados à sociedade se realiza ou se frustra. Ainda assim, por muito tempo, a área de recursos humanos no setor público esteve restrita a rotinas cartoriais de folha de pagamento, controle de frequência e movimentação funcional, sem qualquer conexão explícita com o planejamento estratégico das organizações.

A gestão estratégica de pessoas propõe justamente a superação dessa lógica operacional, ao reconhecer que a qualificação, a motivação e o desempenho dos servidores impactam diretamente a capacidade do Estado de cumprir sua missão institucional. Segundo essa perspectiva, processos como recrutamento, seleção, capacitação, avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira deixam de ser tratados de forma isolada e passam a compor um sistema integrado, alinhado aos objetivos e às competências organizacionais necessárias para alcançá-los.

A relevância deste estudo justifica-se pela persistência de um descompasso entre o discurso da gestão estratégica de pessoas, amplamente difundido em documentos oficiais e na literatura especializada, e a prática cotidiana de muitos órgãos públicos brasileiros, ainda marcada por políticas de pessoal fragmentadas, ausência de planejamento de força de trabalho e dificuldades para instituir mecanismos efetivos de meritocracia. Compreender os fundamentos teóricos e os limites práticos dessa transição é, portanto, fundamental para subsidiar gestores públicos na formulação de políticas de pessoal mais consistentes.

Diante do exposto, este artigo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: de que forma a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para a modernização da administração pública brasileira, e quais são os principais desafios enfrentados em sua implementação? O objetivo geral consiste em analisar, a partir de revisão bibliográfica, os fundamentos, os subsistemas e os desafios da gestão estratégica de pessoas no setor público brasileiro. Como objetivos específicos, busca-se: (i) resgatar a trajetória histórica que conduziu da administração de pessoal burocrática à gestão estratégica de pessoas; (ii) descrever os principais subsistemas envolvidos, com destaque para a gestão por competências e a avaliação de desempenho; e (iii) identificar os principais desafios normativos, institucionais e culturais que condicionam sua efetividade.

O artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, discutindo a evolução da administração de pessoal no setor público, os conceitos de mérito e flexibilidade, a gestão por competências e a avaliação de desempenho. A terceira seção expõe os resultados observados a partir da literatura consultada, relacionando os avanços normativos às dificuldades práticas de implementação. Por fim, a quarta seção apresenta a conclusão do estudo.

2 Referencial teórico

2.1 Da administração de pessoal burocrática à gestão estratégica de pessoas

O modelo de administração pública burocrática, consolidado no Brasil a partir da década de 1930 e reforçado pela criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), tinha como um de seus pilares a profissionalização do funcionalismo por meio do concurso público e da estabilidade, mecanismos concebidos para blindar o Estado contra o patrimonialismo e o clientelismo então dominantes. Bresser-Pereira (1996) explica que, embora tenha representado um avanço em relação à administração patrimonialista, o modelo burocrático acabou por se tornar excessivamente formalista, priorizando o controle rígido de processos em detrimento da qualidade dos resultados entregues ao cidadão.

A Reforma do Aparelho do Estado, empreendida a partir de 1995 sob a liderança do próprio Bresser-Pereira à frente do então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), introduziu no Brasil os princípios da administração pública gerencial, deslocando o eixo de controle dos processos para os resultados. Essa mudança de paradigma criou as condições conceituais para que a área de pessoal deixasse de ser compreendida como mera rotina administrativa e passasse a ser tratada como função estratégica, alinhada ao desempenho organizacional (Bresser-Pereira, 1996).

Chiavenato (2014) reforça essa perspectiva ao afirmar que, nas organizações contemporâneas, as pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos a serem administrados e passaram a ser reconhecidas como parceiras capazes de agregar valor e conferir vantagem competitiva sustentável. Transposta para o setor público, essa concepção implica que o desempenho institucional dos órgãos governamentais depende, em grande

medida, da capacidade de atrair, desenvolver e reter servidores qualificados e motivados, e não apenas de dotá-los de estabilidade funcional.

Bergue (2010) destaca que a gestão de pessoas em organizações públicas apresenta particularidades que a distinguem da gestão de pessoas no setor privado, sobretudo em razão do regime jurídico-administrativo a que estão submetidas essas organizações. Segundo o autor, princípios como legalidade, impessoalidade e publicidade impõem restrições à discricionariedade dos gestores públicos em matéria de pessoal, o que exige a construção de modelos de gestão estratégica compatíveis com tais limites, e não a simples transposição de práticas privadas para o ambiente estatal.

2.2 Mérito, flexibilidade e os subsistemas da gestão de pessoas

Um dos referenciais mais influentes sobre o tema é a obra de Longo (2007), que propõe o conceito de sistemas de gestão de pessoas assentados sobre dois eixos aparentemente contraditórios, porém complementares: o mérito, entendido como a garantia de que as decisões relativas a ingresso, promoção e desligamento de servidores sejam fundamentadas em critérios técnicos e objetivos, e a flexibilidade, compreendida como a capacidade da organização de adaptar sua força de trabalho às mudanças de contexto e de estratégia. Para o autor, sistemas de recursos humanos eficazes no setor público são aqueles capazes de equilibrar essas duas dimensões, evitando tanto o clientelismo quanto a rigidez burocrática excessiva.

Longo (2007) também sistematiza a gestão de pessoas em subsistemas interdependentes, que incluem o planejamento de recursos humanos, a organização do trabalho, a gestão do emprego (recrutamento, seleção e mobilidade), a gestão do desempenho, a gestão da compensação e a gestão do desenvolvimento. Essa visão sistêmica é retomada por Pantoja, Camões e Bergue (2010), organizadores de coletânea publicada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que reúne experiências de diferentes órgãos federais na implementação de práticas estratégicas de gestão de pessoas, evidenciando tanto avanços pontuais quanto a persistência de entraves estruturais comuns à maior parte da administração pública brasileira.

No que se refere ao ingresso no serviço público, o concurso público permanece como principal mecanismo de seleção, assegurando isonomia e impessoalidade no acesso aos cargos públicos, conforme previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Entretanto, Oliveira e Medeiros (2016)

observam que a ênfase quase exclusiva em processos seletivos centrados na avaliação de conhecimentos técnicos, sem a devida consideração de competências comportamentais e de perfil, tem contribuído para dificuldades posteriores de adequação entre o servidor selecionado e as demandas efetivas do cargo, tornando ainda mais relevante o investimento em capacitação contínua após o ingresso.

2.3 Gestão por competências e desenvolvimento de servidores

A gestão por competências consolidou-se, a partir dos anos 2000, como uma das principais ferramentas de modernização da gestão de pessoas no setor público brasileiro, tendo sido formalmente incorporada à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal pelo Decreto nº 5.707/2006. Pires *et al.* (2005), em obra de referência publicada pela ENAP, definem competência como a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo desempenho profissional em determinado contexto organizacional, e defendem que o mapeamento de competências deve orientar tanto os processos de capacitação quanto os de avaliação de desempenho e de composição de equipes.

Segundo Pires *et al.* (2005), a implementação da gestão por competências em organizações de governo enfrenta desafios específicos, como a dificuldade de vincular remuneração e progressão funcional ao desempenho individual em um ambiente regido por planos de carreira rígidos e por vedações legais à diferenciação salarial não prevista em lei. Ainda assim, os autores destacam que o mapeamento de competências tem se mostrado útil para orientar políticas de capacitação mais direcionadas às reais necessidades institucionais, superando a lógica anterior de treinamentos genéricos e desconectados da estratégia organizacional.

A vinculação entre desenvolvimento de competências e objetivos institucionais pressupõe que as ações de capacitação não sejam concebidas de maneira isolada, mas integradas ao direcionamento estratégico da organização. Embora essa discussão também seja desenvolvida no contexto da educação corporativa, Fernandes *et al.* (2024) evidenciam uma relação que pode ser compreendida de forma mais ampla no âmbito da gestão estratégica de pessoas:

A abordagem estratégica da administração visa alinhar os objetivos organizacionais com as ações de capacitação dos colaboradores, reconhecendo a importância de acompanhar as mudanças no ambiente corporativo e de utilizar recursos tecnológicos de forma

estratégica para otimizar processos de aprendizagem. Nesse contexto, a administração estratégica se destaca como um instrumento para aprimorar a competitividade das organizações, promovendo a formação de profissionais mais qualificados e preparados para enfrentar os desafios do mercado atual (Fernandes *et al.*, 2024, p. 8).

No contexto da administração pública, esse alinhamento assume contornos específicos, uma vez que o desenvolvimento dos servidores precisa responder às competências requeridas para o alcance dos objetivos institucionais e para a melhoria dos serviços prestados à sociedade. Bergue (2010) complementa essa discussão ao afirmar que o desenvolvimento de competências no setor público não pode prescindir de uma reflexão sobre a cultura organizacional vigente, frequentemente marcada por resistência a mudanças e por uma visão predominantemente jurídico-formal da gestão de pessoas. Para o autor, a efetividade de programas de capacitação depende de sua integração a uma política de gestão de pessoas mais ampla, que contemple também mecanismos de reconhecimento e de desenvolvimento de carreira, sob pena de se tornarem iniciativas pontuais e de baixo impacto duradouro.

2.4 Avaliação de desempenho e os limites do arcabouço legal

a avaliação de desempenho constitui outro subsistema central da gestão estratégica de pessoas, servindo tanto para subsidiar decisões de desenvolvimento e alocação de servidores quanto para fundamentar a confirmação na estabilidade, ao término do estágio probatório, conforme disposto no artigo 41 da Constituição Federal e na Lei nº 8.112/1990, que institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União. Entretanto, Chiavenato (2014) alerta que sistemas de avaliação de desempenho mal desenhados, aplicados de forma meramente burocrática ou sem retorno efetivo ao avaliado, tendem a se tornar rituais administrativos esvaziados de sentido, incapazes de gerar melhoria real no desempenho institucional.

Carmo *et al.* (2018), em estudo empírico realizado em uma autarquia federal brasileira, constataram que, apesar da existência formal de instrumentos de avaliação de desempenho e de outras práticas associadas à gestão estratégica de pessoas, gestores e servidores percebiam a persistência de características fortemente burocráticas na organização, como rigidez procedimental, impessoalidade excessiva e centralização decisória, que limitavam a efetividade dessas práticas. Segundo as autoras,

o discurso gerencial de valorização do capital humano frequentemente não se traduzia em mudanças efetivas na rotina de trabalho, evidenciando um descompasso entre a retórica estratégica e a prática cotidiana da gestão de pessoas.

Esse descompasso é, em parte, tributário do próprio arcabouço legal que rege o funcionalismo público brasileiro. A estabilidade, concebida originalmente como garantia de independência técnica frente a pressões políticas, é frequentemente apontada como fator que reduz os incentivos ao desempenho diferenciado, uma vez que as possibilidades de desligamento por baixo desempenho são juridicamente limitadas e raramente efetivadas na prática. Bresser-Pereira (1996) já apontava esse dilema ao defender formas de flexibilização da estabilidade compatíveis com a preservação do mérito, debate que permanece atual diante das sucessivas propostas de reforma administrativa discutidas no Congresso Nacional.

2.5 Desafios contemporâneos: transformação digital e atração de talentos

Além dos desafios normativos e culturais já discutidos, a literatura mais recente sobre gestão de pessoas no setor público brasileiro tem incorporado a discussão sobre os efeitos da transformação digital na área de recursos humanos governamentais. Oliveira e Medeiros (2016) observam que a informatização de rotinas de pessoal, como o processamento de folha de pagamento, o controle de frequência e a gestão de benefícios, embora não constitua por si só uma política estratégica de pessoas, tende a liberar as equipes de recursos humanos de tarefas repetitivas, criando espaço para que assumam papel mais consultivo junto às áreas finalísticas dos órgãos públicos.

Esse movimento tem se intensificado com a criação de plataformas unificadas de gestão de pessoas no âmbito federal, que centralizam informações funcionais, dados cadastrais e solicitações de servidores em ambiente digital único, substituindo processos antes tramitados em papel entre diferentes unidades administrativas. Para Bergue (2010), a digitalização de processos administrativos de pessoal representa uma condição facilitadora importante, mas não suficiente, para a efetivação da gestão estratégica de pessoas, uma vez que a mera automação de rotinas burocráticas pode, na ausência de uma reflexão estratégica mais ampla, apenas reproduzir digitalmente os mesmos vícios do modelo burocrático

tradicional, célere em forma, porém ainda desconectado dos objetivos organizacionais.

Outro desafio contemporâneo relevante diz respeito à atração e à retenção de servidores qualificados em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, no qual profissionais com formação técnica avançada, sobretudo nas áreas de tecnologia da informação, dados e regulação, dispõem de alternativas de remuneração no setor privado frequentemente superiores às oferecidas pela administração pública. Chiavenato (2014) argumenta que, também nas organizações públicas, a proposta de valor ao servidor não se resume à remuneração direta, compreendendo igualmente oportunidades de desenvolvimento profissional, sentido de propósito no trabalho e qualidade do ambiente organizacional, fatores que a gestão estratégica de pessoas deve considerar na formulação de políticas de atração e retenção de talentos no setor público.

Adicionalmente, o debate sobre reforma administrativa, retomado periodicamente no Congresso Nacional por meio de propostas de emenda constitucional voltadas à flexibilização de regras do funcionalismo, evidencia que os dilemas apontados por Longo (2007) entre mérito e flexibilidade continuam no centro da agenda pública brasileira. Pantoja, Camões e Bergue (2010) ponderam que, independentemente do desfecho de eventuais reformas normativas, a efetividade da gestão de pessoas no setor público dependerá, em última análise, da capacidade das próprias organizações de desenvolver competências internas de planejamento, avaliação e desenvolvimento de sua força de trabalho, capacidades que não se alteram automaticamente por força de lei, mas que se constroem por meio de investimento continuado em processos, sistemas de informação e, sobretudo, na qualificação dos próprios gestores responsáveis pela área de pessoas.

3 Resultados observados

A análise da literatura consultada permite identificar avanços relevantes na trajetória da gestão de pessoas no setor público brasileiro, ao lado de desafios que se mantêm relativamente estáveis ao longo das últimas décadas. Entre os avanços, destaca-se a incorporação progressiva da lógica da gestão por competências, sobretudo em órgãos do Poder Executivo federal, que passaram a estruturar processos de capacitação a partir do mapeamento de competências necessárias ao cumprimento de suas missões

institucionais, em consonância com o disposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Pires *et al.*, 2005).

Observa-se também a disseminação de instrumentos de avaliação de desempenho mais estruturados, ainda que sua efetividade permaneça heterogênea entre órgãos e esferas de governo. Enquanto algumas instituições conseguiram integrar a avaliação de desempenho a políticas de desenvolvimento de carreira e a planos de capacitação individualizados, outras mantêm processos avaliativos essencialmente formais, cujo principal efeito prático se resume à confirmação da estabilidade ao final do estágio probatório, sem maior repercussão na gestão cotidiana das equipes (Chiavenato, 2014).

Um resultado recorrente na literatura, exemplificado pelo estudo de Carmo *et al.* (2018), é a persistência de traços burocráticos que convivem, muitas vezes de forma tensa, com iniciativas gerenciais de gestão de pessoas. A pesquisa das autoras evidenciou que gestores reconhecem a importância de práticas como o planejamento de força de trabalho e a gestão por competências, mas relatam dificuldades concretas para implementá-las, decorrentes tanto de limitações orçamentárias quanto da resistência cultural de servidores habituados a rotinas mais previsíveis e menos orientadas a metas.

Outro achado relevante refere-se ao papel da tecnologia da informação na modernização dos processos de gestão de pessoas no setor público. A digitalização de rotinas antes eminentemente manuais — como a gestão de folha de pagamento, o controle de frequência e, mais recentemente, plataformas unificadas de gestão de pessoas como o SouGov.br no âmbito federal — tem contribuído para reduzir custos de transação administrativa e para liberar tempo das equipes de recursos humanos para atividades de maior valor estratégico, como planejamento de sucessão e desenvolvimento de lideranças. Ainda assim, Oliveira e Medeiros (2016) ponderam que a automação de processos operacionais não substitui a necessidade de uma política de pessoas efetivamente estratégica, sendo apenas condição facilitadora para sua implementação.

A literatura também converge quanto à centralidade do mérito como valor estruturante da gestão de pessoas no setor público brasileiro, ao mesmo tempo em que reconhece a necessidade de maior flexibilidade em sua operacionalização. Longo (2007) argumenta que sistemas de mérito excessivamente rígidos tendem a gerar isomorfismo procedimental — organizações que seguem regras uniformes independentemente de seu

contexto e de sua estratégia —, ao passo que sistemas flexíveis sem garantias meritocráticas mínimas abrem espaço ao clientelismo. Os resultados da revisão indicam que a busca por esse equilíbrio permanece um desafio não plenamente resolvido nas organizações públicas brasileiras analisadas pela literatura consultada.

Por fim, verifica-se que a efetividade da gestão estratégica de pessoas está fortemente condicionada ao comprometimento da alta liderança institucional. Pantoja, Camões e Bergue (2010) relatam experiências em que a implementação de práticas estratégicas de gestão de pessoas avançou de forma consistente apenas quando havia patrocínio explícito de dirigentes máximos dos órgãos, associado à alocação de recursos orçamentários e de pessoal técnico qualificado para as áreas de gestão de pessoas, o que reforça a compreensão de que mudanças dessa natureza dependem tanto de arranjos institucionais quanto de vontade política continuada.

4 Conclusão

Este artigo teve como objetivo analisar, a partir de revisão bibliográfica, os fundamentos teóricos, os subsistemas e os principais desafios da gestão estratégica de pessoas no setor público brasileiro. A trajetória percorrida evidencia que a transição do modelo burocrático de administração de pessoal para uma gestão de pessoas orientada por estratégia não é um processo linear nem uniformemente consolidado, mas sim um movimento em curso, marcado por avanços normativos e institucionais relevantes, como a disseminação da gestão por competências e o aprimoramento de instrumentos de avaliação de desempenho, ao lado de resistências culturais e limitações legais que seguem condicionando sua efetividade plena.

Conclui-se que o equilíbrio entre mérito e flexibilidade, na formulação de Longo (2007), permanece o núcleo do desafio enfrentado pelas organizações públicas brasileiras: garantir critérios técnicos e impessoais para o ingresso, a promoção e o desenvolvimento de servidores, sem que isso resulte em rigidez procedimental incapaz de responder às mudanças de contexto e às necessidades específicas de cada órgão. A experiência relatada por diferentes autores demonstra que a gestão por competências e a avaliação de desempenho, quando adequadamente integradas a uma política de pessoas mais ampla e sustentadas por liderança institucional

comprometida, têm potencial para aproximar a administração pública brasileira desse equilíbrio.

Como contribuição prática, sugere-se que os órgãos públicos invistam na integração efetiva entre planejamento estratégico organizacional e planejamento de força de trabalho, evitando que a gestão de pessoas permaneça restrita a rotinas administrativas desconectadas dos objetivos institucionais. Recomenda-se, ainda, que futuras pesquisas de natureza empírica investiguem, em diferentes esferas e poderes, os efeitos concretos da digitalização de processos de recursos humanos sobre a efetividade da gestão estratégica de pessoas, tema que ganha relevância crescente diante da aceleração da transformação digital no setor público brasileiro.

Referências

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2006.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF, 1990.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 1, p. 7-40, 1996.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira; ASSIS, Lilian Bambirra de; MARTINS, Mariana Geisel; SALDANHA, Cristina Camila Teles; GOMES, Patrícia Albuquerque. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163-191, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FERNANDES, Allysson Barbosa *et al.* Educação corporativa em ambientes virtuais: uma abordagem da administração estratégica na contemporaneidade. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 5, p. e3688, 2024.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade:** a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. 3. ed. Natal: SEDIS/UFRN, 2016.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de Pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo:** mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.