



RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO

HUMAN RESOURCES IN PUBLIC ADMINISTRATION: A CASE ANALYSIS

RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UN ANÁLISIS DE CASO

Renata Marilus Gabloski Biassio¹

e4114520

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i11.4520>

PUBLICADO: 11/2023

RESUMO

Um ambiente de trabalho adequado e motivador é crucial para o bom desempenho de uma organização, visto que será através de um ambiente satisfatório que bons resultados serão extraídos. Logo, o presente estudo tem como objetivo examinar o clima organizacional da Prefeitura do Município de Ventania, situado no interior do Paraná, abordando questões que envolvem contratações, demissões e gestão salarial em um contexto de evolução dos sistemas e desafios na administração pública. Para tanto, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e o estudo de caso descritivo para embasar a análise qualitativa das experiências dos funcionários da Prefeitura de Ventania/PR por meio de entrevistas, os quais permitiram analisar os fatores psicológicos, as relações sociais e a infraestrutura do ambiente de trabalho. Através desses fatores, foi possível identificar que melhorias no ambiente de trabalho são essenciais para a contribuição do desempenho dos funcionários, promover a comunicação e interação entre os colaboradores pode minimizar conflitos, assim como melhorar a satisfação no ambiente de trabalho. Por fim, é imperativo destacar que os resultados aqui obtidos oferecem à Administração Pública, *insights* valiosos para direcionar melhorias e criar um ambiente mais abrangente para os funcionários.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública. Recursos Humanos. Organização.

ABSTRACT

An adequate and motivating work environment is crucial for the good performance of an organization, as it is through a satisfactory environment that good results will be obtained. Therefore, the present study aims to examine the organizational climate of the City Hall of the Municipality of Ventania located in the interior of Paraná, addressing issues involving hiring, dismissals, and salary management in a context of evolving systems and challenges in public administration. To this end, bibliographical research and a descriptive case study were used to support the qualitative analysis of the experiences of employees of the Municipality of Ventania/PR through interviews, which allowed the analysis of psychological factors, social relations and infrastructure of the Desktop. Through these factors, it was possible to identify that improvements in the work environment are essential for contributing to employee performance. Promoting communication and interaction between employees can minimize conflicts, as well as improving satisfaction in the work environment. Finally, it is imperative to highlight that the results obtained here offer the Public Administration valuable insights to drive improvements and create a more comprehensive environment for employees.

KEYWORDS: Public Administration. Human Resources. Organization.

RESUMEN

Un ambiente de trabajo adecuado y motivador es crucial para el buen desempeño de una organización, pues es a través de un ambiente satisfactorio que se obtendrán buenos resultados. Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo examinar el clima organizacional de la Municipalidad del Municipio de Ventania ubicado en el interior de Paraná, abordando cuestiones relacionadas con contrataciones, despidos y gestión salarial en un contexto de sistemas y desafíos en evolución en la administración pública. Para tanto, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e o estudo de caso descritivo para embasar a análise qualitativa das experiências dos funcionários da Prefeitura de Ventania/PR por meio de entrevistas, os quais permitiram analisar os fatores psicológicos, as relações sociais e a infraestrutura

¹ Acadêmica do Curso de Administração do Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais – CESCAGE.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO
Renata Marilus Gabloski Blassio

do ambiente de trabalho. A través de estos factores se pudo identificar que las mejoras en el clima laboral son fundamentales para contribuir al desempeño de los empleados, promover la comunicación e interacción entre los empleados puede minimizar los conflictos, así como mejorar la satisfacción en el ambiente laboral. Finalmente, es imperativo resaltar que los resultados obtenidos aquí ofrecen a la Administración Pública conocimientos valiosos para impulsar mejoras y crear un entorno más integral para los empleados.

PALABRAS CLAVE: Administración Pública. Recursos humanos. Organización.

INTRODUÇÃO

A gestão eficaz dos processos administrativos na esfera pública tornou-se uma necessidade vital diante das mudanças frequentes no ambiente organizacional. Dentro desse contexto dinâmico, a área de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental, não apenas na administração do capital humano, mas também na otimização dos sistemas e procedimentos organizacionais (Chiavenato, 2004).

No entanto, um desafio constante afeta diretamente o desempenho operacional dessa área: a falta de investimento direcionado para a gestão de recursos humanos no setor público. Esta lacuna gera impactos significativos, comprometendo a eficiência das operações e influenciando a satisfação e produtividade dos colaboradores públicos, especialmente em municípios menores, resultando numa sobrecarga de tarefas técnicas, desgastando os colaboradores e prejudicando a qualidade dos serviços oferecidos (Araújo Filho, 2023).

Nesse contexto desafiador, o estudo do clima organizacional na Prefeitura do Município de Ventania, no interior do estado do Paraná, visa examinar questões cruciais que envolvem contratações, demissões e gestão salarial em um contexto de evolução dos sistemas e desafios na administração pública, a qual se desenvolveu por meio de pesquisa bibliográfica e um estudo de caso descritivo, baseado na análise qualitativa das experiências dos funcionários da Prefeitura de Ventania/PR, por meio de entrevistas, as quais apontam melhorias essenciais no ambiente de trabalho para contribuir com o desempenho dos funcionários.

Portanto, o estudo do clima organizacional na Prefeitura de Ventania torna-se uma medida crucial para identificar não apenas as lacunas na gestão de Recursos Humanos, mas também para fornecer soluções que melhorem o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o desempenho dos funcionários, sendo o objetivo geral deste estudo desvendar os impactos da falta de investimentos na área de Recursos Humanos da Administração Pública, propor soluções para essas lacunas e aprimorar a gestão de pessoas na esfera pública. Os objetivos específicos incluem identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores de RH, avaliar o impacto dessas deficiências na produtividade e satisfação dos servidores, além de propor medidas viáveis para mitigar essas lacunas e fortalecer a gestão de pessoas na esfera pública.

Os resultados deste estudo estarão intrinsecamente ligados aos fatores psicológicos, às relações sociais e à infraestrutura do ambiente de trabalho dos profissionais que trabalham na Administração Pública do Município de Ventania/PR, oferecendo à Administração Pública *insights*



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO
Renata Marilus Gabloski Biassio

valiosos para direcionar melhorias e criar um ambiente mais propício e abrangente para os funcionários.

Logo, analisar o clima organizacional na Prefeitura de Ventania-PR é a medida que se impõem dado que essa oferecerá *insights* valiosos para a Administração Pública direcionar melhorias e criar um ambiente mais abrangente para os funcionários.

1- REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 – O papel da gestão de recursos humanos e os impactos da tecnologia na administração pública

A origem do departamento de Recursos Humanos remonta ao século XX, impulsionado pela transição dos modelos de trabalho da era feudal para o capitalista, durante a Revolução Industrial. O crescimento das fábricas e indústrias gerou a demanda de um departamento especializado na gestão dos processos burocráticos ligados aos colaboradores, desde a admissão até a desvinculação dos servidores.

O papel dos Recursos Humanos na Administração Pública é de extrema importância. Além de lidar com a gestão burocrática, evoluímos para integrar as decisões estratégicas das organizações. Essa mudança é essencial para o avanço das instituições, permitindo que os gestores de RH participem da formulação de estratégias e atuem como parceiros no desenvolvimento das empresas (Chiavenato, 2010).

Contudo, esse setor enfrenta desafios que não dizem respeito às relações interpessoais no ambiente de trabalho. A emergência de conflitos e demandas requer uma abordagem cuidadosa dos gestores para a manutenção de um ambiente harmonioso. O comportamento humano, influenciado pelas normas e relações informais nos grupos, torna-se uma área crucial de intervenção para garantir a harmonia organizacional (Chiavenato, 2003).

Atualmente, conforme Bergue (2010, p. 18 *apud* Souza, 2022), a gestão de recursos humanos no setor público pode ser definida como um “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Nesse sentido, Ribeiro e Teixeira (2017, p. 81 *apud* Souza, 2022), ampliam essa definição ao disciplinarem que:

Gerir pessoas é como organizar um setor com base nas potencialidades e zelar constantemente para que estas sejam mantidas, tendo a percepção de que elas são impulsionadas sincronicamente e conjuntamente. Não há como um colaborador se desenvolver sem que conheça os objetivos a serem alcançados. Ele precisa ser informado sobre isso e devidamente capacitado e amparado para buscar esses objetivos (Ribeiro; Teixeira, 2017, p. 81).

Para se tornarem parceiros estratégicos, os profissionais de RH precisam participar ativamente da definição da estratégia empresarial, ajustando as práticas de Recursos Humanos para se alinharem à estratégia empresarial (Ulrich, 2003).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO
Renata Marilus Gabloski Blassio

Isso implica não apenas resolver questões operacionais, mas compreender e implementar estratégias organizacionais. No setor público, os desafios do RH são complexos. Os processos diários envolvem vários departamentos, sendo facilitados pelo acesso às informações por meio de softwares nas redes públicas. No entanto, é evidente a necessidade de sistemas mais avançados, uma vez que o sistema atual pode resultar em atrasos no dia a dia dos gestores de RH.

Nessa linha de raciocínio, Garcia e Menezes (2020 *apud* Souza, 2022), afirmam que:

A cultura organizacional muitas vezes é responsável pelo sucesso ou fracasso das políticas organizacionais, das normas institucionais, das diretrizes, sendo adotadas como regras implícitas e praticadas coletiva e inconscientemente por todos da organização. Pode-se comparar a cultura organizacional com a personalidade da organização (GARCIA E MENEZES, 2020, p. 68).

Logo, observar como a motivação destas pessoas estão, é um fator crucial. De acordo com Maximiano (1995, p. 318 *apud* SOUZA, 2022), “motivação é o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento”. Entretanto Robbins (2002) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Além disso, outro ponto importante, que também se faz fundamental para a Administração Pública é concepção de RH 4.0 e RH estratégico, impulsionados pela tecnologia, trazem inovações significativas para a Administração Pública, ao automatizar tarefas mecânicas, os profissionais de RH podem se concentrar em estratégias mais relevantes e na retenção de talentos, sendo que o recrutamento *online*, análises de desempenho e atualizações de informações dos colaboradores são algumas das atividades facilitadas por esse avanço.

As inovações tecnológicas, como análise de dados, sistemas de gestão de capital humano, soluções em nuvem e inteligência artificial, estão moldando o futuro do RH na esfera pública. Essas ferramentas não apenas automatizam processos, mas também fornecem informações cruciais para planos estratégicos focados no capital humano das organizações.

Este capítulo apresenta uma visão abrangente sobre a evolução e as perspectivas dos Recursos Humanos na Administração Pública, evidenciando seu papel fundamental e o potencial transformador da tecnologia nesse setor, sendo esse fator indispensável para a obtenção de sucesso, bem como satisfação das pessoas que estão inseridas neste ambiente.

2 – MÉTODOS

O estudo foi conduzido na Prefeitura Municipal localizada em Ventania, estado do Paraná, a escolha desse local deve-se à sua natureza pública e ao interesse demonstrado em melhorias e avanços.

A realização da pesquisa, utilizou-se um questionário sobre o clima organizacional, elaborado e aplicado por meio da plataforma Google Forms, o questionário consistiu em 15 questões, numeradas de 1 a 15, que abordavam diferentes aspectos do clima organizacional da empresa, as respostas foram estruturadas em formato de escolha binária, utilizando as opções "Sim" ou "Não".



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO
Renata Marilus Gabloski Blassio

As perguntas do questionário foram categorizadas em três fatores distintos: psicológicos, relações sociais e ambiente de trabalho, o qual participaram da pesquisa 9 dos 10 profissionais envolvidos na área de Recursos Humanos da empresa.

No que se refere ao processo de coleta de dados, esse foi realizado de forma anônima, não sendo coletadas informações que pudessem identificar os respondentes e a aplicação do ocorreu de forma remota, permitindo que cada indivíduo respondesse individualmente, por meio de um grupo dedicado para este fim.

Além disso, cumpre destacar que a pesquisa, realizou-se por meio da pesquisa quantitativa, utilizando avaliações baseadas em dados numéricos, perguntas com respostas únicas e questões fechadas, tendo o foco principal do estudo foi o clima organizacional, direcionado a compreender a experiência e a satisfação dos colaboradores dentro da estrutura de trabalho da empresa.

3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram interpretados considerando a segmentação das perguntas conforme cada aspecto a ser analisado.

3.1 – Fatores psicológicos

No Gráfico 1, ilustra-se as respostas fornecidas pelos participantes em relação à influência do trabalho e o impacto deste em suas vidas pessoais.

Gráfico 1 - Avaliação do impacto do trabalho na vida social dos participantes



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

Conforme a representação gráfica, 77,78% (setenta e sete e setenta e oito por cento) dos funcionários, isto é, 7 (sete) pessoas que laboram no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura de Ventania/PR indicaram que experimentaram algum impacto em suas vidas pessoais,



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO
Renata Marilus Gabloski Biassio

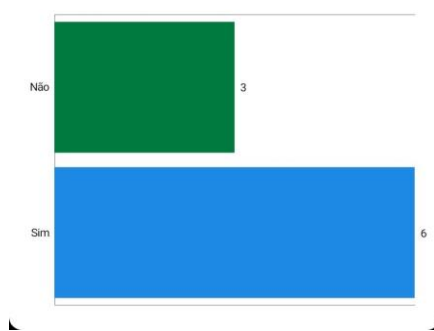
enquanto 22,22% (vinte e dois e vinte e dois por cento) dos funcionários, ou seja, 2 (dois) funcionários afirmaram não sofrer nenhum tipo de impacto.

No Gráfico 2, as respostas fornecidas pelos participantes em relação à influência do trabalho e o impacto deste em suas vidas pessoais.

Gráfico 2 - Avaliação do sentimento de felicidade com relação à empresa

14. Você se sente feliz na empresa?

GRÁFICO DE BARRAS



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

Conforme a representação gráfica, 66,67% (setenta e sete e setenta e sete por cento) dos funcionários, ou seja, 6 (seis) funcionários que laboram no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura de Ventania/PR indicaram estar felizes com o trabalho que se desenvolve na instituição, enquanto os outros 33,33% (trinta e três e trinta e três por cento) dos funcionários, ou seja, 3 (três) deles afirmam não estarem felizes no seu ambiente de trabalho.

No Gráfico 3, as respostas fornecidas pelos participantes em relação ao sentimento de satisfação profissional.



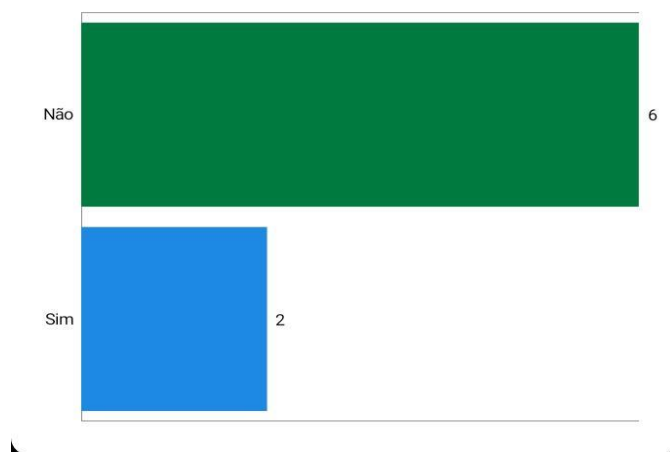
RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO
Renata Marilus Gabloski Biassio

Gráfico 3 - Avaliação quanto a realização profissional

15. Você se sente realizado profissionalmente?

GRÁFICO DE BARRAS



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

Conforme a representação gráfica, 66,67% (setenta e seis e setenta e sete por cento) dos funcionários, ou seja, 6 (seis) funcionários que laboram no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura de Ventania/PR indicaram não se sentirem realizados profissionalmente no trabalho, enquanto os outros 33,33% (trinta e três e trinta e três por cento) afirmam se sentirem realizados profissionalmente.

3.2 – Relações sociais

No Gráfico 4, ilustra-se as respostas fornecidas pelos participantes em relação à ajuda fornecida pelos seus colegas quando necessária.



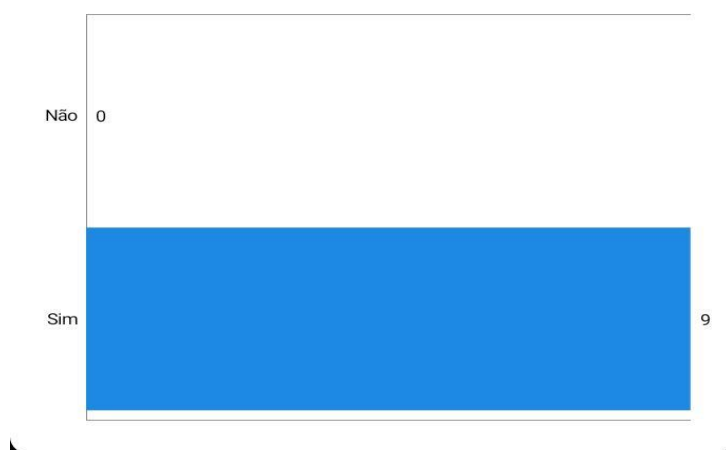
RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO
Renata Marilus Gabloski Biassio

Gráfico 4 - Avaliação quanto as relações sociais

4. Os seus colegas de trabalho te ajudam quando há necessidade?

GRÁFICO DE BARRAS



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

Conforme a representação gráfica, 100% (cem por cento) dos funcionários que laboram no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura de Ventania/PR indicaram uma completa satisfação na cooperação entre os funcionários da empresa, evidenciando um ambiente em que todos se apoiam em situações de necessidade, o que indica que há um contato forte e positivo entre os colaboradores.

No Gráfico 5, as respostas fornecidas pelos participantes em relação a comunicação entre líder e funcionários.



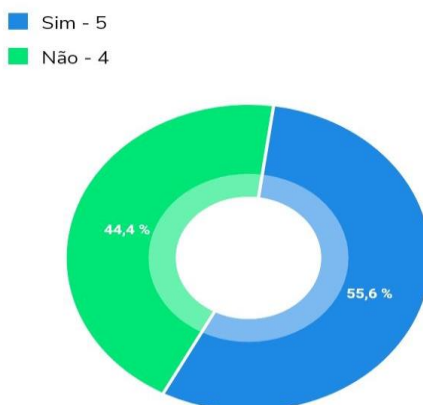
RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO
Renata Marilus Gabloski Biassio

Gráfico 5 - Avaliação da relação entre líder e funcionário

12. A comunicação entre líder e funcionários é transparente?

GRÁFICO DE TORTA



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

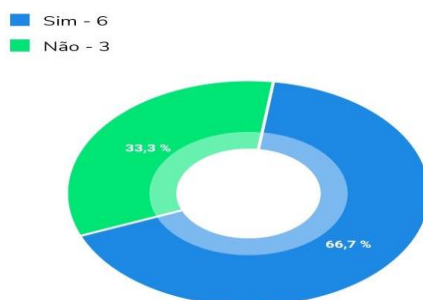
Conforme a representação gráfica, 44,4% (quarenta e quatro e quatro por cento) dos funcionários, ou seja, 4 (quatro) funcionários que laboram no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura de Ventania/PR indicaram que a comunicação entre líder e funcionário é transparente, enquanto 55,56% (cinquenta e cinco e cinquenta e seis por cento) relatam que a comunicação com o líder não é clara.

No Gráfico 6, as respostas fornecidas pelos participantes em relação ao recebimento de informações relativas ao trabalho.

Gráfico 6 - Avaliação quanto ao recebimento de informações relativas ao trabalho

11. Recebe informações sobre as mudanças que ocorrem nos setores e que interfere no seu trabalho?

GRÁFICO DE TORTA



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO
Renata Marilus Gabloski Blassio

Conforme a representação gráfica, 66,7% (sessenta e seis e sete por cento) dos funcionários, ou seja, 6 (seis) funcionários que laboram no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura de Ventania-PR indicaram que recebem informações sobre as mudanças que ocorrem no setor de trabalho, enquanto 33,3% (trinta e três e três por cento) relatam que não recebem informações.

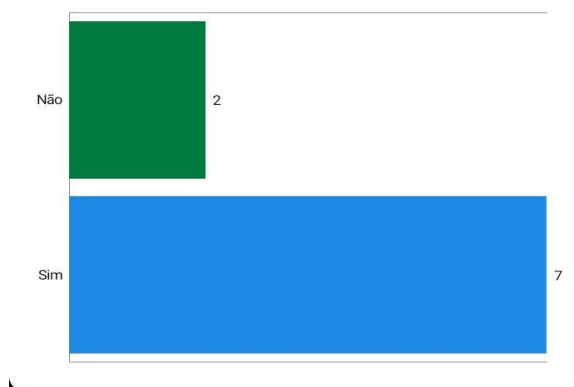
3.3 – Infraestrutura do ambiente

No Gráfico 7, ilustra-se as respostas fornecidas pelos participantes em relação a infraestrutura ambiente de trabalho.

Gráfico 7 - Avaliação quanto a infraestrutura de trabalho

6. A infraestrutura do ambiente do seu trabalho é adequada para desempenhar suas funções?

GRÁFICO DE BARRAS



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

Conforme a representação gráfica, 77,78% (sessenta e sete e setenta e oito por cento) dos funcionários, ou seja, 7 (sete) funcionários que laboram no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura de Ventania/PR indicaram que a infraestrutura do ambiente do seu trabalho é adequada, enquanto 22,82% (vinte e dois e oitenta e dois por cento) relatam que não estão satisfeitos com a infraestrutura do ambiente de trabalho.

3.4 – Panorama geral dos resultados

Este estudo investigou o clima organizacional da Prefeitura Municipal de Ventania-PR, por meio de um questionário de clima organizacional aplicado remotamente a nove dos dez funcionários do departamento de Recursos Humanos. Os resultados revelaram aspectos relevantes em três áreas: fatores psicológicos, relações sociais e infraestrutura do ambiente de trabalho.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO
Renata Marilus Gabloski Blassio

No aspecto psicológico, a pesquisa apontou que 77,78% dos participantes sentiram impacto do trabalho em suas vidas pessoais, enquanto 66,67% afirmaram estar felizes no ambiente de trabalho, porém, apenas 22,22% se sentiram realizados profissionalmente. No que se refere à infraestrutura do ambiente, 77,78% dos entrevistados consideram o ambiente de trabalho adequado para suas funções, enquanto 22,22% manifestaram insatisfação com a infraestrutura. Conclui-se que investimentos em melhorias no ambiente de trabalho são essenciais para a contribuição do desempenho dos funcionários.

Além disso, promover a comunicação e interação entre os colaboradores pode minimizar conflitos e melhorar a satisfação no ambiente de trabalho. Logo, os resultados obtidos oferecem à empresa *insights* valiosos para direcionar melhorias e criar um ambiente mais abrangente para os funcionários.

4 – CONSIDERAÇÕES

Ante ao exposto, conclui-se, portanto, que investir em um ambiente de trabalho propício é de suma importância para as empresas. Esse ambiente não só potencializa o desempenho dos funcionários, mas também os motiva. Além disso, a empresa demonstra o equilíbrio nas relações entre seus colaboradores, enfatizando a necessidade de promover uma comunicação eficaz entre eles. Uma comunicação sólida pode prevenir grandes problemas originados pela falta de interação entre os membros da equipe (Araújo Filho, 2023).

No que se refere aos aspectos psicológicos dos funcionários, os resultados obtidos mostram uma satisfação geral, embora muitos ainda não alcancem plenamente sua realização profissional. Isso aponta para oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização (Bergamini, 1997).

A pesquisa realizada teve como objetivo essencial compreender o clima organizacional da empresa, identificando áreas de melhoria. Agora, munida desses resultados, a empresa tem a oportunidade de direcionar seus esforços para aprimorar as áreas que refletem de atenção, respondendo de maneira eficaz às expectativas e às necessidades dos colaboradores. Essa abordagem permite à organização promover um ambiente de trabalho mais poderoso e produtivo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO FILHO, G. C. De. Boas práticas da gestão de recursos humanos para melhor produtividade organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 05, Ed. 11, v. 04, p. 111-122, nov. 2020. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/produktividade-organizacional>. Acesso em: 20 nov. 2023.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO
Renata Marilus Gabloski Blassio

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GARCIA, M.; MENEZES, R. P. de. **Gestão de Recursos Humanos no Setor Público**. Curitiba: Editora Contentus, 2020.

SANTOS, G. A. **A Tecnologia como Inovação na Gestão de Recursos Humanos: Capital Humano e Intelectual na Sociedade da Informação**. São Paulo: Intr@ciência, 2021. Disponível em: <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20210618131152.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SOUZA, V. O. O papel da gestão de recursos humanos no recrutamento, seleção e retenção de talentos na administração pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano. 07, Ed. 06, v. 08, p. 82-95, jun. 2022. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/recursos-humanos-no-recrutamento>. Acesso em: 23 nov. 2023.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. 7. ed. São Paulo: Futura, 2001.