

Cenário da gestão de pessoas no setor público brasileiro: uma análise da produção científica

People management scenario in the brazilian public sector: an analysis of scientific production

- ¹ Cleide Mara Barbosa da Cruz  
- ² Gardênia Tereza Jardim Pereira  

- ¹ Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS
² Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Resumo

O debate acerca da gestão de pessoas é relevante, principalmente quando se refere ao setor público, pois, nos últimos anos, tem despertado certa notoriedade e, de certo modo, proporciona melhorias ao setor, alavancando seu desenvolvimento. Entretanto, existem alguns desafios que explicam o baixo aproveitamento dessa área. Por isso, este estudo tem como objetivo analisar as produções científicas relacionadas à gestão de pessoas no setor público brasileiro. Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, de abordagem quantitativa, com busca na base de dados Scopus, na qual foram utilizados filtros para a análise. Os resultados mostram que, apesar de ser um tema bastante discutido no Brasil, ainda existem poucos artigos científicos relacionados ao tema na base de dados analisada, com apenas 25 artigos. Evidenciou-se, também, que, os anos 2013 e 2014 foram os anos com maior quantitativo de produções e a instituição que apresentou maior interesse sobre a temática foi a Fundação Oswaldo Cruz.

Palavras-chave:

Gestão de Pessoas. Setor Público. Desenvolvimento.

ABSTRACT

The debate about people management is relevant, especially when it refers to the public sector, as, in recent years, it has aroused certain notoriety and, in a way, will provide improvements to the sector, boosting its development. However, there are some challenges that explain the low utilization of this area. Therefore, this study aims to analyze scientific productions related to people management in the Brazilian public sector. It is characterized as an exploratory research, with a quantitative approach, with a search in the Scopus database, in which filters were used for the analysis. The results show that, despite being a widely discussed topic in Brazil, there are still few scientific articles related to the topic in the analyzed database, with only 25 articles. It was also evident that the years 2013 and 2014 were the years with the highest number of productions and the institution that showed the greatest interest in the topic was the Oswaldo Cruz Foundation.

Keywords:

People Management. Public Sector. Development.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma das grandes responsáveis pela excelência das organizações, pois simboliza a importância do fator humano, por meio de práticas humanizadas, nas quais são ampliadas as interações sociais e o equilíbrio para o bem-estar do colaborador. Sendo assim, são desenvolvidas estratégias e aplicação de práticas para incentivar as características positivas, para que, dessa forma, o ambiente de trabalho tenha aspectos positivos que facilitem o alcance dos objetivos (Sgarbossa, 2023).

Com a inserção de novas tecnologias e de novas formas de trabalho, cresce a competitividade nas empresas. Dessa forma, torna-se essencial a prática de uma eficiente gestão de pessoas, para que os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados. Nesse contexto, as lideranças são essenciais para que exista um melhor desempenho (Vasconcelos, 2023).

A gestão de pessoas é de extrema relevância nas organizações públicas, pois direciona os servidores para os trabalhos que tenham mais qualificações, proporcionando condições para o crescimento profissional e pessoal (Erthal, 2023). Essa área vem se tornando cada vez mais estratégica e integrada aos demais sistemas organizacionais (Coelho *et al.*, 2022).

No setor público, o desenvolvimento da gestão de pessoas precisa ser remodelado, para que garanta o alcance de resultados de modo participativo tanto para a população quanto para o servidor público, de forma que não se faça o uso de mecanismos de manipulação, pois é preciso desenvolver uma lógica diferente da que existe no setor privado, instigando a motivação e a criatividade, não a coerção ou medo (Siqueira; Mendes, 2009).

Os resultados da gestão de pessoas no setor público impactam diretamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade, sendo que o atual cenário das organizações indica que o capital humano é um dos recursos imprescindíveis para a produção de valor de uma instituição. Dessa forma, é possível entender a relevância da gestão de pessoas incorporada em uma estrutura organizacional, ou seja, a área responsável pela administração do capital humano nas organizações (Vieira, 2023).

Mediante o exposto, buscou-se compreender, por meio da análise da produção científica, como estão as produções de artigos científicos no Brasil relacionadas à gestão de pessoas no setor público. O intuito dessa análise é mostrar a relevância do tema e identificar se, de fato, essa temática está ganhando boas proporções nos últimos anos.

Este estudo tem como objetivo analisar as produções científicas relacionadas à gestão de pessoas no setor público brasileiro. A partir do objetivo geral, delineou-se alguns objetivos específicos: apresentar a evolução anual de produções científicas relacionados à gestão de pessoas no setor público brasileiro; indicar os países com maior quantitativo de produções científicas sobre o tema; destacar as instituições que publicaram com maior frequência sobre a temática; evidenciar os periódicos com maior frequência de produções científicas; destacar os principais patrocinadores que contribuíram financeiramente com as produções científicas sobre o tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção está dividida em duas subseções, a saber: gestão de pessoas no setor público e desafios da gestão de pessoas no setor público.

2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público

A gestão de pessoas no setor público é relativa à administração dos recursos humanos em organizações governamentais, ou seja, inclui órgãos do governo federal, estadual e municipal, com atividades que envolvem recrutamento, treinamento e desenvolvimento, segurança ocupacional, avaliação de desempenho, remuneração, gestão de carreira e gestão da saúde (Vieira, 2023). Passa a ser difundida em 1936, com a Lei do Reajustamento, em que passa a existir melhor organização do serviço de pessoal, com padronização, com seções administrativas, de controle, financeira e de assistência social (Theodorovicz; Oliveira; Azeredo, 2019).

Conhecer os processos operacionais e estratégicos relacionados aos servidores, superar desafios, como a falta de qualificação e pessoal, entender as práticas inadequadas enraizadas na cultura brasileira, como o patrimonialismo¹ e o clientelismo², também fazem parte da gestão de pessoas no setor público (Campos, 2023). Por isso, é uma área indispensável nas organizações públicas, visto que direciona os servidores para os trabalhos que tenham mais qualificações, para alcançar metas e objetivos traçados (Vargas et al., 2021).

No setor público, a gestão de pessoas é importante porque os funcionários públicos são responsáveis por fornecer serviços essenciais à população, incluindo saúde, educação, segurança pública e serviços públicos em geral, quando é possível ajudar a melhorar a qualidade desses serviços de modo eficiente, visto que o setor público desempenha papel fundamental na sociedade, por meio das políticas, práticas e atividades que visam contribuir para o bem dos cidadãos de modo estratégico e integrativo (Vieira, 2023).

Vale ressaltar que a gestão de pessoas é um dos principais desafios do setor público no Brasil, pois é por meio das pessoas que as políticas públicas são implementadas e os serviços são prestados à população. Uma gestão de pessoas eficiente no setor público é fundamental para garantir a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade brasileira (Chiavenato, 2016).

Vieira (2023) esclarece que as organizações modernas utilizam seus recursos para formação dos seus colaboradores, com maior eficiência e excelência de serviços. Assim, essas organizações percebem que implementar mecanismos de treinamento e desenvolvimento são essenciais para melhorias no setor, que, mesmo com novas estratégias, apresenta alguns desafios.

2.2 Desafios da Gestão de Pessoas no Setor Público

As políticas de gestão de pessoas vêm sendo implantadas no setor público em várias cidades do Brasil. Assim, demonstra-se que a eficiência, a eficácia e a efetividade precisam estar atreladas à necessidade de um posicionamento assertivo de profissionais, com qualificação para as funções que desempenham (Campos, 2023). Para Erthal (2023), as organizações, de modo geral, têm foco no funcionamento operacional, atendimento das demandas dos clientes e melhoria de seus resultados, porém, em algumas situações, não se interessam pela gestão de pessoas, nem com o que ela pode proporcionar.

A gestão de pessoas no setor público é sistêmica e requer desenvolvimento de servidores, pois é preciso atender os objetivos estratégicos da administração pública, ou seja, os interesses da coleti-

1 Patrimonialismo para Dantas (2022) é caracterizado como uma conduta que marca a evolução sociopolítica brasileira.

2 Clientelismo, de acordo com Müller (2020), com o passar do tempo, os atores mudaram e a sua presença diminuiu em determinados períodos, aumentando em outros, mas a sua troca de bens de qualquer natureza, pelo voto do eleitor, nunca deixou de existir.

vidade, com processos complexos, implantação de estratégias efetivas, promoção de conscientização da direção organizacional e, principalmente, o engajamento de equipes de trabalho (Campos, 2023).

Dessa forma, é necessário buscar a satisfação do cidadão, pois a administração pública precisa direcionar um planejamento, abrangendo a gestão de pessoas e considerando a utilização de técnicas de administração, para que a qualidade e produtividade sejam ofertadas para as pessoas. O setor público está mais atento à organização administrativa, às estratégias, ao uso de tecnologias, porém o recurso mais valioso de qualquer organização é o homem e, nem sempre, no setor público, a gestão de pessoas ganha essa relevância (Campos, 2023).

Atualmente a gestão de pessoas moderna tem como principal ativo organizacional o capital humano, pois as organizações têm investido cada vez mais na qualificação técnica da força de trabalho, sendo que o objetivo é alcançar alguma vantagem no mercado de trabalho. Os processos organizacionais estão cada vez mais destinados ao desenvolvimento e inovação, seja ele profissional ou tecnológico, para atender as demandas da sociedade, porém o setor público ainda não está estruturado para esse modelo (Feck, 2022).

Entretanto, é necessário ressaltar que existem alguns desafios que os profissionais da área de gestão de pessoas no setor público enfrentam, como a compreensão de abordagens comportamentais dos funcionários, as questões jurídicas necessárias para a análise da superficialidade e a relação do desempenho com a corrupção, as intenções de demissão do serviço público e a busca por tentar diversificar a força de trabalho em todos os níveis do arranjo federativo (Hanai et al., 2022).

São necessários instrumentos para a realização de diagnósticos válidos e precisos na gestão de pessoas do setor público, pois só assim é possível medir competências gerenciais no setor público. É necessário considerar também que muitas ferramentas disponíveis são limitadas a um segmento público, negligenciam aspectos gerenciais importantes ou não apresentam itens no formato de comportamento observável (Freitas; Odelius, 2021).

3 METODOLOGIA

Este estudo possui uma metodologia exploratória, natureza quantitativa. A pesquisa exploratória permite que se tenha uma visão específica sobre a temática, por meio do referencial teórico, no qual foram utilizados artigos científicos e trabalhos de conclusão de curso (Mattar, 1994, p. 84).

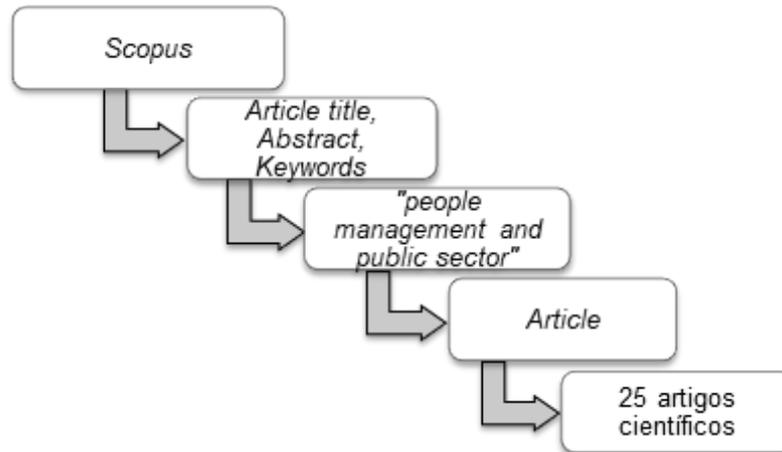
O levantamento dos dados foi realizado na base *Scopus*. A escolha dessa base de dados se deu pelo fato de que possui dados confiáveis e ferramentas analíticas de várias áreas do conhecimento. Para isso, foi realizado um mapeamento das produções científicas.

Para fazer a coleta dos dados, foram utilizadas as palavras-chave “*people management and public sector*”, escolhidas em inglês por apresentar um maior quantitativo de produções. Foram aplicados filtros para melhor identificar essas produções, com as expressões *Article title*, *Abstract*, *Keywords*, visto que abrange os artigos sobre o tema no título do artigo e no resumo. No campo *document type*, foi utilizada a opção *article*, e, em seguida, foi escolhido a opção Brasil, para que a pesquisa fosse baseada apenas na análise de artigos produzidos no país.

Com relação à periodicidade do estudo, após aplicação dos filtros, os dados coletados foram tabulados, filtrando-se os anos 2002 a 2022, sendo que, 2002, foi o ano da primeira publicação. Foram encontrados vinte e cinco (25) artigos relacionados à gestão de pessoas no setor público.

Após os dados serem coletados e analisados, foi utilizado o *Microsoft Excel*, para analisar todos os artigos, destacando-se os pontos pertinentes, tais como: a evolução anual, os principais autores, principais instituições de ensino e países que publicaram com maior frequência sobre o tema. Os dados foram organizados por meio de gráfico de linha e tabelas. Vale destacar que, na seção dos resultados, os dados foram coletados e discutidos em gráfico e tabelas, destacados em *ranking*, sempre os dez (10) primeiros aspectos, que tem maior quantitativo (dos 25 artigos analisados).

Figura 1 – Fluxograma para obtenção dos artigos científicos



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

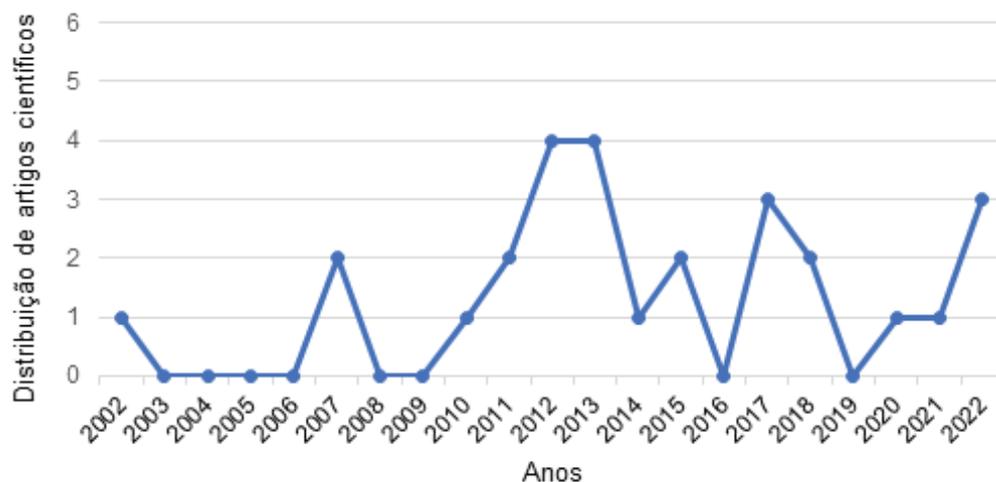
A Figura 1 apresenta o fluxograma para busca de artigos sobre Gestão de Pessoas no Setor Público, mostrando a base de dados, a opção de pesquisa, as palavras-chave utilizadas, o tipo de documento e a quantidade de artigos a serem analisados no estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram analisados alguns aspectos considerados pertinentes dos artigos científicos sobre gestão de pessoas no setor público, tais como: evolução anual dos artigos científicos, autores, periódicos, instituições, patrocinadores e países com maior frequência de publicações referentes à temática. Esses resultados foram atribuídos, considerando-se a maior frequência neste estudo. No entanto, pode-se perceber que a maioria dos artigos tratam da gestão de pessoas no setor público de modo geral, abordando aspectos voltados à saúde pública especificamente e mostrando também demandas e dificuldades existentes no setor, em virtude, por vezes, da diferença de classes.

Sobre os autores, foi constatado que todos os autores que escreveram sobre essa temática escreveram apenas um (01) artigo cada, num intervalo de 2002 a 2022, considerando artigos nacionais e internacionais.

Figura 2 – Evolução anual dos artigos científicos na base Scopus (2002-2022)



Fonte: Elaborado pelas autoras, baseado em dados da base Scopus (2023)

A Figura 2 evidencia que, em 2002, houve a primeira publicação sobre a temática, sendo apenas um (01) artigo encontrado. Nos anos seguintes, de 2003 a 2006, não houve nenhum artigo encontrado nessa base de dados, porém, nos anos 2012 e 2013, foram os anos que mais se publicou sobre a temática, sendo quatro (04) artigos. Nos anos posteriores, esse quantitativo não se elevou. Em 2017, houve três (03) artigos publicados, mas, nos últimos anos, esse percentual foi baixo, como em 2019, que nenhum artigo foi publicado. No ano de 2020 e 2021, foi encontrado apenas um (01) artigo e, no ano de 2022, apenas três (03) artigos sobre a temática.

Tabela 1 – Periódicos com maior quantitativo de artigos científicos

Periódicos	Quantidade
International Journal Of Environmental Research And Public Health	3
Revista Panamericana De Salud Publica Pan American Journal Of Public Health	2
Waste Management And Research	2
Acta Cirurgica Brasileira	1
BMC Public Health	1
Brazilian Journal Of Physical Therapy	1
Cadernos de Saúde Pública	1
Ciência e Saúde Coletiva	1
Infectious Diseases Of Poverty	1
Jornal De Pediatria	1

Fonte: Elaborado pelas autoras, baseado em dados da base Scopus (2023)

A Tabela 1 mostra os periódicos com maior quantidade de publicações sobre a temática. O periódico *International Journal of Environmental Research and Public Health* destaca-se como principal periódico, com três (03) artigos científicos publicados. Trata-se de um periódico interdisciplinar, de acesso aberto, publicado quinzenalmente *on-line* pelo MDPI, abrangendo as Ciências e Engenharia Ambiental, Saúde Pública, Saúde Ambiental, Higiene Ocupacional, Pesquisa em Saúde Econômica e Saúde Global (International Journal Of Environmental Research and Public, 2023).

Tabela 2 – Instituições com maior número de artigos científicos

Instituições	Quantidade
Fundação Oswaldo Cruz	7
Universidade Federal de São Paulo	3
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	3
Universidade Federal de Santa Catarina	3
Yale University	2
Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health	2
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	2
Universidade de São Paulo	2
Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas INI	2
The University of Sydney	2

Fonte: Elaborado pelas autoras, baseado em dados da base *Scopus* (2023)

Com relação às principais instituições de ensino e pesquisa com maior número de artigos científicos sobre o tema em questão, a Tabela 2 esclarece que a Fundação Oswaldo Cruz tem o maior quantitativo de artigos científicos sobre o tema, registrados na base de dados *Scopus*, com sete (07) artigos. As demais instituições de ensino apresentam, respectivamente, três (03) ou dois (02) artigos.

A Fundação Oswaldo Cruz é vinculada ao Ministério da Saúde, sendo a mais destacada instituição de ciência e tecnologia em saúde da América Latina, que promove a saúde e o desenvolvimento social, gera e difunde conhecimento científico e tecnológico, sendo agente da cidadania (Fundação Oswaldo Cruz, 2023).

Tabela 3 – Principais financiadores de artigos científicos sobre o tema

Financiadores	Quantidade
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior	2
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	1
Departamento Administrativo de Ciência, Tecnologia e Innovación	1
Ford Foundation	1
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo	1
National Center for Advancing Translational Sciences	1
National Institute of Allergy and Infectious Diseases	1
National Institute of Child Health and Human Development	1
National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases	1
Rockefeller Foundation	1

Fonte: Elaborado pelas autoras, baseado em dados da base *Scopus* (2023)

A Tabela 3 aponta os principais financiadores para a publicação dos artigos científicos sobre gestão de pessoas no setor público, sendo que a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior tem um quantitativo de dois (02) artigos e as demais apenas um (01) artigo, considerando os nacionais e internacionais.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior é uma fundação do Ministério da Educação (MEC) que desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação. Atua na formação de professores da educação básica, ampliando o alcance de suas ações na formação de pessoal qualificado no Brasil e no exterior (Capes, 2023).

Tabela 4 – Países com maior quantidade de publicações sobre o tema

Países	Quantidade
Brasil	25
Estados Unidos	7
Austrália	3
Canadá	3
Colômbia	3
México	3
França	2
Alemanha	2
Itália	2
Japão	2

Fonte: Elaborado pelas autoras, baseado em dados da base *Scopus* (2023)

A Tabela 4 destaca os países que publicaram mais sobre gestão de pessoas no setor público. O Brasil apresenta a quantidade total dos artigos, visto que, quando os dados da pesquisa foram filtrados, restringiu-se apenas esse país, com vinte e cinco artigos (25) encontrados. Porém, houve outros países que os pesquisadores tiveram participação nos artigos científicos e, em virtude disso, pode-se notar que, o quantitativo em números é bem mais elevado que a quantidade de artigos. Isso se deve pelo fato da colaboração existente entre instituições de ensino e pesquisadores que trabalham em prol de uma mesma pesquisa. Os Estados Unidos participaram em sete (07) artigos científicos e os demais países, em três (03) ou dois (02) artigos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel da gestão de pessoas é essencial para o bom funcionamento das organizações públicas, pois está ligado a diversas práticas para melhorias não apenas da organização, mas das equipes nas suas relações de trabalho, garantindo um melhor atendimento para os cidadãos. Para isso, é imprescindível que gestores e líderes conheçam as técnicas para administrar o capital humano, de forma que os servidores executem melhor suas tarefas.

Contudo, sabe-se que, para os líderes e gestores conhecerem técnicas e terem um melhor aprofundamento da temática, é essencial que existam as teorias. Para isso, os pesquisadores da área da gestão e saúde precisam desenvolver produções científicas, para que esse conhecimento seja disseminado e mais bem aproveitado nas organizações públicas e privadas.

Com base nos resultados apresentados, conclui-se que, apesar das produções científicas no Brasil sobre gestão de pessoas no setor público acontecer desde 2002, na base de dados selecionada, o percentual ainda é muito baixo, pois esse quantitativo de fato não cresceu significativamente, apresentando maior quantidade anual de apenas quatro (04) artigos. Nos anos que se seguiram, o percentual não aumentou, mesmo com a progressão da discussão da temática, pois notou-se também que, se forem utilizados os termos *gestão de pessoas* ou *setor público* separadamente, a quantidade de artigos é alta, porém, com a junção dos termos, ainda é baixa. Notou-se também que a maioria dos artigos não trata apenas da gestão de pessoas no setor público de modo abrangente, mas dão ênfase à gestão de pessoas em ambientes voltados a saúde pública.

Outra situação relevante na pesquisa é quanto aos autores, financiadores, periódicos e instituições, nacionais e internacionais e quanto aos principais países que publicaram sobre o tema, além do Brasil.

Alguns países, como Estados Unidos, contribuíram com as pesquisas desses artigos, o que mostra o interesse de outros países pela temática, inclusive em questões de financiamento, visto que, na última década, foi bastante difundida a temática. Diante disso, pode-se concluir que ainda existem lacunas, para que seja possível entender o porquê desse percentual ainda ser tão baixo.

Para à comunidade acadêmica e pesquisadores da área de gestão e saúde, sugere-se que sejam desenvolvidos mais artigos científicos e mais pesquisas sobre o tema, para que mais pessoas tenham conhecimento sobre a gestão de pessoas no setor público, partindo não apenas da visão teórica, mas da visão prática. Mediante isso, sugere-se também investigar em outras bases de dados se o quantitativo de artigos sobre gestão de pessoas no setor público tem ganhado proporções mais elevadas.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, S. D. F. **Gestão de Pessoas na administração pública**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública). Paraná: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Rondônia, 2023.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- COELHO, F. A. C. J.; PEREIRA, D. A. O.; MOTA, J. C.; SILVA, A. L. P.; PRAÇA, V. A. C. P. ARAÚJO, T. G. "Conseguir ser estratégica, ou não ser": atuação e identidade da área de gestão de pessoas sob a ótica de servidores públicos federais. In: XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022. P. 2177-2576, 2022.
- DANTAS, F. Repensando o patrimonialismo: Ainda uma chave explicativa do Estado brasileiro ?. **Fórum Sociológico Série II**, v.1, n. 41, 2022.
- ERTHAL, L. F. **Avaliação de Treinamento: uma revisão da literatura sobre a importância da avaliação no programa de treinamento e desenvolvimento nas organizações brasileiras do setor público**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Balneário Camboriú: Universidade do Sul de Santa Catarina, 2023.
- FECK, N. V. **Mudança nas Práticas de Gestão de Pessoas com o Trabalho Remoto: sob a ótica de gestores do setor público**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Brasília: Universidade Federal do Brasília, 2022.
- FUNDAÇÃO. **Fundação Oswaldo Cruz**. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/fundacao>. Acesso em: 24 jul. 2023.
- FREITAS, P. F. P. ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais para o setor público. **Caderno EBAPE. BR**, v. 20, n. 2, Rio de Janeiro, 2022.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: RAE, v. 35, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- HANAI, J. L.; SILVA, L. N.; SILVA, S. S.; CUNHA, N. R. S. Revisitando a Literatura Estrangeira em Gestão de Pessoas. **Revista de Administração – FACES**. Belo Horizonte V. 21, n.2, p. 94-111, Abr./Jun. 2022.
- INTERNATIONAL Journal of Environmental Research and Public Health. **MDPI**. Disponível em: <https://www.mdpi.com/journal/ijerph>. Acesso em: 24 jul. 2023.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MOURA, M. C. S.; SOBRAL, M. F. F. Gestão por competências com uso da metodologia multicritério na avaliação de profissionais de apoio administrativo de um Call Center. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 3, p. 1-27, 2014.
- MÜLLER, M. Por que ainda falamos de clientelismo no Brasil?. **Partidos Políticos e Organização Partidária**, v. 14, n. 3, 2020.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. S. Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 3, 2022.

Scopus. (2021). **Scopus**. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 11 maio 2024.

SGARBOSSA, M. Contribuições das Práticas de Gestão de Pessoas para o florescimento no trabalho: uma revisão integrativa (2011-2021). **Revista Gestão e Desenvolvimento**. V. 20, n. 1, 2023.

SILVER, Mick. **Estatística para administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**. V. 60, n. 30, 2009.

SOBRE A CAPES. **CAPES**, 05 jan. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/sobre-a-cap>. Acesso em: 24 jul. 2023.

THEODOROVICZ, J. C.; OLIVEIRA, L. C.; AZEREDO, A. D. Gestão de pessoas na administração pública. **Revista de Administração e Contabilidade**. V. 11, n. 3, 2019.

VASCONCELLOS, L. C. P. **Estilos de liderança e sua influência no desempenho de equipes no setor público**. 18p. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Pública). Santana do Livramento: Universidade Federal do Pampa, 2023.

VARGAS, T. C.; LINHARES, F. S.; GUEDES, T. V.; CERNICHIARO, L. E. M.; OLIVEIRA, A. D.; CANTINI, E. Gestão de pessoas por competência no setor público. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v.7.n.2, 2021.

VIEIRA, B. L. **Gestão de Pessoas no Setor Público Análise do Processo de Gestão de Pessoas na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública e Políticas Públicas). Foz do Iguaçu: Universidade Federal da Integração Latino-Americana, 2023.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. Gestão de Pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. v. 7, n. 13, 2007.