



CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

EVA BIANCA COSTA
RAIANE FERREIRA DA SILVA
MARTA VIRGÍNIA PEREIRA DA SILVA

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

RECIFE/2023

EVA BIANCA COSTA
RAIANE FERREIRA DA SILVA
MARTA VIRGÍNIA PEREIRA DA SILVA

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito para obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Professora orientadora: Ma. Myllena Karina Miranda dos Santos

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

C837g Costa, Eva Bianca.
Gestão de pessoas no setor público / Eva Bianca Costa; Raiane
Ferreira da Silva; Marta Virgínia Pereira da Silva. - Recife: O Autor, 2023.
29 p.

Orientador(a): Ma. Myllena Karina Miranda dos Santos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.

Inclui Referências.

1. Setor público. 2. Gestão de pessoas. 3. Organização pública. I.
Silva, Raiane Ferreira da. II. Silva, Marta Virgínia Pereira da. III. Centro
Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos este trabalho aos nossos pais e filha.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus que nos ajudou e guiou por todos os obstáculos encontrados ao longo do curso e da vida, pois sem ele, não conseguiríamos realizar este sonho.

A UNIBRA pela oportunidade de fazer o curso de Administração e crescer ainda mais profissionalmente. Agradecemos também a faculdade por não nos desamparar como mulheres e como mãe, permitindo a presença da filha de Raiane Ferreira em momentos nos quais não havia ninguém para ficar com ela.

Aos nossos pais, familiares, companheiros e amigos pelo apoio e incentivo, por muitas vezes não nos deixar desistir, principalmente aos nossos pais e esposo que nos encorajaram e serviram de alicerce para nossas realizações.

E, por fim, agradecemos em especial ao professor Bruno Moura e a nossa orientadora Myllena Karina, que esteve sempre disposta a nos ajudar e contribuir para um melhor aprendizado, através de todo seu conhecimento compartilhado, suporte nas suas correções e incentivos.

*“ Quando tudo parece estar indo contra
você, lembre-se que o avião decola contra o
vento, não a favor dele”.*

(Henry Ford.)

RESUMO

A gestão de pessoas dentro do setor público vem passando por grandes desafios para se adaptar às constantes mudanças sociais, culturais e tecnológicas. Dessa forma, o presente estudo investiga as práticas e os desafios dentro do setor público e suas estratégias para desenvolver o colaborador. Para sua composição, foi necessário um levantamento bibliográfico na base de dados do SPELL, através das palavras-chave: setor público, gestão de pessoas e organização pública. A pesquisa foi realizada entre agosto a novembro de 2023. Foram identificados 1.341 artigos, foram analisados 27 e incluídos 18 para revisão, devido aos critérios de exclusão. Esse material forneceu dados e melhores perspectivas sobre as organizações públicas, com intuito de destacar a importância da motivação, da liderança dos gestores e da cultura organizacional. Por fim, foram apresentadas melhores recomendações para melhoria da gestão de pessoas no setor público, promovendo na administração pública, resultados que atendam às necessidades da sociedade e dos serviços públicos.

Palavras-chave: Setor público; Gestão de pessoas; organização pública.

ABSTRACT

People Management within the Public sector has been going through major challenges to adapt to constant social, cultural and technological changes. In which, this study investigates the practices and challenges within the public sector and its strategies for developing employees. For its composition, a bibliographical survey in the SPELL database was necessary. We use the following keywords, Public sector; People management; Public organization, research carried out between August and November 2023. 1,341 articles were identified, 27 were analyzed and 18 included for review. Where to seek to provide data and better perspectives in public organizations, with the aim of highlighting the importance of motivation, managerial leadership and organizational culture. At the end, best recommendations are presented for improving people management in the public sector, promoting results in public administration that meet the needs of society and public services.

Keywords: Public sector; People management; public organization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Gestão de pessoas	13
2.2 Setor público	18
2.3 Organização pública	20
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1 DISCUSSÃO	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	33

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um conjunto de técnicas, práticas e estratégias que envolvem administrar e desenvolver os colaboradores de uma empresa, visando atingir os objetivos e metas em busca de um ambiente saudável e produtivo. (Ferigato; Rosini, 2021).

A gestão de pessoas pode criar uma cultura organizacional que valoriza a inovação. Isso envolve promover a colaboração, a criatividade e a aprendizagem contínua entre os funcionários. Desempenha um papel central na condução de projetos bem-sucedidos, garantindo que a equipe seja montada, motivada, treinada e gerenciada de maneira eficaz para alcançar os objetivos do projeto dentro do prazo e do orçamento estabelecidos. (Ferigato; Rosini, 2021).

Ela se concentra não apenas em aspectos técnicos, mas também em aspectos comportamentais e relacionados à comunicação, utilizando métodos inovadores de recrutamento e seleção, como a análise de dados para identificar candidatos com habilidades e experiências relevantes, bem como a promoção da diversidade e inclusão no processo seletivo. (Ribeiro, 2020).

Dentro da gestão de pessoas, a motivação humana é um desafio dentro das organizações, em especial, dentro das instituições públicas, onde podem existir diversos desafios devido à burocracia, orçamento baixo e regulamentos governamentais. Além de ter pontos-chave que impulsionam os colaboradores a alcançar seus objetivos e, com isso, contribuir para os objetivos da organização. Sendo possível melhorar a motivação dos funcionários em instituições públicas, como lhe dando maior autonomia, recompensas por metas atingidas e trazendo novos desafios para seu desenvolvimento profissional. Fornecer *feedback* seja ele positivo ou negativo é importante e pode ajudar os funcionários a melhorar e sentir que seu trabalho vem trazendo melhores resultados. (Rafikul; Ahmad, 2008).

O setor público vem sendo bastante pressionado em relação à tecnologia e às ferramentas que facilitem a colaboração. Dentro dessas ferramentas, vem sendo muito utilizada a análise de dados e o modelo rápido, em que são estabelecidas métricas de desempenho específicas, relacionadas à inovação e é usada para

acompanhar regularmente o progresso em direção às metas inovadoras. Além disso, estabelecer canais de comunicação eficazes podem garantir ideias inovadoras e que sejam compartilhadas e compreendidas por toda a organização. (Furr; Ozcan; Eisenhardt, 2022).

Na última década, a sociedade vem cobrando com maior frequência a qualidade e melhoria do atendimento dentro dos órgãos públicos. Sendo apontadas pela própria população como os principais problemas à maneira que são geridas e repassadas as informações no atendimento dos servidores públicos. (Emmendoerfer, 2023).

Internamente na administração pública como antes era chamada, o setor de gestão de pessoas vem passando por diversas mudanças. Com isso, a forma de trabalho que antes vinha sendo desempenhada por seus colaboradores dentro dos setores de forma desorganizada, vem trazendo novos conceitos, contribuições e melhorias tecnológicas dentro das organizações públicas. (Aboukhadeer; Azam; Albattat, 2023).

Pode-se identificar que muitas das melhorias que vêm acontecendo dentro das organizações públicas tende à tecnologia, já que através dela estão sendo explorados o sistema de teletrabalho. Para isso, deve-se investir em programas de treinamento que desenvolvam as habilidades de seus colaboradores, em busca de inovação, pensamento crítico, resolução de problemas e criatividade. Além de implantar sistemas que facilitem o compartilhamento de informações e melhorias na prática entre os funcionários, estimulando a inovação, utilizando ferramentas de *feedback* e avaliações contínuas para identificar problemas e buscar melhoria e reconhecer o desempenho inovador. (Ferigato; Rosini, 2021).

Dentro da organização pública, a gestão de pessoas busca administrar serviços voltados à população, buscando adequar ideias para garantir um bom funcionamento e melhorias na qualidade dos serviços prestados à população. Onde seus gestores são tratados com total importância, visto que é responsável pelo cenário político, implementando as políticas públicas com objetivo de contribuir com o bem-estar da sociedade. (Marchiori et al, 2023).

Dessa forma, o presente estudo se justifica para o incentivo à geração e implementação de ideias e métodos inovadores. A inovação não é apenas sobre tecnologia, mas também sobre como as pessoas são recrutadas, treinadas,

lideradas e engajadas em toda a organização. (Kattel, 2023). Tendo como objetivo o desenvolvimento, a motivação e o bem-estar dos colaboradores e desempenho dos seus gestores dentro das organizações, a gestão dentro da organização é fundamental para o sucesso, seja ela uma empresa, um órgão público, uma organização sem fins lucrativos ou qualquer outro tipo de empreendimento. (Pacheco; Kronbauer; Ott, 2023).

Diante do que foi exposto, o presente estudo tem como objetivo realizar um mapeamento das discussões acadêmicas acerca do tema de gestão de pessoas no setor público. Para tanto, optou-se por realizar uma revisão bibliográfica de trabalhos publicados em periódicos de administração e áreas correlatas nos últimos cinco anos – 2019 a 2023.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas é um conjunto de técnicas que envolvem administrar e desenvolver os colaboradores de uma empresa. Tem como propósito a melhoria no ambiente de trabalho, onde tem como objetivo torná-lo motivador e produtivo. Foi criada no século XIX, onde teve como principal movimento a administração científica, que foi marcada pelos pensadores Frederick W. Taylor e Henri Fayol. (Souza, 2010).

Esse movimento tinha como objetivo analisar a gestão de pessoas dentro das organizações, de como eram geridos e como eram repassados. Entende-se que o trabalho precisa ser bem desenvolvido, buscando promover o bem-estar do colaborador, para que com isso contribua ao alcance dos objetivos da empresa. (Souza, 2010). Assim, o referencial teórico da presente pesquisa foi estruturado em três tópicos, no qual foram subdivididos em Gestão de pessoas, Setor público e Organização pública.

2.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é uma estratégia que envolve desenvolvimento, motivação, entre outras funções para atingir os objetivos da organização e está presente em todas as tomadas de decisões. É um processo que tem como propósito melhorar o desempenho dos colaboradores e de seus gestores dentro do setor designado. Tem também como objetivo capacitar e qualificar o profissional com intuito de gestão que sejam compatíveis com os valores da organização, para que funcione em longo prazo. Nesse sentido, tende a abrir debates sobre questões e relações trabalhistas e também no gerenciamento de pessoas. (Vilhena; Martins, 2022).

Teve surgimento no começo do século XX, em que foram chamadas de relações industriais, por uma série de transformações que estavam acontecendo com o rápido desenvolvimento industrial e econômico daquele período. (Watt, 1765). Watt (1765) destacou como alguns dos principais aspectos da gestão de pessoas:



Figura 1: Principais aspectos da revolução industrial.

Fonte: Adaptado de Watt (1765)

Essas mudanças foram marcadas pelas condições de trabalho e da busca dos direitos dos trabalhadores, influenciadas pelo crescimento industrial, pelos movimentos sindicais e pelas regulamentações governamentais. Mudanças essas que tiveram um impacto significativo na sociedade e dentro da economia em todo o mundo. (Watt, 1765).

A gestão de pessoas engloba todo o capital humano, na qual começou a ter visibilidade com a Teoria das Relações Humanas, que se trata de um conjunto de teorias administrativas que surgiu no início da década de 1930 na USA. Década essa que o país sofria uma grande crise que ficou conhecida como “Grande Depressão”, na qual sofreu uma grande estagnação com a quebra da bolsa de 1929, considerada a maior crise mundial na área financeira, que atingiu não só os Estados Unidos como o mundo inteiro. (Deroide, 2021).

No Brasil, teve seu início marcado no final na década de 1940. Foi nesse período que as empresas começaram de fato adotar práticas para estruturar a gestão de pessoas dentro das organizações, focando em treinamentos para obter maiores resultados. Desde então, a área de Recursos Humanos vem evoluindo com intuito de abranger funções e o bem-estar dos colaboradores nas organizações. (Deroide, 2021).

De modo geral, o que começou como uma maneira de conduzir seus colaboradores, numa perspectiva financeira, foi pouco a pouco evoluindo, em que no final dos anos 80, do século XX, o profissional de recursos humanos, que antes era pouco valorizado, passou a ocupar uma posição mais estratégica e de total importância no planejamento e operação da empresa. (Deroide, 2021).

É importante ressaltar que cada vez mais os avanços da tecnologia têm impactado diretamente no setor de Recursos Humanos. O desenvolvimento do setor segue crescendo rapidamente e vem amadurecendo até os dias de hoje. Um exemplo disso foi à forma como o registro de horas trabalhadas se desenvolveu, que antes era entregue a cada funcionário um cartão que quando colocado na máquina registrava entrada e saída do local de trabalho e, na contemporaneidade, existem o cartão magnético, código de barras, os aplicativos, entre outros. (Baa; Chatteraj, 2022).

No contexto atual na prática de GP, muitos dos gestores vêm estudando diversos métodos para melhoria de vida dentro das organizações. Nesse sentido, diversos formulários e pesquisas podem ser aplicados para saber pontos de vistas de gestores e não gestores quanto à GP. (Garcia et al, 2023).

Vale pôr em evidência, que todo ser humano tem por estratégia sua vida fundamentada em etapas, em que são baseadas por níveis de necessidades. Para que cada etapa possa progredir, é necessária a realização de cada elemento, levando para os próximos níveis, até alcançar o topo, conforme a figura abaixo. (Maslow, 1954).



Figura 2: A hierarquia das necessidades.
Fonte: Pirâmide adaptada de Maslow (1954).

Através dessa pirâmide, o gestor pode tentar entender as necessidades do seu subordinado e, com isso, estudar como seus colaboradores são impactados no ambiente de trabalho. Para que assim consiga projetar melhorias e técnicas que andem lado a lado da empresa e do funcionário. Além disso, assegurar que tanto os interesses dos colaboradores quanto os da empresa estejam alinhados. Exemplo disso é quando a empresa oferece um plano de saúde ou um vale alimentação como adicional em cima do salário, a mesma tem como objetivo atender às necessidades do colaborador e, com isso, oferecer mais benefícios ao funcionário. (Maslow, 1954).

Uma parte fundamental da gestão de pessoas é a fase do recrutamento e da seleção, que envolve a identificação e os novos talentos adequados às necessidades da empresa. Uma vez dentro da organização, o desenvolvimento dos funcionários é trabalhado por meio de treinamentos e capacitações que é essencial para aprimorar suas habilidades e mantê-los atualizados com as demandas do mercado. Além disso, a motivação e o comprometimento dos colaboradores são aspectos essenciais da gestão de pessoas.

Os principais fatores para manter seus colaboradores motivados são: reconhecimento do trabalho bem feito, *feedback* construtivo e oportunidades de crescimento dentro da organização, seja ela pública ou privada. (Blumen; Cepellos, 2023). A gestão de pessoas tem por estratégia potencializar as atividades de seus colaboradores, portanto, a organização moderna precisa entender que não se pode mais usar uma organização de chefe e subordinado, voltada para o autoritarismo, e sim deverá encontrar meios que atendam a uma organização que funciona em equipe. (Saldanha; Cruz, 2022).

A gestão de pessoas inclui a criação de canais de comunicação eficazes para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados quanto às metas, tarefas e progresso do projeto. Os conflitos podem surgir em qualquer projeto. A gestão de pessoas envolve a capacidade de identificar e resolver conflitos de maneira construtiva, minimizando os impactos negativos no projeto. A equipe de um projeto pode precisar adquirir novas habilidades ao longo do tempo. A gestão de pessoas inclui o desenvolvimento da equipe por meio de treinamento e capacitação. (Abelha; Vasconcelos; Quevedo-Silva, 2023).

Os gestores de um projeto desempenham um papel crucial na gestão de pessoas, em que definem como serão repassadas informações, fornecem direcionamento e inspiram a sua equipe a atingir seus objetivos. Além dos gestores, a equipe precisa andar lado a lado para alcançar as expectativas e ter uma boa comunicação com os clientes e parceiros. A gestão de pessoas não só envolve a capacidade de se adaptar às mudanças, mas também se adaptar aos imprevistos que surgem ao longo do projeto, o que requer uma equipe determinada e resiliente. (Rocha et al, 2023).

A gestão de conflitos também está ligada à gestão de pessoas, pois é uma parte fundamental da responsabilidade dos gestores de recursos humanos com seus colaboradores. Os conflitos entre funcionários, equipes ou com a liderança podem prejudicar o ambiente de trabalho e, assim, cair a produtividade e a entrega de resultados satisfatórios. (Moreira; Rua, 2023).

Uma abordagem que é muito valorizada em uma boa gestão é a comunicação aberta, que deve ser tratada com transparência e é fundamental para criar um ambiente de confiança. Quando espontânea, traz melhores resultados tanto internamente nas organizações quanto externamente. (Daharat et al, 2022).

Essa abordagem pode ser chamada de “gestão da comunicação eficaz”, que tem como objetivo a habilidade de planejar, executar e monitorar como são repassadas essas informações. Isso ajuda a construir dentro do ambiente de trabalho de maneira objetiva e clara uma comunicação interna onde os funcionários se sentem mais valorizados, ouvidos e com suas opiniões respeitadas. (Daharat et al, 2022).

Na análise que foi feita, dentro da percepção dos servidores públicos, a perspectiva é de maior autonomia no setor e maior flexibilidade em relação à gestão de pessoas, bem como também inovação dentro do setor público, através de melhorias, como novos investimentos em treinamentos e recrutamento de mão de obra qualificada. (Rodrigues et al, 2023).

Na prática dentro da organização, a gestão envolve a aplicação de princípios éticos e morais, e também métodos que garantam que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz e que a organização esteja alinhada com seus objetivos estratégicos. É um processo que exige monitoramento de perto, avaliação, e quando necessário, exige adaptação. (Passos et al, 2023).

Assim, os conceitos de Gestão de Pessoas são cada vez mais atualizados e acessados para aperfeiçoar as boas práticas e ajudar na melhoria de organização do trabalho. No entanto, é necessário desenvolver novas estratégias para integrar a GP dentro do setor público. (Santos; Lange; Lourenço, 2023).

2.2 Setor público

O serviço público brasileiro surgiu no início do ano de 1808, no século XIX, com a chegada da Família Real Portuguesa ao Brasil, onde com o passar dos anos foi percebida a importância e foi se adaptando com os cuidados necessários em torno do trabalho administrativo. É uma parte fundamental da economia de um país e engloba todas as instituições, sendo elas organizações, empresa privada ou setores públicos. Esse setor desempenha diversas funções, incluindo a prestação de serviços públicos essenciais, como saúde, segurança, lazer e entre outros, através da arrecadação de impostos. Esse setor vem sendo bastante pressionado em relação à melhoria e qualidade dos serviços oferecidos à população. Contudo, vem

sendo estudadas estratégias de melhorias e modos de pôr em prática. (Aguiar-costa et al, 2022).

Pesquisas e formulários vêm sendo aplicados, com objetivos de analisar e identificar as características da relação entre servidores do setor de GP e de seus gestores com qualidade e transparência. (Klein et al, 2021). Um estudo avançado feito por Garrido no ano de 2023 verificou a capacidade entre os sistemas de gestão e o desempenho que o governo tem em oferecer às organizações públicas e melhorias estruturais. A cultura organizacional em algumas instituições públicas pode ser resistente à mudança e à inovação, que pode desencorajar os funcionários que desejam programar melhorias, como a baixa autonomia e tomada de decisões limitadas, em que funcionários que têm pouca autonomia e autoridade para tomar decisões podem se sentir desmotivados, especialmente se sentirem que suas contribuições não são valorizadas. (Sartori; Garrido, 2023).

Em meio às mudanças que vêm acontecendo no cenário mundial com a globalização e o avanço tecnológico, o setor público vem sendo motivado a aderir às transformações organizacionais, que podem observar essa maior evolução nos modelos de gestão gerencial. (Souza; Janissek-muniz, 2021). Com isso, o teletrabalho (Home Office) tem sido foco de crescimento, em que vem sendo maior explorado na área pública. (Cunha, 2021). Pode-se observar que durante a pandemia do coronavírus, muitos desses servidores públicos tiveram que se adaptar ao formato do Home Office, que a partir disso foi tida uma nova percepção quanto à gestão de pessoas e aos avanços digitais. (Velasco; Pantoja; Oliveira, 2023).

Através da tecnologia avançada, atividades desses determinados setores que antes não teriam formas de serem executadas com excelência, foram adaptadas aos formatos digitais. Dessa maneira, trazendo melhorias de trabalho, sendo essa tratada como uma forma de evitar a sobrecarga de trabalho atribuído. (Macedo et al, 2023). Muitas vezes, o ambiente de trabalho se torna estressante e sem motivação por partes dos funcionários, na maioria das vezes, por pressão que sofrem politicamente e por falta de oportunidades de crescimento profissional pode levar os funcionários a se sentirem desmotivados. (Rocha et al, 2023).

Em algumas dessas instituições públicas, muitos desses desafios estão associados à prestação de serviços públicos, que interfere em um bom funcionamento, como, por exemplo, a falta de recursos financeiros ou demandas

crescentes, que podem sobrecarregar os funcionários e afetar sua aplicabilidade. (Santos; Falce, 2023). Logo, a gestão de pessoas dentro do setor público vem com o intuito de humanizar o servidor, no sentido de que o servidor deixaria de ser apenas uma peça e passaria a ser maior valorizado no seu crescimento pessoal como também profissional. (Emmendoerfer, 2023).

Nesse sentido, a gestão de pessoas tem como principal objetivo motivar os colaboradores, fazendo investimentos em capacitações, treinamentos, garantindo melhores mudanças e qualidade de vida no ambiente de trabalho, promovendo atuação ética, dentre outros. A finalidade e as atuações dos programas públicos estão sempre em constante evolução, é daí que se origina o comprometimento do gestor público para inovar e acompanhar as mudanças e, dessa forma, capacitar o servidor público para que se adeque às transformações. (Emmendoerfer, 2023).

A sociedade vem exigindo cada vez mais do setor público uma atuação mais pautada em resultados que tenham eficiência e efetividade na ação governamental. Não basta atuar da melhor forma, é preciso que exista uma qualidade e adequação para atender as necessidades legítimas. Na atualidade, o cenário organizacional é conduzido por um sistema que tem como prioridade a cultura, o bem-estar e planejamento estratégico das organizações. (Calvosa, 2023).

A prática de organização na gestão envolve a aplicação de princípios e métodos para garantir que os recursos sejam usados de maneira eficaz e que a organização esteja alinhada com seus objetivos estratégicos. É um processo contínuo que exige monitoramento, avaliação e adaptação constantes. (Rocha et al, 2023).

2.3 Organização pública

Esse órgão foi criado pelo Estado em prol a oferecer serviços e bens públicos à sociedade, tendo como intuito trabalhar para garantir o acesso da sociedade aos serviços públicos, sem distinção. Serviços esses como saúde, educação, segurança, entre outros, que são essenciais para o desenvolvimento do país. Tendo um papel crucial, garantindo o bem-estar social e no desenvolvimento do país. (Noronha; Martins; Oliveira, 2023).

A Constituição Federal de 1988 aborda que as organizações públicas de qualquer poder deverão obedecer aos princípios da administração pública. Essas organizações são geridas por servidores públicos que são contratados por meio de concursos públicos, em que asseguram a igualdade e meritocracia na contratação para as organizações públicas. (Costa et al, 2023).

No Brasil, temos subdividido os seguintes poderes públicos:

PODERES	FUNÇÕES
Poder Executivo	É chefiado pelo presidente da República, que tem a função de analisar e sancionar projetos de lei para implementação das políticas públicas.
Poder Legislativo	Representado pelo Congresso Nacional, que consiste na Câmara dos deputados e senadores, que tem a função de criar e aprovar leis que ajudem como um todo à sociedade.
Poder Judiciário	Exercido por juízes, que são responsáveis pela aplicação de leis e garantia de direitos e deveres dos cidadãos.

Quadro 2: Poderes e funções da administração pública no Brasil.

Dessa maneira, a organização pública do Brasil é baseada na divisão dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que trabalham de forma democrática, para garantir os direitos e deveres dos cidadãos. Também contam com órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), que é responsável por fiscalizar o uso dos recursos públicos e garantir a transparência e a legalidade do governo. Dentro das organizações públicas vem sendo enfrentados diversos desafios, como a burocracia, a corrupção e a necessidade de aprimorar a eficiência nos serviços.

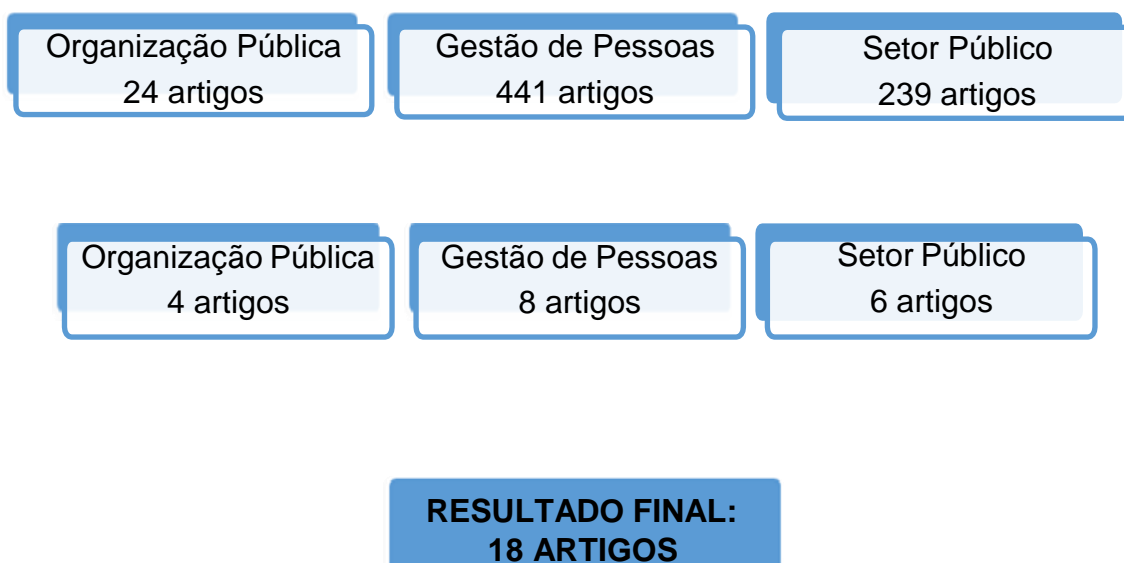
Portanto, para uma gestão eficaz e transparente, é fundamental garantir que as organizações públicas junto com seus setores cumpram seu papel de forma adequada e beneficie a sociedade como um todo. No entanto, a administração pública no Brasil enfrenta desafios, como falta de recursos e mão de obra para as

demandas da população. São caracterizadas por serem financiadas pelo Estado e atuam em diversos níveis de governo, incluindo federal, estadual e municipal. (Velasco; Pantoja; Oliveira, 2023).

3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Este estudo foi realizado utilizando uma estratégia qualitativa de pesquisa e uma abordagem exploratória, na qual esse método buscou entender e explorar o fornecimento de critérios sobre determinada situação. (Malhotra, 2001). A técnica utilizada foi a revisão bibliográfica, que foi escolhida como fonte de busca eletrônica de artigos publicados nas bases de dados do servidor Spell, por ser referência para pesquisas de produção científica em diversas áreas, dentre elas, administração. Para a realização disso, foi feita a pesquisa utilizando como palavras-chave: gestão de pessoas, setor público e organização pública, resultando na escolha de 18 artigos científicos, selecionados entre o período de 2019 a 2023.

Mapa de Exclusão e Inclusão:



Para isso, foi utilizada uma busca de dados eletrônica no navegador do Spell, onde foram encontrados na primeira etapa: 239 artigos para a palavra-chave “ Setor Público”; 441 artigos para “ Gestão de Pessoas”; 24 artigos para “ Organização Pública”. Na segunda etapa: foram excluídos 233 para a palavra-chave “ Setor Público”; 433 artigos para “ Gestão de Pessoas”; e 20 artigos para “ Organização Pública”, por não atenderem aos critérios de elegibilidade.

Por fim, foram selecionados na terceira etapa: 6 artigos para palavra-chave

“Setor Público”; 4 artigos para palavra-chave “Gestão de Pessoas”; 8 artigos para palavra-chave “Organização Pública”, em que foram utilizados 18 artigos para a referida pesquisa. Assim, a leitura dos artigos selecionados estabeleceu uma discussão e aplicabilidade para a realização da presente pesquisa sobre a gestão de pessoas dentro do setor público. (Gonçalves, 2022).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a realização da pesquisa, foi feita uma busca nas bases de dados do sistema Speel e entre artigos publicados, onde identificamos 704 artigos de estudos. Desses foram excluídos 686, após a análise de textos. O total de 18 artigos selecionados para revisão.

TÍTULO DO ARTIGO	ANO DE PUBLICAÇÃO	SOBRENOME DOS AUTORES	REVISTA/ PERÍODICO	PALAVRA-CHAVE
Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no contexto da COVID-19: percepções entre os gêneros em organizações públicas	2023	Vieira, Pantoja, Mesquita.	Administração Pública e Gestão Social	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gênero; ✓ Pandemia; ✓ Qualidade de vida no teletrabalho; ✓ Setor público; ✓ Teletrabalho compulsório.
Custos ocultos comportamentais no setor público: uma abordagem a partir do capital intelectual	2023	Conceição, Callado.	Revista de Contabilidade e Controladoria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capital Intelectual; ✓ Custos Ocultos; ✓ Setor Público.
O que influencia o compartilhamento do conhecimento no setor público? Uma revisão sistemática	2023	Alvares, Silva, Freire.	Revista do Serviço Público	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartilhamento do conhecimento; ✓ Revisão sistemática; ✓ Setor público.

Sistema de gestão e medição de desempenho nas organizações públicas: o efeito mediador das capacidades dinâmicas	2023	Leite, Duarte, Esteves.	Revista de Gestão e Secretariado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidades; ✓ Dinâmicas; ✓ Desempenho Organizacional; ✓ Setor Público; ✓ Sistema de gestão; ✓ Medição de Desempenho.
Avaliação dos múltiplos papéis na gestão de pessoas: ferramenta para a melhoria das ações em organizações públicas	2023	Garcia, Schwantz, Dorion, Vargas.	Revista de Carreiras e Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administração pública; ✓ Gestão de pessoas; ✓ Modelo Ulrich (1998) dos múltiplos papéis.
Gestão de pessoas e relações de trabalho no Brasil: dimensões do debate na contemporaneidade	2022	Costa, Oliveira, Lima, Costa.	Revista Gestão & Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de pessoas; ✓ Perspectivas teóricas; ✓ Relações de trabalho.
Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: evidências na administração pública	2022	Teles, Gonçalves.	Cadernos Gestão Pública e Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boas práticas no setor público; ✓ Gestão de pessoas; ✓ Inovação no setor público; ✓ Novas tecnologias gerenciais; ✓ Organização do trabalho.
Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de	2022	Freitas, Lacerda, Santos, Alvarenga,	Revista de Administração Mackenzie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de pessoas; ✓ Intenção de rotatividade; ✓ Oportunidade de

rotatividade nas organizações		Bizarrias.		aprendizagem; ✓ Pesquisa quantitativa; ✓ Políticas de recursos humanos.
Relato Integrado no Setor Público: uma Análise dos Relatórios de Gestão do Conselho Federal de Contabilidade	2022	Kallenbach, Melo, Assunção.	Contábil	✓ Brasil; ✓ Conselho Federal de Contabilidade; ✓ Geração de Valor; ✓ Prestação de Contas; ✓ Relato Integrado; ✓ Setor Público.
O status quo do Relato Integrado no setor público brasileiro	2022	Castro, Costa.	Revista Gestão Organizacional	✓ Relato Integrado; ✓ Setor Público; ✓ Teoria Institucional.
Habilidades sociais e características do trabalho de gestores	2022	Santos, Rossa, Ribeiro, Ledur, Andretta.	Revista Administração em Diálogo	✓ Descrição do cargo; ✓ Gestão de pessoas; ✓ Gestores; ✓ Habilidades sociais.
Gestão existencial de pessoas: ensaio sobre as relações vida-trabalho	2021	Koch, Alves, Vaclavik.	Revista de Administração FACES Journal	✓ Gestão de Pessoa; ✓ Gestão Existencial de Pessoas; ✓ Relações de Trabalho.
Gestão por Competências: um paradigma para a tomada de decisão gerencial na gestão pública	2021	Nascimento, Baltazar, Severino.	Journal of Perspectives in Management	✓ Avaliação 360°; ✓ Gestão por Competência; ✓ Organização Pública.
				✓ Administração;

A influência do ambiente organizacional interno na gestão de riscos	2021	Klein, Brum, Mendes, Cardoso.	Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente Organizacional Interno; ✓ Gestão de Riscos Organizacionais; ✓ Organização Pública.
Práticas de Gestão de Pessoas: uma análise a partir da percepção dos gestores e dos não gestores	2021	Trentin.	Revista Alcance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de pessoas; ✓ Posições de gestão e não gestão; ✓ Práticas de gestão de pessoas.
Gestão de Pessoas e o Teletrabalho: desafios e possibilidades	2021	Leite, Cunha.	Revista do Serviço Público.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de pessoas; ✓ Serviço público; ✓ Teletrabalho.
Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: associando os construtos em uma organização pública humana	2020	Oliveira, Honório.	Revista de Administração Mackenzie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprometimento organizacional; ✓ Condições de trabalho; ✓ Gestão de pessoas; ✓ Organização pública; ✓ Práticas de recursos humanos.
Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap	2019	Gonçalves, Nascimento, Gomes.	Desenvolvimento em Questão	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inovação; ✓ Inovação em serviços; ✓ Organização pública; ✓ Setor público.

4.1 Discussão

Nos últimos anos, as organizações vêm vivenciando grandes mudanças com os efeitos dos avanços tecnológicos. Na área de administração de pessoas, acredita-se que passou a atender às necessidades das organizações, pois cada vez mais é frequente que o gestor desenvolva as relações interpessoais e as habilidades sociais, para que ocorra uma melhoria da eficácia nos esforços organizacionais. Afinal, acredita-se que elas dependem do desempenho humano para seu sucesso (Duarte; Costa, 2002).

A Gestão de Pessoas trouxe uma fonte de vantagem competitiva, já que esta auxilia as organizações no desenvolvimento de competências dentro da própria organização e dos colaboradores que nela atuam. Por isso, estão sempre buscando melhorar suas práticas de gestão e definir estratégias para atingir seus objetivos e sua eficácia (Cortês; Meneses, 2019).

Em cenários de restrições orçamentárias, a busca por inovações está sempre em desenvolvimento, o que seria mais viável a ser adotado são os vários modelos que são apresentados para influenciar a gestão de recursos humanos e poder melhorar seu desempenho, como é o caso do modelo Ability-Motivation-Opportunity (AMO), que traz como ideia as atividades que envolvem o pensamento e a criatividade para encontrar soluções inovadoras. Além das comportamentais e sociais, como trabalho em equipe, as negociações e as parcerias, as redes de colaboração e a liderança. São fatores que afetam o cotidiano das organizações, por isso, merecem ser aprofundadas (Cinar et al., 2019).

Acredita-se que é importante a atividade dos gestores e sua forma de falar em público para estabelecer as relações dentro das organizações, trazendo o *feedback* e suporte social dentro do ambiente de trabalho. É uma forma de melhorar a comunicação no trabalho, trazendo bem-estar e saúde para todos os colaboradores (Del Prette; Del Prette, 2017).

Essas inovações trazem uma conjuntura de que os estudos acerca da gestão de trabalho e sua eficácia contribuem de forma fundamental, para que as organizações alcancem um ambiente de trabalho produtivo e saudável, uma vez que contribuem para que a empresa alcance excelentes resultados. Hoje em dia

emergem fatores que potencializam a necessidade de se ter qualidade de vida e bem-estar no ambiente de trabalho (Molino; Ingusci; Signore et al., 2020).

Os estudos desenvolvidos nos projetos de pesquisa abordaram que existem diferentes dimensões de relação de trabalho, quais são os impactos que estas trazem nas relações dos indivíduos, nas organizações e nas sociedades e todas as benfeitorias que estas trazem com suas inovações (Ullmann; Fumagalli, 2018).

Diante aos resultados de estudos anteriores em comparação aos estudos atuais, foi visto que mesmo diante às dificuldades, os gestores junto com as organizações públicas têm trabalhado em cima de pesquisas e medições, com intuito de trazer resultados positivos para gestão pública no setor público. (Ferreira, 2023).

Com isso, acredita-se que investir em programas de treinamento inovadores que desenvolvam as habilidades necessárias para a inovação, sejam eles práticos, teóricos ou sociais, implementando sistemas de gestão do conhecimento, facilitam o compartilhamento de informações e melhores práticas entre os funcionários, estimulando a inovação. (Castro; Costa, 2022).

Nesse contexto, identificou-se que dentro das organizações, o setor público não tem recebido a mesma atenção do setor privado, onde teria maior eficiência se os canais de comunicação forem mais claros e eficazes dentro da organização. Dessa maneira, seus servidores terão maior autonomia para buscar estratégias e resultados, promovendo uma maior compreensão entre a gestão pública e a sociedade como um todo (Castro; Costa, 2022).

Pensa-se que o novo método de abordagem, o relato integrado vem contribuindo nas instituições públicas, em que tem como objetivo a prestação de contas, que busca oferecer maior desempenho nas organizações. Tendo como foco principal dentro do setor público, atribuir responsabilidades de forma clara e transparente, a cada membro da equipe, que deve saber o que espera dele e quais são suas áreas de responsabilidade. (Kallenbach; Albuquerque; Souza, 2022).

Pode-se identificar que muitas das melhorias dentro das organizações públicas tendem à tecnologia, já que através dela estão sendo explorados os sistemas de teletrabalho. Durante a pandemia da COVID-19 em todo o mundo, cada vez mais foram utilizadas ferramentas para que não deixasse de prestar os serviços que a população necessitava. Com isso, foi analisado através de pesquisas de

campo, maneiras para que trouxesse melhorias e resultados tanto a seus colaboradores quanto aos seus gestores. Nessa abordagem, Mesquita (2023) traz pesquisas inovadoras, com objetivo de analisar a (E-QVT) que houve na pandemia, onde o foco principal foi diferenciar a gestão dentro das organizações públicas, vista em relação às mulheres e aos homens com e sem filhos e de como são afetados com o teletrabalho.

Com as transformações sofridas ao longo do tempo, em relação ao trabalho e às novas formas de labor surgidos, o teletrabalho vem adentrando o mercado como uma alternativa para a flexibilidade no trabalho, é uma inovação no mercado que vem dando muito certo e trazendo impactos positivos nas organizações. É visto como uma inovação organizacional, bem aceita em vários países e que no Brasil vem sendo bastante discutido através de estudos práticos (Nohara et al., 2010).

Acredita-se que muito dos problemas relacionados ao comportamento dos servidores têm sido gerados por custos ocultos, que são decorrentes pela má gestão do capital intelectual. Os custos ocultos comportamentais no setor público referem-se aos gastos não financeiros, resultantes de comportamentos inadequados ou ineficiências na gestão de recursos humanos. Comportamentos como falta de motivação, baixa produtividade, conflitos internos e falta de comprometimento podem resultar em custos ocultos significativos. Portanto, é fundamental que as organizações do setor público identifiquem e abordem esses custos, investindo no desenvolvimento do capital intelectual, na melhoria da cultura organizacional e na promoção de práticas de gestão eficazes para otimizar o desempenho e reduzir esses custos não financeiros. (Cunha; Moura, 2023).

No entanto, as organizações públicas enfrentam diversos desafios, como a burocracia, a corrupção e a necessidade de aprimorar a eficiência nos serviços. Portanto, acredita-se que a gestão eficaz e transparente é fundamental para garantir que as organizações públicas junto com seus setores cumpram seu papel de forma adequada e beneficie a sociedade como um todo, com isso, trazendo confiança e comprometimento de seus líderes. (Freire, 2023).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi exposto, a gestão de pessoas pode ser uma ferramenta inovadora quando é alinhada com uma cultura organizacional que valoriza a inovação, promove o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos necessários para a inovação. Quando bem gerida pode trazer resultados satisfatórios e eficientes, bem como a qualidade de vida, um ambiente de trabalho saudável e a melhor gestão de produtividade dos serviços prestados.

Através deste trabalho, exploramos a importância de estratégias de gestão de pessoas eficazes, que vão além de simplesmente administrar, mas que valorizam os colaboradores para o crescimento das organizações. Ficou claro ao longo deste estudo que a gestão de pessoas não é uma tarefa fácil, mas é um processo contínuo e dinâmico. Além disso, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na forma como os colaboradores se envolvem e contribuem para os objetivos da empresa.

O estudo de gestão de pessoas é complexo e dinâmico, em que também possui limitações como: mudanças rápidas, fatores internos e externos e internos, resultados a longo prazo, entre outros. Embora essas limitações possam tornar o estudo desafiador, elas também destacam a importância de abordagens flexíveis e da pesquisa contínua no intuito de melhorias e práticas da gestão de pessoas no ambiente público.

E por fim, é evidente que a Gestão de Pessoas é uma disciplina complexa que continua a evoluir. O futuro da gestão de pessoas está na capacidade de adaptar-se, inovar e responder aos desafios emergentes, sempre mantendo o foco na promoção do bem-estar dos funcionários e ao alcance dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABELHA, E. D.; VASCONCELOS, A. M.; QUEVEDO-SILVA, F. Gestão da comunicação nas organizações: uma análise da produção científica no período de 2012 a 2021. **Desafio Online**, v. 11, n. 1, p. 131-156, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.55028/don.v11i1.15502>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

ALVES, B. N.; OLIVEIRA, J. J. B.; OLIVEIRA, R. S. Gestão por Competências: um paradigma para a tomada de decisão gerencial na gestão pública. **Journal of Perspectives in Management**, v. 5, n. 2021, p. 96-109, 2021. Disponível em: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/550/5502476011/>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

ABOUKHADEER, EA, AZAM, SF E ALBATTAT, ARS (2023). A relação entre as normas internacionais de contabilidade do setor público (IPSAS) e a qualidade da informação contábil no setor governamental da Líbia. **Revista Internacional de Revisão Profissional de Negócios**, 8(1), e0813-e0813. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1100>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

AGUIAR-COSTA, LM, CUNHA, CAXC, SILVA, WKM, & ABREU, NR (2022). Satisfação do cliente na prestação de serviços com inteligência artificial: um estudo meta-analítico. **Revista de Administração Mackenzie**, 23 (6), 1-29. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220003.en>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

BAA, R.; CHATTORAJ, A. K. O significado, papel e necessidade das empresas do setor público no crescimento econômico. **International Journal of Professional Business Review**, v. 7, n. 5, p. 1-16, 2022. Disponível em: <http://openacessojs.com/index.php/JBReview/index>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

BLUMEN, D.; CEPELLOS, V. M. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. **Cadernos EBAPE. BR**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220080>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

CALVOSA, M.V.D. 2023. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas. **Cadernos EBAPE.BR**. 21, 2 (abr. 2023), e2022-0016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220016> Acesso em: 10 de set. de 2023.

CARVALHO, A. D.; SILVA, B. A. D. R. A Gestão de Pessoas e o Relacionamento Interpessoal no Cooperativismo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 139-150, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v7i3.34942>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

CASTELO, S. L.; CASTELO, A. D. M.; GOMES, C. A. E. F. Sistema de gestão e medição de desempenho nas organizações públicas: o efeito mediador das

capacidades dinâmicas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 1, p. 1284-1306, 2023. Disponível em: <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1592>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

CASTRO, S.; COSTA, A. O status quo do Relato Integrado no setor público brasileiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 126-142, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i3.6542>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

CISNEROS, P. Innovation in the Ecuadorean public sector during the Covid-19 pandemic: current trends and prospects for future research. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 4, p. 1-17, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i4.13287>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

COSTA, W. P. L. B.; SILVA, J. D. SILVA, S. L. P.. DETERMINANTES DA GESTÃO DE CUSTOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5965/2764747111212022038>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

COLOMBY, R. K.; SCHERER, L. A.; VACLAVIK, M. C. Gestão existencial de pessoas: ensaio sobre as relações vida-trabalho. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 20, n. 4, p. 60-71, 2021. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/8740>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

DAHARAT, ANM, ISMAIL, AFMF E SUED, MK (2022). Um Modelo Conceitual de Sistema de Gestão Integrado na Excelência Organizacional da Organização Pública. **Revista Internacional de Revisão Profissional de Negócios**, 7 (4), e0652. Disponível em: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i4.e652>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

EMMENDOERFER, M.L., MEDIOTTE, E.J., TRENTIN, F. AND SILVESTRE, H.M.C. 2023. Governança pública local e planejamento sustentável: um estudo em um destino turístico da gastronomia. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**. 14, 2 (Feb. 2023), 2521–2544. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i2.1728>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

FERIGATO, E. E ROSINI, A. M. (2021) “Planejamento Estratégico Na Gestão De Pessoas: Um Estudo de Caso”, **Revista Inteligência Competitiva**, 11, p. e0384. Disponível em: <https://doi.org/10.24883/lberoamericanIC.v11i.384>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

FERRARI, S. R.; GHEDINE, T.; LLOPIS, J. Competências da Inteligência Emocional de líderes em países em desenvolvimento. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 234-251, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i3.7005>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

FREITAS, A. D.; LACERDA, F.; SANTOS, E.; ALVARENGA, M.; BIZARRIAS, F. Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 4, p. 1- 31, 2022.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220210.pt>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

FURR, N.; OZCAN, P.; EISENHARDT, K. O que é uma transformação digital? Tensões fundamentais enfrentadas pelas empresas propostas no cenário mundial. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 1, pág. 1-26, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/67402/o-que-e-a-transformacao-digital--tensoes-fundamentais-enfrentadas-pelas-empresas-estabelecidas-no-cenario-mundial/i/pt-br>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

GARCIA, G. A.; SCHWANTZ, P. I.; DORION, E. C. H.; BORTOLASO, I. V. Avaliação dos múltiplos papéis na gestão de pessoas: ferramenta para a melhoria das ações em organizações públicas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 1, p. 55-72, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v13i1.54564>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

KATTEL, R. (2023). Capacitações dinâmicas do setor público: rumo a uma nova síntese. **Revista Do Serviço Público**, 74(1), 12 - 41. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9949>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

KALLENBACH, L. M.; RIBEIRO, C. M. A.; LEPSCH, M. A. S. Relato Integrado no Setor Público: uma Análise dos Relatórios de Gestão do Conselho Federal de Contabilidade. **Revista Pensar Contábil**, v. 24, n. 85, p. 26-33, 2022. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/4119/0>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

KLEIN, L. L.; ZAVARISE, A. P. B.; VIEIRA, K. M.; SANTOS, M. M. C. D. A influência do ambiente organizacional interno na gestão de riscos. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 11, n. 3, p. 85-107, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/12083/10970>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Gestão de Pessoas e o Teletrabalho: Desafios e Possibilidades. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 330-359, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4987>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

LEMOS, A. H. C.; OLIVEIRA, S. R.; LIMA, T. C. B.; AMORIM, W. A. C. Gestão de pessoas e relações de trabalho no Brasil: dimensões do debate na contemporaneidade. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 23, n. 1, p. 544-549, 2022. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/7669>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

MACEDO, R. R.; VELOSO, E. F. R.; PINSKY, V.; TREVISAN, L. Gestão de carreiras na era digital: um estudo sobre competências dos líderes e práticas adotadas na gestão de profissionais da área de TI. **Revista de Administração da UFSM**, v. 16, n. 1, p. 1-34, 2023. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/11768/1/ANDRE_MOUR

AO_LEITE-%5B51053-11301-1-

758693%5DANDRE_MOURAO_LEITE_Artigo_AD05.pdf. Acesso em: 10 de set. de 2023.

MARCHIORI, D. M., RODRIGUES, R. G., MAINARDES, E. W., & POPADIUK, S. (2023). O papel das capacidades de TI, capacidade de reconfiguração de TI e inovatividade no desempenho organizacional: evidências do setor público brasileiro. **Revista De Administração Pública**, 57(2), e2022–0221. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220220221>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. **Psychological Review**, 50 (4), 370 - 396. Disponível em: » <https://doi.org/10.1037/h0054346>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, JFA., & RUA, OMMM DE L.. (2023). Vinculando inteligência emocional e liderança transformacional: uma aplicação aos líderes de empresas do setor de tecnologia. **Revista De Gestão E Secretariado (Revisão Profissional de Gestão e Administração)**, 14 (1), 1024–1048. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i4.1569>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

NORONHA, M.; MARTINS, J.; OLIVEIRA, T. C. L. L. O suporte da ia na agilidade organizacional em cleantechs para orquestração de recursos. **Revista de Administração**, Sociedade e Inovação, v. 9, n. 2, p. 69-89, 2023. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/14casi/463550-A-INTELIGENCIA-ARTIFICIAL-DAS-CLEANTECHS-E-A-AGILIDADE-ORGANIZACIONAL-NO-PROCESSO-DE-ORQUESTRAO-DE-RECURSOS>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

OLIVEIRA, H.; HONÓRIO, L. Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: Associando os Construtos em uma Organização Pública. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, p. 1-28, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

PACHECO, EN, KRONBAUER, CA, OTT, E., & DANTAS, VS (2023). Julgamento e tomada de decisão de contadores no Setor Público. **Revista De Gestão E Secretariado (Revisão Profissional de Gestão e Administração)**. 14 (1), 1258–1283. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1591>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

PESSOA, M. S. C. M.; CALLADO, A. A. C. Custos ocultos comportamentais no setor público: Uma abordagem a partir do capital intelectual. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 15, n. 1, p. 7-96, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v15i1.84956>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

PASSOS, APLICATIVO DOS; MENEGHINI, EMP; LANA, J.; MARCON, R. O caso do caso: a redação e a aplicação do método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 3, pág. e220045, 3 de março de 2023. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023220045.por>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

RAFIKUL, I.; AHMAD, Z. H. I. Motivação dos Funcionários: uma perspectiva da Malásia. **International Journal of Commerce and Management**. Vol. 18 (4), 2008. pp. 344- 362. RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo. Atlas, 1999. ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Reimpressão 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

RIBEIRO, K. C. R. (2020). O processo de gestão de pessoas como ferramenta inovadora para o enfrentamento da síndrome de burnout. **Revista Inteligência Competitiva**, 9(4), 101–110. Disponível em: <https://doi.org/10.24883/lberoamericanIC.v9i4.356>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

ROCHA, A. R., SEGURA, L. C., ZATTA, F. N., & GONÇALVES, W. (2023). Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública. **Teoria E Prática Em Administração**, 13(1). Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2023v13n1.64604>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

RODRIGUES, R. I., GOMES, C., & JUNÇA-SILVA, A. (2023). The role of satisfaction with the performance appraisal: a comparative study between the public and private sectors. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 25(1), p.72-87 Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i1.4216>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

SALDANHA, C. C. T.; CRUZ, M. V. G. Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: evidências na Administração Pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 86, p. 1-17, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.83110>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

SANTOS, JB; LANGE, RS; LOURENÇO, CE BRK Ambiental Sumaré: Excelência Operacional e Melhoria Contínua. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 3, pág. e220097, 7 de março de 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023220097.por>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

SANTOS, M. V. V.; LA FALCE, J. L. Influência do comprometimento organizacional na retaliação: estudo em uma organização pública. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 12, n. 1, p. 1-20, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v12i1.2689>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

SARTORI, PP; GARRIDO, IL Ambidestria Organizacional e Inovação: proposições para o avanço da teoria e prática. **Revista Brasileira de Negócios**, v. 20, n. 2, pág. 215-235, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.2.6.pt>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

SILVA, RF; RAZZOLINI FILHO, E. Informação e valores no suporte à tomada de decisão: Uma revisão sistemática da literatura no contexto da sustentabilidade

empresarial. Contextus - **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 1, pág. 0-0, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.19094/contextus.2023.81640>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

SILVA, M. V. G.; RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. Inovação nas Organizações Públicas: Análise das Ações Premiadas pela Enap. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 46, p. 74-87, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.46.74-87>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

SOUZA, César. Os novos paradigmas de um mundo em transformação. In: **BOOG & BOOG**. Manual de gestão de pessoas e equipe. São Paulo: Editora Gente, 2012.

SOUZA, VA; JANISSEK-MUNIZ, R. Fatores de Influência da Cultura de Inteligência nas Organizações. Ler. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 2, pág. 579-611, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.325.107447>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

SOUZA, M.A. **Educação e movimentos sociais do campo**: a produção do conhecimento no período de 1987 a 2007. Curitiba: UFPR, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.20873/uft.rbec.e8520>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CALDAS, Miguel Pinto. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes**: estratégias e tendências. 3. ed. São Paulo: Gente, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002, v. 1 Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401420/1/Gestao%20Pessoas%20Setor%20Publico%203ed%20GRAFICA.pdf>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

TRENTIN, L. Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a partir da Percepção dos Gestores e dos Não Gestores. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 82-96, 2021. Disponível em: [https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1\(Jan/Abr\).p82-96](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1(Jan/Abr).p82-96). Acesso em: 10 de set. de 2023.

VIEIRA, A. D. S.; ROSSA, I.; BENETON, E. R.; LEDUR, B.; ANDRETTA, I. Habilidades Sociais e Características do Trabalho de Gestores. **Revista Administração em Diálogo**, v. 24, n. 3, art. 8, p. 108-124, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2022v24i3.56504>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

VIEIRA DE VELASCO, S. M.; PANTOJA, M. J.; MESQUITA OLIVEIRA, M. A. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 15, n. 1, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i1.13689>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 73, p. 8-25, Brasília, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6864>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

VILLARIM, K. P. A.; SILVA, S. S.; FREIRE, P. S. O que influencia o compartilhamento do conhecimento no setor público? Uma revisão sistemática. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 1, p. 264-264, 2023. Acesso em: 10 de set. de 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220180084>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

VELASCO, S. M. V.; PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no contexto da Covid-19: percepções entre os gêneros em organizações públicas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 1, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>. Acesso em: 10 de set. de 2023.

WATT, J. Notebook of Steam Experiments, in Eric Robinson and Douglas McKie (ed.), **Partners in Science**, Londres, Constable, 1969. Disponível em: <https://doi.org/10.3828/liverpool/9781789620818.003.0007>. Acesso em: 10 de set. de 2023.