

# REVISITANDO A LITERATURA ESTRANGEIRA EM GESTÃO DE PESSOAS

## REVISITING THE FOREIGN LITERATURE ON HUMAN MANAGEMENT

### JORGE LEAL HANAI

Fundação Getúlio Vargas (EAESP) – Brasil  
jorge.hanai@fgv.edu.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0982-1924>

### LAÍZA NÍLIA DA SILVA

Universidade Federal de Viçosa – Brasil  
Laizanilia1@hotmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9743-0861>

### SAMUEL SOARES DA SILVA

Universidade Federal de Viçosa – Brasil  
Samuel.s.soares@ufv.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5278-7779>

### NINA ROSA DA SILVEIRA CUNHA

Universidade Federal de Viçosa – Brasil  
ninarosaufv@gmail.com  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2292-2159>

## R E S U M O

Fundamentado no questionamento do professor Fernando Coelho da Universidade de São Paulo (USP) sobre “A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público?” (COELHO; MENON, 2018), as discussões aqui organizadas se lançam ao desafio de trazer respostas a essa colocação, com recorte para o levantamento das principais práticas em recrutamento e seleção de administradores discutidas na literatura estrangeira. Partimos da noção clássica e corrente de que compete ao administrador público dar cabo dos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar as ações administrativas para o alcance dos objetivos organizacionais. A “*Methodi Ordinatio*” foi utilizada para classificar as produções científicas mais relevantes. O estudo baseia-se nas definições clássicas de Desler (2002), Mathis e Jackson (2003), Latham, Sulsky & Macdonald (2007), Gerhart (2010), e Sisson (1994) sobre os subsistemas da gestão de pessoas (com especial ênfase para o recrutamento e seleção). Os resultados estão organizados em cinco categorias temáticas e apontam para agendas de investigação marcadas por influências eurocêntricas e norte-americanas. Os adendos do artigo são úteis para profissionais, estudantes e investigadores que pretendem responder à questão de “a quantas anda” as práticas de gestão de pessoas nas organizações do setor público.

## P A L A V R A S - C H A V E

Subsistemas. Gestão de pessoas. Setor público. Revisão de literatura. Recrutamento. Seleção.

## A B S T R A C T

*Drawing on the questioning of Professor Fernando Coelho, from the University of São Paulo (USP), about "To what extent is human resource management in the public sector?" (COELHO; MENON, 2018), the discussions organized here have the challenge of bringing answers to this statement, focusing on the survey of the main practices of recruitment and selection of administrators discussed in the foreign literature. We start from the classical and current notion that it is up to the public administrator to carry out the processes of planning, organizing, directing, and controlling administrative actions to achieve organizational aims. The "Methodi Ordinatio" was used to order the most relevant scientific productions. The study is based on the classic definitions of Dessler (2002), Mathis and Jackson (2003), Latham, Sulsky & Macdonald (2007), Gerhart (2010) and Sisson (1994) on the subsystems of people management (with special emphasis on recruitment and selection). The results are organized into five thematic categories and point to research agendas marked by Eurocentric and North American influences. The article's addenda are useful for practitioners, researchers, and students who want to answer the question "how far" do people management practices go in public sector organizations.*

## K E Y W O R D S

*Subsystems. People management. Public sector. Literature review. Recruitment. Selection.*

## INTRODUÇÃO

Fundamentado no questionamento do professor Fernando Coelho da Universidade de São Paulo (USP) sobre “A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público?” (COELHO; MENON, 2018), as discussões aqui organizadas se lançam ao desafio de trazer respostas a essa colocação, com recorte para o levantamento das principais práticas em recrutamento e seleção de administradores discutidas na literatura estrangeira. Partimos da noção clássica e corrente de que compete ao administrador público dar cabo dos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar as ações administrativas para o alcance dos objetivos organizacionais (LI; WANG; JIAO, 2020; MAXIMIANO, 2016;

THANI; ANSHARI, 2020; TEIXEIRA, 1981). Compreende-se ainda, que tais funções administrativas são desempenhadas em sua excelência quando há o adequado processo de recrutamento e seleção de pessoal em alinhamento aos objetivos organizacionais. Em se tratando especificamente do recrutamento de administradores para o setor público, há fases nodais a serem perseguidas como a identificação da efetiva necessidade da contratação (com respeito ao instituto da responsabilidade fiscal inerente) – em que se consideram a análise da estrutura atual, as possibilidades de realocar pessoas e o redesenho dos processos administrativos; a análise da existência legal da vaga; a elaboração e a publicação do edital de abertura do concurso; o acompanhamento do processo de inscri-

ções bem como a fase de homologação das inscrições até o processo de contratação propriamente dita (BERGUE, 2010, 2019). A seleção de administradores para o setor público percorre ainda processos como a análise de currículo, a prova de conhecimentos gerais e específicos – podendo ser práticas, escritas e de títulos, testes psicológicos, e técnicas vivenciais, mas sempre obedecendo ao princípio constitucional da impessoalidade (BERGUE, 2010, 2019).

Em que pese supramencionadas particularidades de recrutar e selecionar administradores para as organizações do setor público (HARRINGTON; LEE, 2015), estamos interessados em aprofundar nosso conhecimento sobre a relação do subsistema de recrutamento e seleção com os demais subsistemas da gestão de pessoas no setor público. Assim o fazemos explorando como a literatura estrangeira. Em termos práticos, a sistematização dos principais debates acadêmicos no âmbito supranacional sobre o recrutamento e a seleção de administradores para o setor público apresenta-se como contributo útil a pesquisadores, estudantes e práticos da área de gestão de pessoas por possibilitar:

i) A organização das agendas de pesquisas cujos recortes analíticos perpassam pelas categorias sistematizadas pela presente pesquisa;

ii) Incentivos e inspirações para o desenho de pesquisas futuras dispostas a pensar as problemáticas das organizações do setor público de diferentes países, incorporando-as em reflexões inéditas e adaptadas para as organizações do setor público brasileiro;

iii) O crescimento e o amadurecimento do conhecimento produzido no campo de públicas (com recorte para a Gestão de Pessoas), aproximando-se do destacado por Fadul, Silva e Cerqueira (2011) a respeito da necessidade de iniciativas de análises da produção científica;

iv) Em termos acadêmicos, a elegibilidade de problemas de pesquisa claros e objetivos permitindo a “[...]orientação em relação ao que já é conhecido, a percepção de temas e problemas pouco pesquisados[...]” (ECHER, 2001, p.6);

v) Em termos práticos, aguçar a percepção dos gestores de pessoas acerca das intervenções possíveis nos processos de recrutamento e seleção adotados em seus respectivos ambientes de trabalho.

O objetivo deste artigo é analisar as práticas de recrutamento e seleção discutidas na comunidade acadêmica internacional aplicáveis a organizações do setor público. Especificamente, objetivou-se (i) organizar sistematicamente os artigos por categorias temáticas e (ii) analisar as abordagens teóricas incorporadas nas análises e conclusões levantadas pelos artigos sistematizados com o auxílio da *Methodi Ordinatio*.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo de Herrington e Arnold (2013) apontou que estudantes do curso de graduação em Administração não se sentem plenamente preparados para o futuro profissional. Destarte, cumpre refletir como a administração pública poderia se adequar

para melhor incorporar administradores recém-formados em seu quadro de servidores. Desta forma, para que o processo de recrutamento e seleção de pessoas possa ser conduzido adequadamente, o desenho e a análise de cargos devem incorporar em seus procedimentos, especificações acerca do que vem a ser um administrador/gestor (CAMILO, FORTIM; CRUZ, 2018).

Na literatura não há consenso sobre a quantidade dos processos da gestão de pessoas, havendo autores que os consideram de forma distinta. Todavia, neste estudo são apresentados seis processos, correspondendo aos mais abordados na literatura, são eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Agregar é o processo de recrutar e selecionar pessoas para fazerem parte da organização (DESSLER, 2002; MATHIS; JACKSON, 2003). A aplicação de pessoas é o processo de desenho das tarefas dos funcionários e de acompanhar seu desempenho (LATHAM, SULSKY; MACDONALD, 2007), o processo de recompensar é o destinado a remunerar, recompensar e promover benefícios e incentivos aos funcionários (GERHART, 2010). O processo de desenvolver relaciona-se ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários (DESSLER, 2002; SISSON, 1994). Manter é o processo destinado a fazer com que os funcionários fiquem satisfeitos e motivados, e o processo de monitorar corresponde à manutenção de sistemas de informações gerenciais, banco de dados e de talentos (DESSLER, 2002; SISSON, 1994).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Empregamos a *Methodi Ordinatio* desenvolvida por Pagani, Kovaleski e Resende (2017), da qual seu uso tem sido profuso quando se pretende determinar e analisar profundamente as produções científicas mais relevantes (CORSI, PAGANI; KOVALESKI; SILVA, 2020; BARROS, et al., 2020; GUARNIERI; GOMES, 2019; PAMPLONA-SOLIS et al., 2019). Essa metodologia consiste na criação de um ranking tomando por base três variáveis: o número de citações, o fator de impacto e o ano de publicação do periódico.

Sua sistematização lança mão de nove etapas, a saber: A etapa 1, da qual se estabeleceu a intenção de pesquisa, sendo a de analisar as principais discussões a respeito das abordagens de pesquisa no Human Resource Management aplicado ao setor público. Na etapa 2, empregamos pesquisa preliminar na base de dados *Web of Science* (WoS), momento esse que se teve contato prévio com os artigos que versavam sobre o tema investigado. Na etapa 3, palavras-chave relacionadas foram estabelecidas com base em contato prévio com os artigos da etapa 2, resultando no conjunto de strings “recruitment” OR “selection” AND “human resource” OR “human resource management”. No tocante à temporalidade adotada, consideraram-se as publicações entre 1945 e 2020. Já na etapa 4, empregamos a pesquisa definitiva na base “WoS” tomando como base a utilização do operador “TS”, do qual foi útil devido à captura de artigos que citaram em seu conteúdo as

strings definidas, sendo considerados apenas produções em formato de artigo.

Para a execução da etapa 5, procedimentos de filtragem, utilizamos o “JabRef”, que é um software de gerenciamento de referências. Para tanto, importamos os artigos em formato “.Bib” da base de dados WoS. Primeiramente, registros em duplicidade foram descartados e, posteriormente, através da leitura do título, palavras-chave e quando necessário o resumo, foram descartados os artigos que não tinham alinhamento com o tema estudado. Feito estes procedimentos,

os dados foram exportados para uma planilha de Excel e formatados para se analisar as três variáveis chaves do Methodi Ordinatio (etapa 6, identificação do fator de impacto, ano de publicação e número de citações). Para o fator de impacto foi utilizado o JCR de 2018 e para o ano de publicação e número de citações foram utilizadas as informações disponibilizadas pelo *software* SciMAT. Já na etapa 7, foi aplicado a equação InOrdinatio, que consiste na aplicação de uma equação para verificar a qualidade dos artigos com bases nos elementos da etapa 6, segundo a Equação 1.

$$\text{InOrdinatio} = (\text{Fi} / 1000) + (\alpha * (10 - (\text{AnoPesq} - \text{AnoPub}))) + (\text{Ci}) \quad (1)$$

Em que “Fi” é o fator de impacto. E “ $\alpha$ ” é variável definida pelo pesquisador e se refere a relevância da atualidade dos artigos para a pesquisa. Varia de 1 (menos relevante) a 10 (mais relevante). Neste artigo foi utilizado o valor 1, por considerar que o ano de produção do artigo não possui demasiada relevância para determinar a importância e contribuição do artigo. Na etapa 8, localizaram-se os estudos na íntegra. Sendo assim, de posse dos artigos salvos em uma pasta para essa finalidade, procedemos para a etapa 9, da qual se fizemos a leitura dos títulos, resumos e conclusões dos estudos componentes do corpus. Além da leitura individual dos artigos, selecionamos os aspectos mais relevantes para posterior construção de tabelas e figuras, estes apresentados na próxima seção do capítulo.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Localizamos o total de 897 artigos publicados predominantemente em periódicos internacionais indexados na base de dados Web of Science (WoS), sendo 193 o número dos artigos analisados em sua

integralidade em função de sua relevância. A partir desta análise, criamos sete categorias temáticas (Tabela 1) com vistas a organizar as principais abordagens em curso na comunidade acadêmica, bem como estruturar as discussões dos resultados.

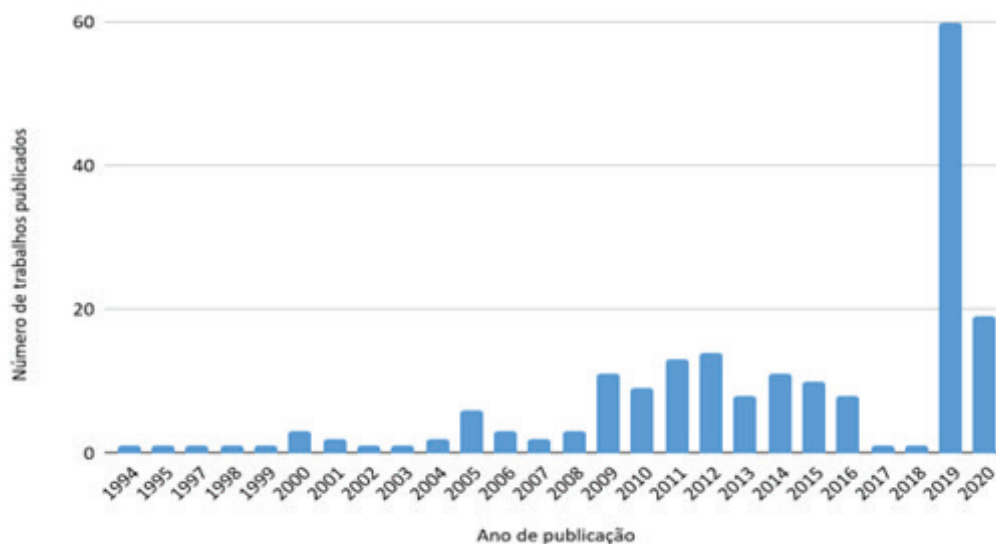
<b>Categoria temática</b>	<b>Descrição</b>
CT 1: Abordagens comportamentais	Investigações sobre motivação, escolha de carreira, sentimento de pertencimento organizacional e satisfação no trabalho
CT 2: Funções administrativas clássicas	Investigações sobre relacionadas ao ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir)
CT 3: Jurídicas	Investigações sobre as barreiras jurídicas no processo de recrutamento e seleção, incluindo aperfeiçoamentos em processos seletivos, concursos públicos e implicações jurídicas de modo geral
CT 4: Desempenho	Investigações sobre desempenho e performance
CT 5: Diversidade	Investigações sobre a gestão da diversidade (geracional, de gênero, social, étnica e religiosa)
CT 6: Temas periféricos	Investigações periféricas que não tratam de nenhuma das temáticas anteriores, mas que eventualmente persistiram no acervo da pesquisa

FONTE: OS AUTORES (2022).

Em termos de distribuição do número de trabalhos publicados no lapso temporal entre 1945 e 2020, embora emergentes apenas entres as décadas de 1994 e 2020, conforme demonstrado na Figura 1, foi somente a partir de 2009 que substancial crescimento pôde ser constatado nas publi-

cações analisadas. Com exceção dos anos 2017 e 2018 que em conjunto apresentam rupturas na produção de conhecimento, há uma linha de tendência de pesquisas em direção a análise do recrutamento e seleção em organizações do setor público.

**Figura 1 - Número de artigos por ano de publicação**



FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Conforme ilustrado na Figura 2, o maior número de publicações inerentes a temática abordada é de origem estadunidense, evidenciando desse modo, a hegemonia dos estudos no país acerca das práticas de recrutamento e seleção. No entanto, ainda que em termos quantitativos a concen-

tração da temática seja norte-americana, identificaram-se pesquisas que emergiram de institutos de pesquisa e universidades localizadas na Inglaterra, na China, na Coreia do Sul, na Holanda, na Espanha e no Brasil (Ver Figura 2).

**Figura 2 - Concentração de artigos por países**



FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Em face da configuração espacial-epistemológica (Figura 2), comprova-se que as pesquisas advêm não apenas de periódicos norte-americanos, mas de um conhecimento fundado a partir das problemáticas das organizações do setor público do norte global (BOARDMAN; SUNDQUIST, 2009; PARK; WORD, 2012; KIM, EGAN; MOON, 2014; GIAUQUE, 2015). Não obstante, o *locus* das pesquisas tem se concentrando predominante em cidades metropolitanas, a exemplo de Nova York. Além disso, é importante ressaltar que a origem do conhecimento disponível nas bases de dados pesquisadas é de origem norte-americana, mas também de matriz eurocêntrica (HAVERLAND; LIEFFERINK, 2012; DAHISTROM; NIKLASSON, 2013).

### **Categoria temática I (CTI): abordagens comportamentais**

Nesta categoria temática, identificamos investigações sobre motivação, escolha de carreira, sentimento de pertencimento organizacional e satisfação no trabalho. Conhecer os motivos da satisfação no trabalho público tem sido recorte analítico relevante à comunidade acadêmica e, dentre eles, predomina variáveis categóricas como o interesse dos funcionários pelo trabalho, bom relacionamento com o superior e com os colegas (MCGRANDLE, 2019; ANDERFUHREN-BIGET, VARONE, GIAUQUE; RITZ, 2010), a clareza das metas organizacionais (WRIGHT; PANDEY, 2011; JUNG & YOON, 2014), a justiça

processual, a confiabilidade gerencial (KO, & HUR, 2014), a reputação da organização, a capacidade de servir ao público e menor grau de burocracia nos processos internos (PARK; WORD, 2012). Anderfuhren-Biget et al. (2010) relatam, por exemplo, que os incentivos materiais não desempenham papel importante e acreditam que incentivos materiais são preditores fracos de motivação do trabalho no setor público.

Com efeito, percebemos haver aspectos intrínsecos e extrínsecos que motivam. De acordo com Mann (2006) a motivação intrínseca é aceita, todavia é questionado como se pode medir o motivo e aproveitado como força motivacional. A Motivação para o Serviço Público (MRS) é um mecanismo notável pelas práticas de recursos humanos de alto desempenho que estão associadas a resultados desejáveis dos funcionários públicos (MOSTAFA, GOULD-WILLIAMS; BOTTOMLEY, 2015). A MRS é um indicador moderado pela preferência para o setor público por um indivíduo. À medida que a MRS aumenta, a atratividade do trabalho no setor público aumenta também, ou seja, caminham juntas. Ademais, os autores consideram a MRS uma necessidade que os indivíduos possuem antes de entrar em uma organização, o que irá determinar para onde o mesmo irá atuar. Ritz e Waldner (2011) afirmam que a MRS está forte e positivamente relacionada à atratividade de talentos para a administração pública.

A satisfação no trabalho tem que ser tratada como uma informação de grande importância, uma vez que está associada ao

desempenho organizacional (VERMEEREN, KUIPERS, & STEIJN, 2014), e que implica na redução do absenteísmo, dos custos de recrutamento e seleção e no aumento da satisfação dos cidadãos (MCGRANDLE, 2019). Cohen, Blake e Goodman (2016) chamam atenção para dois conceitos, salientando que a intenção de rotatividade e a rotatividade real são conceitos distintos e que a ligação entre eles é tênue. O destaque é necessário para se poder ter um panorama correto e verdadeiro. O estudo de Boardman, Bozeman e Ponomariov (2010) apresenta que os gerentes públicos com experiência de trabalho no setor privado são, ao mudar para o setor público, menos satisfeitos em relação aos colegas do setor público que não tiveram experiência no setor privado.

Já em se tratando dos estudos sobre liderança, identificaram-se vários papéis da liderança, como o de conter problemas que o processo de recrutamento e seleção não identificou, além de evitar deficiências técnicas, comportamentais e organizacionais. O estudo de Gene (2005) mostra que os supervisores da linha de frente são parte importante na melhoria do desempenho das agências federais e que os reduzir, para economizar, pode ter um efeito indesejável. Além disso, expõe que terceirizar cargos públicos é um tanto paradoxal, tendo em vista que o que precisa ser fortalecido também é carente no setor privado. Os gerentes públicos devem motivar e capacitar os funcionários, criar culturas organizacionais sustentáveis, enfatizar o desempenho nos níveis individuais, de unidade de trabalho e organizacional,



e promover a diversidade da força de trabalho (Gene, 2005). Segundo Vermeeren, Kuipers e Steijn (2014), um estilo de liderança estimulante tem um efeito positivo na quantidade de práticas de Recursos Humanos utilizadas. Outro aspecto importante que foi concluído é que os gestores públicos devem tentar estabelecer prazos claros e metas específicas para as medidas de desempenho.

O estudo de Nielsen (2014) contribui apontando o nível de autoridade gerencial como um fator importante que modera o impacto do gerenciamento no desempenho do serviço público. A mudança do ambiente de trabalho foi levantada por alguns estudos. O estudo de Kim e Yoon (2015) constatou que, o grau em que um funcionário percebe a liderança transformacional dos gerentes seniores, está positivamente relacionado ao grau em que o funcionário percebe uma cultura de inovação. Ademais os resultados também indicam que o clima para a criatividade está significativamente associado às percepções dos funcionários sobre uma cultura de inovação.

No estudo de Preuss e Walker (2011) foram relacionados dois conceitos, de cultura organizacional (administração pública) e sustentabilidade. Repensar a cultura organizacional para um desenvolvimento mais sustentável foi abordado, e que é necessário aumentar o comprometimento da gerência sênior e o treinamento de gerente, mesmo sabendo que a mudança levará tempo para ser aceita e que envolve muito o comprometimento da alta administração.

## **Categoria temática 2 (CT2): análise das organizações do setor público sob a ótica das funções administrativas**

A CT2 engloba estudos relacionados ao ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir). Em se tratando dos estudos que avançaram no conhecimento das funções administrativas desempenhadas pelo administrador, Truss (2008) destaca-se por evidenciar que a função da Gestão de Pessoas deve desempenhar um papel mais estratégico em todos os seus níveis de alcance e subsistemas. Na ocasião do estudo, apresentaram-se evidências empíricas de seis organizações do setor público do Reino Unido, concluindo que: a) a natureza da atuação do administrador é complexa; e, b) também contraditória, podendo sua ação ser relativizada frente aos seus papéis funcionais previamente assumidos quando da contratação.

Por outra via, o estudo de Selden, Ingraham e Jacobson (2001) aponta para tendências e inovações emergentes nos sistemas de relações pessoais, concluindo que a delegação de autoridade é uma solução viável para compartilhar as decisões tomadas pelo gestor de pessoas. Em associado a essa prática, os autores apontam para o considerável nível de investimento de recursos para se atingir essa modernização (a delegação) de modo associado aos sistemas de gestão da performance que integram os objetivos pessoais e organizacionais.

Quanto à função administrativa de controlar, o estudo de Cho e Lee (2012) revela para a necessidade de um genuíno geren-

ciamento de desempenho dos servidores públicos. Isto é, para os autores o fator “confiança no supervisor” se faz crítico, de tal sorte que se trata de um relacionamento a ser construído e não previamente assumido como pronto e acabado. Isso porque, em outro estudo, estipula-se que gerentes confiáveis presidem organizações mais produtivas, e devem ver a confiança como um recurso gerencial a ser cultivado (CHO; RINGQUIST, 2011; GILBERT; TANG, 1998).

Para além da “confiança no supervisor” o estudo de Ertürk (2014) determina que há uma forte relação entre as práticas de recursos humanos (a exemplo da troca de membros-líder de determinada área) e os relacionamentos interpessoais estabelecidos, quando se tomam decisões em organizações do setor público. Ainda sobre o processo de decisão, é essencial a utilização do capital humano e a complexidade do ajuste dos processos de decisão, sobretudo em organizações do setor público, que até então não dispõem de uma ampla gama de possibilidades de se flexibilizar os seus processos de decisão.

Utilizando-se de relatos de funcionários do governo local no País de Gales, o estudo de Mostafa, Boottomley, Gould-Williams e Snape (2014) testou o impacto de dois fatores relevantes para as organizações do setor público: as práticas de recursos humanos de alto compromisso e a sobrecarga de trabalho. Concluiu-se que tanto as práticas de recursos humanos quanto

a sobrecarga de trabalho tiveram efeitos diretos. Ou seja, quanto maior a responsabilidade por aquilo que se delega, maior tem sido a sobrecarga de trabalho.

Outro elemento crítico ao fluido processo de recrutamento e seleção, é sua causalidade no subsistema de manter as pessoas abordado no estudo de Kim (2012). Na ocasião, analisou-se o impacto do gerenciamento de recursos humanos nas intenções de *turnover* de servidores públicos. Interessantes achados apontam a pluralidade de políticas voltadas para a família do servidor(a) como o fator mais significativo que afetou as intenções de rotatividade dos funcionários. Os dados sugerem fortemente que os líderes precisam reconhecer esses fatores ao abordar os problemas de rotatividade voluntária de funcionários e intenções de rotatividade.

Identificaram-se ainda que, em relação à avaliação de desempenho, os servidores públicos são sensivelmente atentos ao componente “justiça” e ao modo com o qual as organizações do setor público promovem uma cultura do desempenho nos demais servidores (HARRINGTON; LEE, 2015). Em face das discussões aqui colocadas, faz sentido quando, por exemplo, Perry (2010) cunha a necessidade de se desenvolver uma agenda de pesquisa estratégica que englobe as especificidades das organizações do setor público. Desse modo, de acordo com Perry (2010) será possível aprimorar o conhecimento em recursos humanos aplicados às organizações públicas.

### **Categoria temática 3 (CT3): ressalvas e implicações de natureza jurídica**

Trata de investigações sobre as barreiras jurídicas no processo de recrutamento e seleção, incluindo aperfeiçoamentos em processos seletivos, concursos públicos e implicações jurídicas. Não raras são as colocações que apontam o excesso de normas como “barreira a ser superada” *vis-à-vis* a flexibilização e a discricionariedade das e nas práticas em gestão de pessoas aplicadas em organizações do setor público. Embora se reconheça que as normas não são necessariamente barreiras, mas mecanismos de conduta e atos transparentes e democráticos, identificaram-se algumas ressalvas e implicações na literatura internacional a respeito da categoria “jurídica”.

A começar pelo estudo de Nistotskaya e Cingolani (2016) que analisou o recrutamento meritocrático e a proteção legal das burocracias e a sua relação de causa e efeito na capacidade empreendedora do Estado, importantes implicações jurídicas puderam ser levantadas. Os resultados do estudo indicam que não há relação direta da burocracia (sobretudo insulada e protegida pelo legalismo) com as taxas de empreendedorismo em organizações do setor público. Isso inscreve uma análise de que o desenho jurídico-formal dos cargos e salários (e decorrentes responsabilidades funcionais) não se caracteriza necessariamente como barreira humana ao desenvolvimento estatal (especialmente o de ordem neoliberal).

Ao se identificar a incipiência da capacidade de atração de talentos desde o recrutamento, o estudo de Battaglio; Ste-

phen e Condrey (2009). argumenta pela necessidade de reformas administrativas em governos estaduais (Geórgia, Texas, Flórida e Mississippi) dos Estados Unidos, considerando dentre outras questões, a barreiras jurídicas para a implementação de um sistema de mérito semelhante ao estudo de Nistotskaya e Cingolani (2016).

Sob a ótica das reformas da Administração Pública, Haverland e Liefferink (2012) demonstram as influências no desenvolvimento público por meio de projetos legislativos, argumentando que o conhecimento científico, o conhecimento experimental e o apoio do grupo-alvo são fatores essenciais para essa estratégia reformista funcionar. Conclui-se que o recrutamento para o setor público pode ser baseado em categorias jurídicas e na estrutura do relacionamento do governo com grupos de negócios e interesses da sociedade.

### **Categoria temática 4 (CT4): avaliação de desempenho**

Aqui identificaram-se as relações do recrutamento e seleção com o subsistema de avaliação do desempenho de pessoal. De modo mais central, identificaram-se dois estudos que tratam do desempenho a ser gerenciado pelo profissional em gestão de pessoas. O primeiro é o estudo de Cats-Baril e Thompson (1995) em que se afirma como necessário o reconhecimento de forma explícita das diferenças do modo pelo qual os projetos de desempenho em organizações do setor público são gerenciados. Para tanto, os autores sugerem depositar atenção nas técnicas de geren-

ciamento de pessoal empregadas no setor privado para então as adaptar para o setor público.

Já o segundo estudo aborda a relação direta do desempenho dos servidores públicos de uma agência federal com a redução da probabilidade de os servidores públicos serem exonerados a ofício (LEE; JIMENEZ, 2011). Isto é, não saber lidar com o gerenciamento e os métodos de avaliação do desempenho podem provocar um movimento “tsunami” de evasão da força de trabalho, demandando recorrentes desenhos de processos de recrutamento e seleção.

Outra questão relacionada ao desempenho dos servidores públicos é o fator “corrupção” desenvolvido no âmbito das relações políticas. Para Meyer-Sahling e Mikkelsen (2016) os conflitos políticos (escândalos, incoerências e desmandos político-autoritário) influem na esfera do desempenho do trabalho, porque comumente os atos corruptos são praticados em conjunto com os próprios servidores. Isto é, há muito tem sido patente que serviço público precisa de reinventar e se adaptar às mudanças provocadas pela revolução tecnológica (HAYS; KEARMEY, 2001).

### **Categoria temática 5 (CT5): Considerando o postulado “Diversidade” da força de trabalho**

Trata de investigações sobre a gestão da diversidade (étnica, religiosa, geracional, de gênero). O envelhecimento da força de trabalho é tratado sob diferentes pers-

pectivas entre alguns países da Europa; na Grécia e Espanha é menos problemático; na Holanda não é considerado valioso; enquanto no Reino Unido já considera que precisarão do trabalho e por este motivo depende esforços para reter os funcionários mais velhos (VAN DALEN, HENKENS; SCHIPPERS, 2009). Os autores identificaram que as instituições europeias ainda não estavam preparadas para acomodar a força de trabalho envelhecida.

Se faz imperioso que os gerentes de recursos humanos sejam cautelosos para confiarem nas pesquisas que auxiliam na lida com questões de diversidade, visto que estudos que investigam a ligação entre a diversidade da força de trabalho e o desempenho organizacional por várias razões não conseguem oferecer bons conselhos aos gerentes de recursos humanos sobre como suas organizações podem alavancar a diversidade para obter maior eficiência ou eficácia (PITTS; WISE, 2010).

O território também esteve em evidência no estudo de Cerna (2013). O artigo mostrou uma tensão contínua entre abertura e fechamento de políticas dos Estados-Membros e integração da União Europeia na política de imigração trabalhista para Third-Country Nationals (TCNs) (Cerna, 2013). Ashikali e Groeneveld (2015) já realçam como a liderança transformacional é um importante mediador entre a gestão da diversidade e seus resultados. Destarte, é considerando a busca pela diversidade étnica e geracional da força de trabalho que o estudo de Doverspike, Taylor, Shultz e Mckay (2000) intitulado como “*Responding to the Challenge of a Changing Work-*

*force: Recruiting Nontraditional Demographic Groups*” tem sinalizado, desde então, a emergencialidade de recrutamento e seleção nesse sentido. Isso porque, de acordo com o estudo, há uma escassez de candidatos qualificados e, ainda, da natureza mutável da composição demográfica da força de trabalho para o setor público. Não é preciso apenas considerar “possível” a contratação de uma força de trabalho diversa, mas adotar como um desafio a adoção desse postulado como um princípio já no âmbito do recrutamento. Após uma década, o estudo de Cho e Lewis (2012) tem revelado que embora tal princípio seja seguido de modo incipiente pela Administração Pública estadunidense, em comparação com a estrutura verticalizada da organização federativa, as forças de trabalho estaduais são ainda mais velhas que o serviço público federal, por conta não de novas contratações, mas pelo envelhecimento natural dos servidores.

### **Categoria temática 6 (CT6): Temas periféricos em gestão de pessoas não tratados nas categorias anteriores**

Aqui consideramos artigos que, embora encontrem intersecção com categorias anteriormente discutidas, não a analisam de modo central. Nesse segmento, por se compreender que os debates são importantes, dedicou-se essa subseção para os debates marginais. O primeiro deles postula que a burocracia está presente na Administração Pública e Blom et al. (2020), concluindo que funcionários de organizações governamentais percebem o excesso de burocracia (no sentido de processos

morosos e em demasia) do que os funcionários de empresas privadas. Desse modo, o setor público está associado não apenas às regras e procedimentos necessários, como também com regras consideradas onerosas e ineficazes pelos servidores públicos (BLOM et al., 2020).

Assim como a burocracia ainda é muito presente, o processo de modernização é assunto que também está em evidência na área de recursos humanos no setor público. Meyer e Hammerschmid (2010) trouxeram contribuição empírica aos debates sobre a modernização da gestão de recursos humanos. Embora as iniciativas para descentralizar a gestão de recursos humanos tenham sido relatadas pela maioria dos países participantes do estudo, o cenário que se tem é de bastante centralização e ênfases, ritmos e graus de implementação diferentes (MEYER; HAMMERSCHMID, 2010).

Outros debates acerca da cooperação e clima organizacional foram identificados. Um sistema que suporta interações regulares, abertas e seguras entre os membros da organização pode criar união e comportamentos relacionados à equipe, que fazem os funcionários perceberem um clima de trabalho cooperativo. Todavia, quando a avaliação de desempenho é caracterizada pela falta de participação, transparência e equidade, com orientação avaliativa e não de aprendizagem, gera-se relação negativa com o estabelecimento de um clima cooperativo, o que leva os funcionários públicos questionarem a confiabilidade do empregador (WIEMANN; MEIDERT; WEIBEL, 2019). A avaliação do desempenho de funcionários públicos é uma etapa

importante que sinaliza se o processo de recrutamento e seleção foi eficaz. Em adição, quando realizado da forma correta, afeta positiva ou negativamente a confiança dos funcionários públicos. Os processos de recrutamento e seleção no setor público ainda podem conter o fator redução salarial, como investigado por Kiernan (2019) ao estudar o recrutamento de novos consultores para hospitais públicos. A decisão de redução foi devida a três razões: auto interesse de dois atores (Ministro da Saúde e sindicatos); ideologia de austeridade e; crenças irracionais sobre a força do setor público como empregador.

As organizações públicas dependem de vários recursos para perseguir metas e implementar políticas ou programas e, por vezes, enfrentam dificuldades por terem recursos limitados (LEE; WHITFORD, 2013). Por isso, precisam o gerir da forma mais eficiente para obter o melhor desempenho. Determinados recursos têm impacto positivo na eficácia da instituição como: administrativa (número de membros da alta estrutura do governo), e pessoal (nível de profissionalização dos funcionários) (LEE; WHITFORD, 2013). Os fatores administrativo e de pessoal supracitado devem ser considerados no desenho dos processos de seleção, tanto a quantidade de vagas, como o nível de escolaridade dos candidatos. O estudo de Vigoda (2000) aponta algumas novas direções para explicar melhor a capacidade de resposta dos órgãos públicos às demandas dos cidadãos à luz da nova abordagem de gestão pública.

Os sistemas de Employment At Will (EAW) têm a falta de confiança dos servido-

res públicos com os seus superiores imediatos, falha sistêmica recorrente, inclusive se impor como barreira à gestão pública eficaz. Em alguns casos pode atrasar a implementação de técnicas da Nova Gestão Pública, em outros, pode frustrar a eficácia e abertura de governos democráticos (BATTAGLIO; STEPHEN, CONDREY, 2009).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face das discussões levantadas junto à literatura internacional fica patente que embora sua origem seja predominantemente eurocêntrica e norte-americana, há investigações que em certa medida, trazem implicações que podem ser pensadas para as organizações do setor público brasileiro. O presente estudo destaca cinco implicações como sendo as principais a serem observadas por profissionais da área de gestão de pessoas: i) a compreensão de abordagens comportamentais; ii) a atenção aos esforços de controle sobre a ação humana; iii) a observância das implicações jurídicas como necessárias para uma análise distante da superficialidade do postulado de que “regras são a fonte do atraso” desenvolvimentista; iv) a relação do desempenho com a corrupção e com as intenções de demissão do serviço público e; v) a busca pela diversidade da força de trabalho em todos os níveis do arranjo federativo.

Em que pese o levantamento da literatura ora oferecido pela presente pesquisa, ficou evidente a relação de inferência causal das práticas de recrutamento e seleção (em especial suas implicações) nos subsistemas de gestão de pessoas. Nesse sentido, não

se pode negligenciar que se os esforços de práticos considerarem todas as vinculações e movimentos dialéticos, aperfeiçoamentos na adaptação de modelos de gestão oriundos de organizações privadas também podem ser pensados para o setor público. Nesse sentido, consideramos importante incorporar em estudos futuros: a) a análise do “como” as práticas de recrutamento e seleção de pessoal podem ser aperfeiçoadas considerando o arranjo federativo brasileiro (haja visto sua complexidade em termos de extensão territorial e articulação interfederativa inscrita) e a padronização de políticas nacionais de gestão de pessoas nos três poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário); b) os detalhes acerca da percepção qualitativa dos administradores egressos no serviço público com vistas a se identificar suas motivações e aspirações na resolutiva das cinco categorias temáticas

destacadas por nossa pesquisa. Isso porque já há estudos em termos semelhantes que apontam a percepção como dimensão analítica útil para rever as práticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro (CARMO et. al, 2018).

Em termos de contribuição acadêmica, a sistematização dos diversos estudos acadêmicos envolvendo as práticas em recrutamento e seleção na literatura estrangeira apresenta-se como contributo original para a área de Administração Pública. Apresenta-se ainda, útil para os práticos da área (sobretudo profissionais gestores de pessoas), estudantes e pesquisadores que tenham por objetivo responder ad hoc “a quantas anda” as práticas em gestão de pessoas em organizações de setores públicos específicos.

## REFERÊNCIAS

- ANDERFUHREN-BIGET, S., VARONE, F., GIAUQUE, D. E RITZ, A. Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?. **International Public Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 213-246, 2010.
- ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. **Review of Public Personnel Administration**, v. 35, n. 2, p. 146-168, 2015.
- BARROS, M.V., SALVADOR, R., PIEKARSKI, C.M. et al. Life cycle assessment of electricity generation: a review of the characteristics of existing literature. **Int J Life Cycle Assess**, v. 25, p. 36-54, 2020.
- BATTAGLIO, R. JR; STEPHEN E. CONDREY. Reforming Public Management: Analyzing the Impact of Public Service Reform on Organizational and Managerial Trust. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 4, p. 689-707, 2009.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. Ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público Brasília: Enap**, 2019.
- BLOM, R., KRUYEN, P. M., VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; VAN THIEL, S. One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 1, p. 3-35, 2020.
- BOARDMAN, C., BOZEMAN, B.; PONOMARIOV, B. Private Sector Imprinting: An Examination of the Impacts of Private Sector Job Experience on Public Manager's Work Attitudes. **Public Administration Review**. v. 70, p. 50-59, 2010.
- BOARDMAN, C.; SUNDQUIST, E. Toward Understanding Work

- Motivation: Worker Attitudes and the Perception of Effective Public Service. **The American Review of Public Administration**, v. 39, n. 5, p. 519–535, 2009.
- CAMILO, J. A., FORTIM, I. E CRUZ, M. T. S. **Gestão de pessoas: Práticas de recrutamento e seleção por competências**, Ed. Senac, 2018.
- CARMO, L. J. O., ASSIS, L. B. DE, MARTINS, M. G., SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista Do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018.
- CATS-BARIL, W.; THOMPSON, R. Managing Information Technology Projects in the Public Sector. **Public Administration Review**, v. 55, n. 6, p. 559-566, 1995.
- CERNA, L. Understanding the diversity of EU migration policy in practice: the implementation of the Blue Card initiative, **Policy Studies**, v. 34, n. 2, p. 180-200, 2013.
- CHO, Y. J.; LEE, J. W. Performance Management and Trust in Supervisors. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 3, p. 236-259, 2012.
- CHO, Y. J.; LEWIS, G. B. Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 1, p. 4-23, 2012.
- CHO, Y. J.; RINGQUIST, E. J. Managerial trustworthiness and organizational outcomes. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 1, p. 53-86, 2011.
- COELHO, F. S.; MENON, I. O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista Do Serviço Público**, v. 69, p. 151-180, 2018.
- COHEN, G., BLAKE, R. S.; GOODMAN, D. Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 3, p. 240–263, 2016.
- CORSI, A.; PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; SILVA, V. L. Technology transfer for sustainable development: Social impacts depicted and some other answers to a few questions. **Journal of Cleaner Production**, v. 245, n. 1, p. 118-522, 2020.
- DAHLSTRÖM, C.; NIKLASSON, B. The Politics of Policization in Sweden. **Public Administration**, v. 91, n. 1, p. 891-907, 2013.
- DESSLER, G. **Human resource management**. (9ª ed.). New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- DOVERSPIKE, D., TAYLOR, M. A., SHULTZ, K. S.; MCKAY, P. F. Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Nontraditional Demographic Groups. **Public Personnel Management**, v. 29, n. 4, p. 445–459, 2000.
- ECHER, I. C. A revisão de literatura na construção do trabalho científico. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 2, n. 22, p. 5-20, 2001.
- ERTÜRK, A. Influences of HR Practices, Social Exchange, and Trust on Turnover Intentions of Public IT Professionals. **Public Personnel Management**, v. 43, n. 1, p. 140–175, 2014.
- FADUL, E., SILVA, L. P E CERQUEIRA, L. S. Análise do Campo da Administração Pública através da produção científica publicada nos anais dos EnAPGS. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 16, n. 59, p. 1-16, 2011.
- GENE, A. Brewer, In the Eye of the Storm: Frontline Supervisors and Federal Agency Performance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 15, n. 4, p. 505–527, 2005.
- GERHART, B. **Compensation**. In: Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., Snell, S. (Eds.), **The SAGE handbook of human resource management**. London: Sage, 2010.
- GIAUQUE, D. Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers. **Public Personnel Management**, v. 44, n. 1, p. 70–98, 2015.
- GILBERT, J. A.; TANG, T. L.-P. An Examination of Organizational Trust Antecedents. **Public Personnel Management**, v. 27, n.3, p. 321–338, 1998.
- GUARNIERI, P.; GOMES, R.C. Can public procurement be strategic? A future agenda proposition. **Journal of Public Procurement**, v. 19, n. 4, p. 295-321, 2019.
- HARRINGTON, J. R.; LEE, J. H. What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies. **Public Personnel Management**, v. 44, n. 2, p. 214–238, 2015.
- HAVERLAND, M. E LIEFFERINK, D. Member State interest articulation in the Commission phase. Institutional pre-conditions for influencing 'Brussels'. **Journal of European Public Policy**, v. 19, n. 2, p. 179-197, 2012.
- HAYS, S.W.; KEARNEY, R.C. Anticipated Changes in Human Resource Management: Views



- from the Field. **Public Administration Review**, v. 61, p. 585-597, 2001.
- HETTINGTON, J., E ARNOLD, D. R. Undergraduate business education: it's time to think outside the box. **Journal of Education for Businesses**, v. 88, n. 4, p. 202-209, 2013.
- JUNG, H.; YOON, H. Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. **International Journal of Hospitality Management**, n. 38, p. 84-88, 2014.
- KIERNAN, F. Public policy failure in healthcare: The effect of salary reduction for new entrant consultants on recruitment in public hospitals. **Administration**, v. 67, n. 2, p. 95-112, 2019.
- KIM, S. The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions. **Public Personnel Management**, v. 41, n. 2, p. 257-279, 2012.
- KIM, S., EGAN, T. M.; MOON, M. J. Managerial Coaching Efficacy, Work-Related Attitudes, and Performance in Public Organizations: A Comparative International Study. **Review of Public Personnel Administration**, v. 34, n. 3, p. 237-262, 2014.
- KIM, S.; YOON, G. An Innovation-Driven Culture in Local Government: Do Senior Manager's Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter? **Public Personnel Management**, v. 44, n. 2, p. 147-168, 2015.
- KO, J. E HUR, S. The Impacts of Employee Benefits, Procedural Justice, and Managerial Trustworthiness on Work Attitudes: Integrated Understanding Based on Social Exchange Theory. **Public Admin Review**, v. 74, p.176-187, 2014.
- LATHAM, G., SULSKY, L. M. , E MACDONALD, H. **Performance management**. In: Boxall, P. F., Purcell, J. , & Wright, P. M. (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2007.
- LEE, G.; JIMENEZ, B. S. Does Performance Management Affect Job Turnover Intention in the Federal Government? **The American Review of Public Administration**, v. 41, n. 2, p. 168-184, 2011.
- LEE, S. Y.; WHITFORD, A. B. Assessing the Effects of Organizational Resources on Public Agency Performance: Evidence from the US Federal Government. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.23, n.3, p. 687-712, 2013.
- LI, Y., WANG, H.; JIAO, J. The application of strong matrix management and PDCA cycle in the management of severe COVID-19 patients. **Critical Care**, v. 24, p. 157, 2020.
- MANN, G. A. A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. **Public Personnel Management**, v. 35, n. 1, p. 33-48, 2006.
- MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human Resource Management** (10ª ed.). Ohio: South-Western, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Atlas, 2016.
- MCGRANDLE, J. Job Satisfaction in the Canadian Public Service: Mitigating Toxicity With Interests. **Public Personnel Management**, v. 48, n.3, p. 369-391, 2019.
- MEYER-SAHLING, J.H. E MIKELSEN, K.S. Civil Service Laws, Merit, Politicization and Corruption: The perspective of public official from five east european countries. **Public Administration**, v. 94, n.1, p. 1105-1123, 2016.
- MEYER, R.; HAMMERSCHMID, G. The Degree of Decentralization and Individual Decision Making in Central Government Human Resource Management: A European Comparative Perspective. **Public Administration**, v. 88 , n. 2, p. 455-478, 2010.
- MOSTAFA, A.M.S., GOULD-WILLIAMS, J.S. E BOTTOMLEY, P. High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. **Public Administration Review**, v. 75, p. 747-757, 2015.
- NIELSEN, P. A. Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance, **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 24, n. 2, p. 431-458, 2014.
- NISTOSKAYA, M., CINGOLANI, L. Bureaucratic Structure, Regulatory Quality, and Entrepreneurship in a Comparative Perspective: Cross-Sectional and Panel Data Evidence. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 26, n.3, p. 519-534, 2016.
- PAGANI, N., KOVALESKIJ, L.; RESENDEL, M. M. Avanços na composição da Methodi Ordinatio para revisão sistemática de literatura. **Ciência Da Informação**, v. 46, n.2, 2018.
- PAMPLONA SOLIS, L.; ARGÜELLO, J. C. C.; BARBA, L. G.; GURROLA, M. P.; ZARHRI, Z.; ARROYO, D. L. T. Bibliometric Analysis of the Mass Transport in a Gas Diffusion Layer in PEM Fuel Cells. **Sustainability**, v. 11, n. 23, p. 1-18, 2019.

- PARK, S. M.; WORD, J. Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers. **Public Personnel Management**, v. 41, n.4, 705–734, 2012.
- PERRY, J. L. A Strategic Agenda for Public Human Resource Management Research. **Review of Public Personnel Administration**, v. 30, n.1, p. 20–43, 2010.
- PITTS, D. W.; WISE, L. R. Workforce Diversity in the New Millennium: Prospects for Research. **Review of Public Personnel Administration**, v. 30, n. 1, p. 44–69, 2010.
- PREUSS, L.; WALKER, H. Psychological Barriers in the road to sustainable development: evidence from public sector procurement. **Public Administration**, v. 89, p. 493-521, 2011.
- RITZ, A.; WALDNER, C. Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. **Review of Public Personnel Administration**, v. 31, n.3, p. 291–316, 2011.
- SELDEN, S.C., INGRAHAM, P. W.; JACOBSON, W. Human Resource Practices in State Government: Findings from a National Survey. **Public Administration Review**, v. 61, p. 598-607, 2001.
- SISSON, K. **Personnel management**: paradigms, practice and prospects. In: Sisson, K. (Ed.), *Personnel management* (2<sup>a</sup> ed.). Oxford: Blackwell, 1994.
- TEIXEIRA, H. J. Análise das abordagens sobre as funções do administrador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 2, p. 27-38, 1981.
- THANI, F. A., & ANSHARI, M. Maximizing Smartcard for Public Usage: PDCA and Root Cause Analysis. **International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)**, v. 11, n. 2, p. 121-132, 2020.
- TRUSS, C. Continuity and Change: The rule of the HR function in the modern public sector. **Public Administration**, v. 86, n. 1, p. 1071-1088, 2008.
- VAN DALEN, H. P., HENKENS, K.; SCHIPPERS, J. Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions. **Journal of European Social Policy**, v. 19, n. 1, p. 47–60, 2009.
- VERMEEREN, B., KUIPERS, B.; STEIJN, B. Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance. **Review of Public Personnel Administration**, v. 34, n. 2, p. 174–195, 2014.
- VIGODA, E. Are You Being Served? The Responsiveness of Public Administration to Citizens' Demands: An Empirical Examination in Israel. **Public Administration**, v. 78, n. 1, p. 165-191, 2000.
- WIEMANN, M., MEIDERT, N.; WEIBEL, A. “Good” and “Bad” Control in Public Administration: The Impact of Performance Evaluation Systems on Employees' Trust in the Employer. **Public Personnel Management**, v. 48, n. 3, p. 283–308, 2019.
- WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Public Organizations and Mission Valence: When Does Mission Matter? **Administration & Society**, v.43, n.1, p. 22–44, 2011.