



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

GOVERNANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO EM GESTÃO DE PESSOAS

Vanessa Cristina Dos Anjos Sileira, Vanessa Cristina Do Anjos Silveira, Andrei A. De Albuquerque, Sofia Maria De Araujo Ruiz

[ARTIGO] GT 3 Gestão de Organizações Públicas

GOVERNANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO EM GESTÃO DE PESSOAS

Resumo:

A governança de pessoas na administração pública é importante para o desempenho das instituições, no entanto, pouco discutida em trabalhos acadêmicos. Esta pesquisa objetivou mapear as publicações de literaturas acadêmicas sobre governança pública e gestão de pessoas para qual é o panorama científico da intersecção dos conceitos de governança pública e gestão de pessoas. Foi realizado estudo bibliométrico na base de dados *SCOPUS* do período de 1984 a 2022. Concluiu-se que os campos de pesquisas em que os conceitos de governança pública e gestão de pessoas interagindo entre si na literatura ainda são muito incipientes. A escassez de trabalhos com a junção desses dois constructos colabora para que os estudos se tornem fragmentados e influencie na consolidação de redes de estudos sobre o tema.

Palavras-chave: Administração pública. Governança Pública. Gestão de Pessoas. Governança de Pessoas

Introdução:

Nos últimos anos, a Administração Pública tem sido avaliada e demandada pela sociedade, a fim de apresentar melhores resultados em relação à gestão eficiente dos recursos públicos e reavaliação dos seus processos e resultados (TEIXEIRA; GOMES, 2019)

O novo modelo de gerir a coisa pública tornou o setor público mais gerencial, menos caro e mais eficiente. Esse movimento estimulou a emergência de um novo conceito, a governança pública (PEREIRA *et al.*, 2017).

De acordo com Peters (2013), o significado fundamental da governança é dirigir a economia e a sociedade visando objetivos coletivos e esse processo envolve descobrir meios de identificar metas e depois identificar os meios para alcançar essas metas. Esse autor ressalta que embora seja fácil identificar a lógica da governança e os mecanismos para atingir essas metas, a governança ainda não é uma tarefa simples.

Segundo Almquist *et al.* (2013), a relevância em promover governança no setor público está na prestação de contas à sociedade com a efetiva transparência dos gastos públicos, qualidade na prestação dos serviços e resultados positivos das políticas públicas frente às necessidades da sociedade em geral.

Paralelamente, a governança tem demandado a adoção de novas práticas da gestão de recursos humanos da administração pública brasileira de tal maneira que vem realizando a integração dessas práticas ao planejamento estratégico, vinculando aos resultados e proporcionando elevada produtividade e capacidade das instituições públicas em atingirem sua missão (DALEY; MICHAEL L. VASU, 2005).

Marras (2017) ressalta que a evolução da ciência da administração permitiu o aprimoramento da área de Recursos Humanos, fazendo com que as atividades

operacionais e burocráticas deixassem de ser fundamentais nas organizações passando a atuar em nível estratégico, priorizando as pessoas, corroborando com o que Kaplan e Norton (1997) postularam, que na era da informação, instituições serão bem sucedidas quando investirem e gerenciarem seus ativos intelectuais, produtos e serviços padronizados serão substituídos por oferta de serviços inovadores com alta qualidade, destacando que uma das mudanças mais drásticas dos últimos anos foi a de como as instituições tem enxergado o papel de seus funcionários. Com base nisso, Martin *et al.*(2016) evidenciam que os ativos humanos são a força motriz que conseqüentemente implementará as práticas que permitem o alcance das estratégias organizacionais.

A governança pública e a gestão de pessoas são conceitos muito discutidos, porém, de forma isolada, encontrando-se poucos trabalhos científicos quando tratadas em conjunto. Por isso, ao realizar uma busca prévia de trabalhos científicos sobre governança pública e gestão de pessoas houve um elevado esforço para encontrar artigos que comportassem os dois constructos no mesmo trabalho, havendo a necessidade de realizar-se uma busca sistematizada para identificar os poucos achados.

A relevância deste trabalho prende-se ao fato que nos últimos anos é notável que a “governança de pessoas” é essencial para as organizações, principalmente no setor público, haja vista ser um mecanismo que permitirá melhoria das condições de trabalho dos servidores, com que seus gestores ou responsáveis pela gestão de pessoas tomem decisões mais assertiva e formulem políticas públicas de pessoal, potencializando a qualidade dos serviços prestados pelos seus servidores, refletindo na qualidade da prestação do serviço público e causando impacto na sociedade como um todo (DOMONT; VIANNA, 2021).

Dessa maneira, para responder a pergunta “qual é o panorama científico da intersecção dos conceitos de governança pública e gestão de pessoas?” este artigo traçou como objetivo, mapear as publicações de literaturas acadêmicas sobre governança pública e gestão de pessoas identificando os autores mais relevantes, palavras chaves mais utilizadas e periódicos mais relevantes. Para o alcance do objetivo, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, utilizando-se a técnica de estudo bibliométrico, sendo o levantamento dos trabalhos científicos realizados por meio da base de dados *SCOPUS*.

2. Referencial Teórico

Marques (2007) define a administração pública como ferramenta pela qual o Estado cumpri suas funções básicas, principalmente quando se trata dos fatores que

tangem o bem-estar social.

A administração pública para Matias-Pereira (2010b) tem a finalidade de prestar serviços para atender as necessidades públicas em relação aos direitos e interesses do cidadão. Para isso, ela deverá organiza-se de maneira a evitar a burocracia, tonar os serviços mais próximos da sociedade e garantir a participação dos interessados na gestão, aderindo formas de representação democrática.

Na evolução dos modelos da administração pública, nasce a administração burocrática em contraste com o patrimonialismo (MATIAS-PEREIRA, 2018), a qual foi adotada acreditando que suas características seriam superiores. Porém, a expectativa de serviços prestados com eficiência em que o modelo se baseava não concretizou. A transição do Estado liberal do século XIX para o Estado social do século XX permitiu identificar a ineficiência do modelo burocrático em relação aos serviços prestados ao público, demonstrando ser o oposto do que pretendia, lenta, cara, não estando voltada para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Os desgastes sofridos no modelo burocrático pelas disfunções apresentadas como, repostas lentas, formalismo e autoridade em excesso, contribuíram para que o modelo de administração pública gerencial passasse a ser considerado. Apesar das regras do modelo anterior não terem sido totalmente extinguida, emerge uma nova proposta, o modelo gerencialista de administração pública, que busca oferecer mais eficiência, transparência da aplicação de seus recursos e objetividades no atos de gestão (DENHARDT; CATLAW, 2017).

Nesse contexto, o modelo gerencialista, para adaptar-se aos novos paradigmas da segunda metade do século XX admitiu aderiu a novas forma de gerir (HOOD, 1991). Essa transformação está ligada à Nova Gestão Pública que adota ações do setor privado para aperfeiçoar o desempenho de instituições públicas (VERBEETEN, 2008).

A Nova Gestão Pública é considerada política de inclusão do controle formal por resultados, em que os gestores objetivam o controle e o desempenho resultante da avaliação das organizações, com maior foco na qualidade do pessoal (BOGT, 2003). Esse tipo de política tem sido amplamente implementada por governos que almejam modernizar e transformar o setor público (VAN RINSUM; VERBEETEN, 2012)

Desse modo, as organizações públicas passaram a ser orientadas pelo novo instrumento de gestão, que tem por finalidade promover ao poder público a capacidade para a execução do controle social e responsabilização dos agentes públicos (SOUZA,

2018), definido como.

A governança empregada ao setor público está fundamentada na governança corporativa, seus princípios derivados da esfera privada são aplicados na forma de gerir o setor público, mediante a participação dos *stakeholders*, que almejam melhoria da gestão por meio do relacionamento estado-sociedade, em que o elo desta conexão é formado pela transparência e prestação de contas (SALES *et al.*, 2020).

Tendo em vista a evolução, o aprimoramento e a transformação dos modelos de gestão, surge movimentos reformistas diante das pressões da sociedade e da economia com foco no alinhamento das demandas sociais. Essas reformas enfatizavam a melhoria do desempenho das organizações públicas. Para tanto, foram introduzidas no setor público reformas relacionadas com o desenvolvimento de estratégias, gerenciamento de recursos humanos (VAN RINSUM; VERBEETEN, 2012). propiciando maior ênfase no desempenho e serviços públicos orientados para resultados destacando-se a necessidade das organizações públicas desenvolverem estratégias eficazes de capital humano que contribua com a melhoria o desempenho e responsabilidade das organizações públicas (FRENCH; GOODMAN, 2012).

No setor público brasileiro, as reformas impactaram a gestão de recursos humanos, tendo em vista a integração das práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico organizacional, vinculando aos resultados e proporcionando elevada produtividade e capacidade das instituições públicas em atingirem sua missão (DALEY; MICHAEL L. VASU, 2005).

Com vistas a todas essas mudanças voltadas para a governança pública de gestão de pessoas, o órgão de controle externo brasileiro, Tribunal de Contas da União, com intuito de atender aos anseios da sociedade, adotou o levantamento do perfil integrado de governança organizacional e gestão pública como instrumento para avaliar e estimular a capacidade de governança e gestão das organizações públicas que estão sob sua jurisdição (BRASIL, 2020).

O TCU (2020) conceituou a governança pública como a implementação de práticas de liderança, estratégia e de controle que permitem aos gestores de uma instituição pública e a seus *Stakeholders* a avaliação de suas demandas apontando para melhor forma de atuação e proporcionando o monitoramento de suas ações de maneira a otimizar a chance de entrega do bom resultados aos cidadãos, no que diz respeito aos serviços prestados e políticas públicas. Todavia, foi constatada na literatura, a má interpretação de que a governança está apenas na alta gestão da administração, o que na

verdade deveria existir em cada unidade organizacional de uma instituição, incluindo na gestão de pessoas (KAEHLER; GRUNDEI, 2019).

Diante disso, mesmo a governança de pessoas sendo um grande desafio para a administração pública, é um assunto pouco explorado cientificamente (DOMONT; VIANNA, 2021) e ainda tão importante quanto os demais temas, considerando sua finalidade de proporcionar melhores resultados no serviço público e impactar a sociedade em geral, sendo definido pela Secretaria de Fiscalização de Pessoal (Sefip)/TCU como:

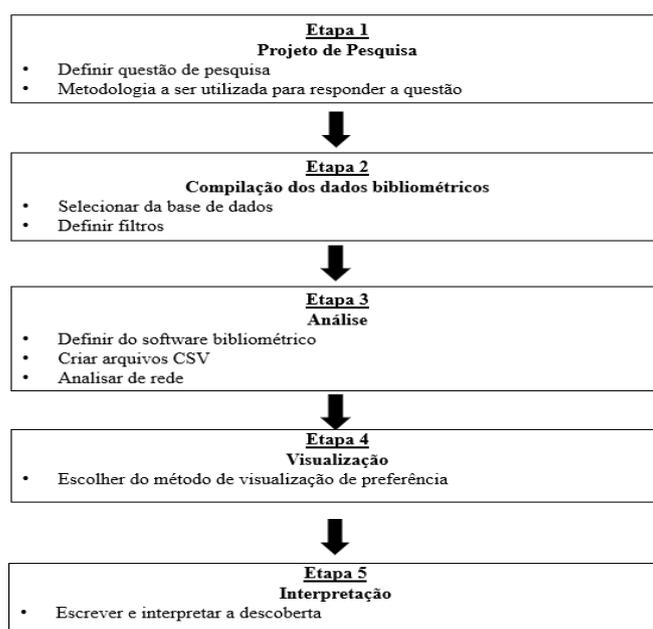
(...) governança de pessoas como sendo o conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que esse recurso agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. Já gestão de pessoas, de acordo com a Resolução 187/2006 do TCU, é o conjunto de práticas gerenciais e organizacionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a organização, bem como a favorecer o alcance dos resultados organizacionais (TCU, 2017 p.37)

3. Metodologia

A metodologia tem natureza exploratória e descritiva, utilizando-se a abordagem bibliométrica. Os estudos bibliométricos tem como vantagem a objetividade e quantificação, avaliando tendências, correlação entre autores e teorias, autores e instituições com mais citações (ZUPIC; ČATER, 2015).

Com o intuito de delinear o fluxo do mapeamento da literatura sobre o tema abordado por meio do método bibliométrico e de manter a objetividade da pesquisa, foi adotado as 5 etapas propostas por Zupic e Cater (2015), conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Protocolo de 5 etapas para o mapeamento científico (Zupic e Cater, 2015)



Fonte: Zupic e Cater (2015)

Na etapa 1 definimos como objetivo de estudo: identificar pesquisas que abordem a temática “governança pública e gestão de pessoas”. No que diz respeito às técnicas bibliométricas aplicadas, todos os documentos que atenderam aos critérios e filtros aplicados foram avaliados os seguintes pontos: produção científica anual e seu impacto, documentos mais citados, autores mais relevantes em relação à produção científica, periódicos mais relevantes sobre o tema, co-ocorrências de palavras chaves e diagrama de *Sunkey*.

Na etapa 2, em 03 de outubro de 2022 foi realizado o levantamento, optando-se por realizar a bibliometria com as referências da base de dados *SCOPUS*, devido representar um indexador com maior volume de periódicos e visibilidade (MONGEON; PAUL-HUS, 2016). A *string* de busca utilizada pode ser verificada na Tabela 1.

Tabela 1: Número de publicações encontradas na base de dados *SCOPUS*

String de busca	Nº de registros encontrados na base de dados SCOPUS
(TITLE-ABS-KEY ("public governance" AND "human resources") OR TITLE-ABS-KEY ("public sector governance" AND "human resources") OR TITLE-ABS-KEY ("human resources governance" AND "public sector") OR TITLE-ABS-KEY ("public sector governance" AND "human resources governance") OR TITLE-ABS-KEY ("PUBLIC ADMINISTRATION" AND "GOVERNANCE" AND "human resources") OR TITLE-ABS-KEY ("people management" AND "public sector" AND "governance") OR TITLE-ABS-KEY ("people management" AND "PUBLIC ADMINISTRATION" AND "governance") OR TITLE-ABS-KEY ("people management" AND "public sector" AND "public governance") OR TITLE-ABS-KEY ("Human Resource Management" AND "public governance") OR TITLE-ABS-KEY ("Human Resource Management" AND "governance" AND "public sector") OR TITLE-ABS-KEY ("people governance" AND "public sector") OR TITLE-ABS-KEY ("governance" AND "public sector"))	4.336
Total	4.336

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da base de dados *SCOPUS*, 2022.

Devido ao elevado número de artigos encontrados, houve a necessidade de refinamento de busca observando a pesquisa em questão, sendo aplicados os filtros limitados a, “*Article*”, “*Social Science*” “*Business, management and accounting*”, “*Economics, Econometrics and Finance*”.

Após o refinamento da pesquisa na base de dados, o número de registros encontrados diminuiu para 2.459 artigos, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Número de documentos encontrados com filtro na base de dados

Base de dados	String	Filtros - limitar a	Nº de documentos encontrados com filtro da base de dados
SCOPUS	(TITLE-ABS-KEY ("public governance" AND "human resources") OR TITLE-ABS-KEY ("public sector governance" AND "human resources") OR TITLE-ABS-KEY ("human resources governance" AND "public sector") OR TITLE-ABS-KEY ("public sector governance" AND "human resources governance") OR TITLE-ABS-KEY ("PUBLIC ADMINISTRATION" AND "GOVERNANCE" AND "human resources") OR TITLE-ABS-KEY ("people management" AND "public sector" AND "governance") OR TITLE-ABS-KEY ("people management" AND "PUBLIC ADMINISTRATION" AND "governance") OR TITLE-ABS-KEY ("people management" AND "public sector" AND "public governance") OR TITLE-ABS-KEY ("Human Resource Management" AND "public governance") OR TITLE-ABS-KEY ("Human Resource Management" AND "governance" AND "public sector") OR TITLE-ABS-KEY ("people governance" AND "public sector") OR TITLE-ABS-KEY ("governance" AND "public sector"))	Type documents - Article Subject area - Social Science Business, management and accouting, Economics, Econometrics and Finance.	2.459
Total			2.459

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da base de dados SCOPUS, 2022.

Na etapa 3 optamos pelo software, LibreOffice Calc, para elaboração de planilhas e gráficos, e pela utilização do pacote R *Bibliometrix*, versão 4.0.0, rodado no ambiente integrado de desenvolvimento RStudio, versão 2022.07.0 (ARIA; CUCCURULLO, 2017) para processamentos das amostras levantadas. Para elaboração e análise dos mapas de rede foi utilizado *VOSviewer*, pois este foi considerado de fácil interpretação (VAN ECK; WALTMAN, 2010).

As etapas 4 e 5 serão os resultados do presente artigo, observando que serão adotadas as diretrizes de Van Eck e Waltelman(2010).

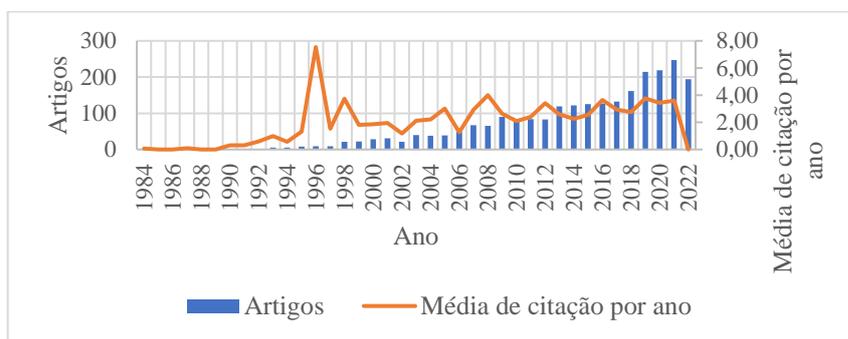
4. Análise bibliométrica

Dos 4.336 trabalhos da amostra, 2.459 artigos foram filtrados considerando os critérios de limitação demonstrados na tabela 2. Os artigos foram publicados em 1023

periódicos diferentes, com 5.366 palavras-chave com base no período de 38 anos de publicação (1984 a 2022).

A Figura 2 demonstra como está a produção científica anual do tema dentro da janela de tempo citada, sendo identificada por meio da média de citações por ano. No intervalo de anos entre 1984 a 2022 pode-se inferir do gráfico que a produção científica anual teve aumento expressivo a partir de 1998. Percebe-se também, que nos anos de 1996 e 2008 foram os anos em que houveram maiores impactos em relação à média de citações por ano.

Figura 2 - Produção científica anual e seu impacto



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

A Tabela 3 evidencia os documentos com maior impacto no que diz respeito a quantidade de citações e o total de citações por ano de publicação, trazendo a baila como o artigo de maior impacto que possui como título, “*Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts*” de Markusen, A. (1996) com um total de 1.658 citações e 61,41 citações por ano.

Cabe destacar que a Tabela 3 apesar de De Vries, H. (2016) não estar posicionado entre os primeiros autores com documentos mais citados, seu artigo é o 1º quando observado a quantidade de citações por ano. O artigo tem um total de 446 citações. No entanto, o total de citações por ano é de 63,71, tendo como título “*INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: A SYSTEMATIC REVIEW AND FUTURE RESEARCH AGENDA*” que trata de uma revisão sistemática e agenda de pesquisa futura sobre inovação no setor público, propondo como uma desta a interligação de estudos transnacionais e intersetoriais a variadas tradições de governança.

Tabela 3- Os 10 documentos mais citados

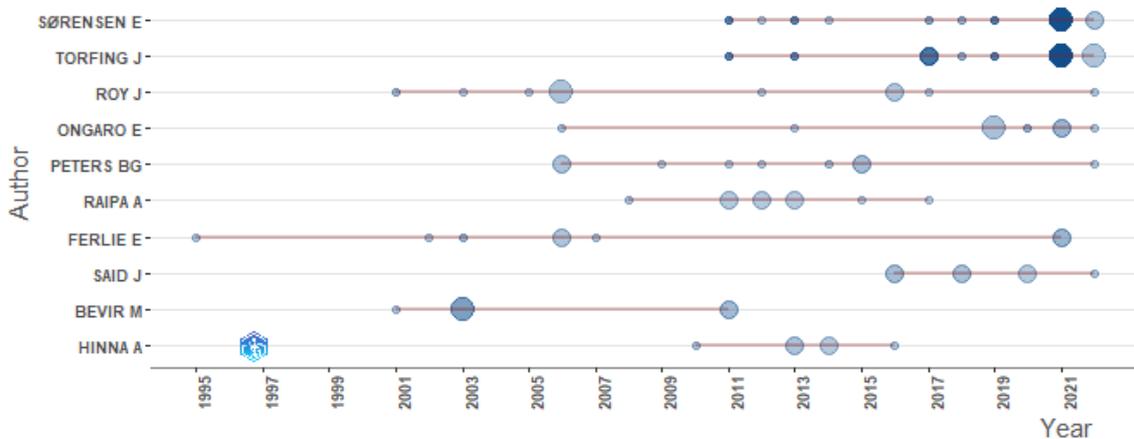
Artigo	Total de citações	Total de citações por ano
MARKUSEN A, 1996, ECON GEOGR	1658	61,41
STOKE G, 1998, INT SOC SCI J	1505	60,20

TEO TSH, 2008, J MANAGE INF SYST	755	50,33
PECK J, 2012, CITY	655	59,55
BONSÓN E, 2012, GOV INF Q	606	55,09
BIERMANN F, 2009, GLOBAL ENVIRON POLIT	591	42,21
HARTLEY J, 2005, PUB MONEY MANAGE	577	32,06
IANNOTTA G, 2007, J BANK FINANC	448	28,00
DE VRIES H, 2016, PUBLIC ADM	446	63,71
FUNG A, 2015, PUBLIC ADM REV	422	52,75

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

A Figura 3 ilustra os autores mais relevantes sobre o tema na linha do tempo em relação à produção científica. O tamanho dos círculos representa a quantidade de artigos publicados em determinado ano e a intensidade das cores é equivalente ao total de citações anuais. Soresen, E. tem publicado nos últimos 10 anos continuamente, em 2021 publicou 3 artigos fazendo com que o autor fosse citado 59 vezes nesse ano. Torfing, J. vem publicando desde 2011, diferindo de Soresen, E. apenas na quantidade de publicação, haja vista que o mesmo não publicou nos anos de 2012 e 2014. Ferlie, E. é o autor que obtém produção científica sobre o tema desde 1995 e apesar de não publicar de maneira contínua, em 2021 publicou 2 artigos que proporcionaram 10 citações no ano.

Figura 3 - Autores mais relevantes em relação à produção científica



Fonte: Print screen do bibliometrix

A Tabela 4 demonstra os 10 periódicos mais relevantes, considerando a publicação dos artigos sobre o tema pelos autores da amostra. Apresenta também informações sobre o total de citações, assim como o índice h dos periódicos. O periódico *Public Administration* é o que possui mais citações e o 2º mais longínquo em relação ao ano de primeira publicação, com índice h de 32. O *journal International Review of Administrative Sciences* apesar de ter o index h apenas de 18 é o que teve a primeira publicação em 1994, ou seja, o mais longínquo entre os 10 e no que diz respeito à

Esta seção visa demonstrar como os conceitos de governança e gestão de pessoas estão entrelaçados dentre os artigos selecionados na base de dados pesquisada. Ao realizar a busca no software bibliometrix dos artigos que continha a palavra-chave *human resource management* apresentou-se 46 artigos da amostra. Em relação à leitura dos títulos e resumos, a quantidade de artigos que tratavam da intersecção dos conceitos de governança e gestão de pessoas reduziu para 17 no total. Após a leitura destes artigos foram identificados que apenas 6 efetivamente tratavam dos conceitos governança e gestão de pessoas interagindo entre si. A tabela a seguir apresenta as contribuições teóricas dos trabalhos identificados.

Quadro 1- Identificação de como o conceito de governança pública e gestão de pessoas interagem entre si na literatura.

Autores	Título do artigo	Contribuições teóricas
Abdulai (2000)	<i>Human resource management in Ghana: prescriptions and issues raised by the Fourth Republican Constitution</i>	O artigo conclui que para que uma organização pública tenha sucesso ou fracasso o fator humano é tido como principal ator.
Siddiquee (2010)	<i>Managing for results: lessons from public management reform in Malaysia</i>	O artigo relata que mesmo seguindo a tendência global da gestão por resultados na governança pública, a implementação da nova abordagem não está sendo satisfatória e que mesmo a gestão de pessoas atuando e superando as anormalidades da abordagem tradicional, as práticas dessas área ainda vem sofrendo limitações e inadequações.
Fuenzalida e Riccucci (2018)	<i>The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices</i>	O artigo buscou examinar a politização do serviço público e seus efeitos na governança. Nos achados foi identificado que o efeito negativo da politização no desempenho das instituições está relacionado em parte com a deterioração das práticas de gestão dos recursos humanos.
Mutiarin et al (2019)	<i>The adoption of information and communication technologies in human resource management in the era of public governance</i>	O artigo buscou mapear o papel tradicional, transacional e transformacional dos recursos humanos em relação ao processo de governança, considerando os avanços tecnológicos. Nele foi detectado que a gestão de recursos humanos tem um papel fundamental na era da governança. Argumentou-se também que a GRH tem a função política de mediar a burocracia e os objetivos éticos e políticos contidos na missão institucional de um órgão público.
Cometto et al (2019)	<i>Analysing public sector institutional capacity for health workforce governance in the South-East Asia region of WHO</i>	O artigo tratou do fortalecimento da governança de recursos humanos na área da saúde, concluindo que para sua otimização é necessário identificar as funções essenciais esperadas que o setor público desempenhe.

De Jong <i>et al.</i> (2021)	<i>All Minds on Deck? Assessing Distributed Strategic Capacity in Public-Sector Organizations</i>	O artigo forneceu uma nova maneira de definir e avaliar o conceito de capacidade estratégica, mostrando-se como fator essencial na gestão de recursos humanos de uma instituição pública que está transitando do modelo atual de governo público para governança em rede.
------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2022), por meio dos dados extraídos na base de dados SCOPUS.

No Quadro 1, podemos extrair que os artigos dos pesquisadores Mutiarin *et al.* (2019) e Abdulai (2000) trouxeram achados em comum, ambos detectaram que a gestão de recursos humanos tem um papel essencial no sucesso ou fracasso da organização pública na era da governança.

Siddiquee (2010) pesquisou a reforma no setor público considerando a Nova Gestão Pública, baseada em gestão por resultados, buscando verificar como estava ocorrendo as mudanças na governança pública, com foco nas áreas de gestão de recursos humanos. Em seu estudo concluiu, no que diz respeito à gestão de recursos humano, que a política de ações afirmativas vai de encontro com a gestão por resultados, haja vista que o gerir por resultados estava sob a conveniência política.

Os autores Fuenzalida e Riccucci (2018) examinaram a politização no serviço público e seus efeitos na governança. Foi identificado pelo artigo que a politização gera efeito negativo nas instituições públicas, podendo ser explicado de forma parcial pela deterioração das práticas da gestão de recursos humanos.

Cometto *et al.* (2019) realizaram análise de instituições públicas de saúde em relação a capacidade de governança da sua força de trabalho. A pesquisa obteve como achado que a identificação de funções essenciais esperado no setor público devem ser definidas para que haja a otimização da governança dos recursos humanos.

Por fim, os autores De Jong *et al.* (2021) definiram e avaliaram o conceito de capacidade estratégica, apresentando como fator essencial na gestão de recursos humanos de uma instituição pública. Identificam pela literatura que o processo de transição de governo para governança devem estar envolvidos desde a alta administração até os demais funcionários da instituição.

Destaca-se também que foi possível identificar da amostra levantada, a inexistência de pesquisas que tratem sobre os conceitos de governança pública e gestão de pessoas interligando-se entre si que abordasse indicadores de desempenho concomitantemente.

5. Considerações finais

Considerando que a análise bibliométrica é um instrumento que possibilita identificar tendências e crescimento do conhecimento, esta pesquisa demonstrou que as pesquisas são muito insipientes, devido a escassez de trabalhos com os conceitos governança pública e gestão de pessoas interagindo entre si, colaborando para que os estudos se tornem fragmentados e influenciando na consolidação de redes de estudos sobre o tema.

Diante disso, a pesquisa permitiu identificar que do levantamento de referências bibliográficas extraído da base de dados SCOPUS, dos últimos 38 anos (1984 a 2022), o ponto alto das publicações que tratou pelo menos do termo governança ocorreu nos anos de 2020 e 2021.

Os autores mais relevantes do campo de pesquisa em tela resultam da análise dos autores mais produtivos e dos autores mais citados. Os autores mais citados foram Markusen, A. e Stoke, G. e os mais produtivos foram Soresen, E. e Torfing, J.

Os *Journals* que mais publicaram sobre o tema são, o *Public Administration*, *Government Information Quarterly* e o *International Journal of Public Sector Management*. Faz-se notório que os *journals* correspondem ao campos de pesquisa estudado como administração pública, informações de governo e gestão do setor público.

Quanto às palavras chaves, nota-se que os autores tem abordado em seus trabalhos em maior parte os temas *governance*, *public sector*, demonstrando a tendência em realizar pesquisas voltadas para governança no setor público. No entanto, pode-se extrair também que o termo *human resource management* é pouco utilizado, identificado baixa ocorrências da palavra-chave na amostra.

Em relação à questão de pesquisa pode-se inferir que da amostra extraída da base de dados escolhida foram identificados 6 artigos que efetivamente abordaram os conceitos de governança pública e gestão de pessoas concomitantemente. Destes, dois artigos escritos pelos pesquisadores, Mutiarin *et al.* (2019) e Abdulai (2000), tiveram como achado em comum que para o bom desempenho da governança pública a gestão de recursos humanos é um aspecto essencial.

Já, outras duas pesquisas realizadas por Fuenzalida e Riccucci (2018) e Siddiquee (2010) identificaram semelhantemente, que a politização proporciona efeitos negativos na governança pública, haja vista que a deterioração das práticas de recursos humanos impactam na gestão por resultados.

Cometto *et al.* (2019) e De Jong *et al.* (2021) tiveram achados diferentes nos quais o primeiro tratou sobre a necessidade de se identificar qual função essencial esperada no setor público para que posteriormente seja otimizada a governança e o segundo definiu e avaliou a importância da capacidade estratégica para o processo de transição de governo para governança, destacando também que a gestão de recursos humanos é fundamental nas instituições públicas.

Desse modo, pode-se concluir que os campos de pesquisas em que os conceitos de governança pública e gestão de pessoas interagindo entre si na literatura ainda são muito

incipientes, conforme demonstrado na Figura 5. Assim, sugerimos pesquisa futuras que busquem elucidar, por exemplo, qual a relevância da gestão de pessoas na governança pública para a melhoria de desempenho de instituições públicas? Se governança pública e gestão de pessoas são fatores essenciais para uma prestação de serviço de qualidade? É possível elevar a maturidade da governança de uma instituição pública por meio das melhorias dos indicadores de gestão de pessoas?

Este trabalho pode não ter identificado todos os artigos publicados no período do estudo, haja vista que o levantamento de dados foi realizado apenas com o indexador *SCOPUS* como principal fonte de levantamento, embora seja uma das mais vastas bases de dados para indexação de trabalhos científicos (AHMI; MOHAMAD, 2019). Sugere-se ampliar a pesquisa em outras bases de dados acessíveis como *Web of Science*, *Google Scholar* e *Scielo*, de forma contribuir para resultados.

Referências bibliográfica:

ABDULAI, A. I. Human resource management in Ghana: Prescriptions and issues raised by the Fourth Republican constitution. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 5, p. 447–466, 2000.

AHMI, A.; MOHAMAD, R. Bibliometric analysis of global scientific literature on vaccine hesitancy in peer-reviewed journals (1990-2019). **BMC Public Health**, v. 20, n. 1, p. 250–258, 2019.

ALMQUIST, R.; GROSSI, G.; VAN HELDEN, G. J.; REICHARD, C. Public sector governance and accountability. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 24, n. 7–8, p. 479–487, nov. 2013. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1045235412001207>>. Acesso em: 27 jan. 2023.

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959–975, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>>.

BOGT, H. J. te. Performance evaluation styles in governmental organizations: How do professional managers facilitate politicians' work? v. 14, n. 4, p. 311–332, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/222118274_Performance_Evaluation_Styles_in_Governmental_Organizations_How_Do_Professional_Managers_Facilitate_Politicians_Work>. Acesso em: 25 mar. 2023.

BRASIL. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. Tribunal de Contas da União.** Brasília. 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>>. Acesso em: 12 dez. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. . Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista**

do Serviço Público, v. 120, n. 1, p. 7–40, abr. 1996. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1734/1/1996_RSP_ano.47_v.120_n.1_jan-abr_p.07-40.pdf>. Acesso em: 10 maio. 2022.

COMETTO, G.; NARTEY, E.; ZAPATA, T.; KANDA, M.; MD, Y.; NARAYAN, K.; PRITASARI, K.; IRUFA, A.; LAMICHHANE, R.; DE SILVA, D.; NOREE, T. Analysing public sector institutional capacity for health workforce governance in the South-East Asia region of WHO. **Human Resources for Health**, v. 17, n. 1, p. 1–11, 2019.

DALEY, D. M.; MICHAEL L. VASU. The American Review of Public Administration. **The American Review of Public Administration**, p. 157–167, 2005.

DE JONG, J.; WAARDENBURG, M.; STEENBERGEN, B.; VACHON, N. All Minds on Deck? Assessing Distributed Strategic Capacity in Public-Sector Organizations. **Review of Public Personnel Administration**, 2021.

DENHARDT, R. B.; CATLAW, T. J. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DOMONT, A. dos S.; VIANNA, J. A. P. Governança pública na gestão de pessoas: impactos institucionais e sociais. **Revista do PEMO**, v. 3, n. 2, p. 1–12, abr. 2021. Disponível em: <<https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/6344>>. Acesso em: 23 mar. 2023.

FRENCH, P. E.; GOODMAN, D. An Assessment of the Current and Future State of Human Resource Management at the Local Government Level. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 1, p. 62–74, out. 2012. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X11421499>>.

FUENZALIDA, J.; RICCUCCI, N. M. The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices. **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 4, p. 544–569, 2018.

HOOD, C. A public manatsement for all seasons? **Public Administration Review**, v. 69, n. 1, p. 3–19, mar. 1991. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

KAEHLER, B.; GRUNDEI, J. HR Governance as a Part of the Corporate Governance Concept. p. 27–50, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação - Balanced Scorecard**. [s.l.] Editora Campus Ltda, 1997.

MARQUES, M. da C. da C. Aplicacao dos principios de governanca corporativa ao setor publico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11–26, jun. 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/754Hw7N8FRHzj67kWhPNPmN/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 18 dez. 2022.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao**

estratégico. São Paulo: Saraiva Educação S.A, 2017.

MARTIN, G.; FARNDALE, E.; PAAUWE, J.; STILES, P. G. Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. **European Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 22–35, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.002>>.

MATIAS-PEREIRA, J. A GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109–134, jul. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/index>>. Acesso em: 22 fev. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2018.

MONGEON, P.; PAUL-HUS, A. The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. **Scientometrics**, v. 106, n. 1, p. 213–228, 2016. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/article/sprscient/v_3a106_3ay_3a2016_3ai_3a1_3ad_3a10.1007_5fs11192-015-1765-5.htm>. Acesso em: 14 fev. 2023.

MUTIARIN, D.; MONER, Y. P.; NURYAKIN; NURMANDI, A. The adoption of information and communication technologies in human resource management in the era of public governance. **Public Policy and Administration**, v. 18, n. 2, p. 346–362, 2019.

PEREIRA, F. N.; FILHO, C. A.; QUELHAS, O.; BONINA, N.; VIEIRA, J.; MARQUES, V. New public management and New public governance: A conceptual analysis comparison. **Espacios**, v. 38, n. 7, jan. 2017. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a17v38n07/a17v38n07p06.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2022.

PETERS, B. G. O que é governança? Revista do Tribunal de Contas da União. **Revista do TCU**, v. 45, n. 123, p. 28–33, 2013. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/87>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

SALES, E. C. de A. S.; PETER, M. da G. A.; MACHADO, M. V. V.; NASCIMENTO, C. P. S. do. Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Braasilian Journal of Business**, v. 2, n. 3, p. 2072–2083, jun. 2020. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/11505>>. Acesso em: 15 dez. 2022.

SIDDIQUEE, N. A. Managing for results: Lessons from public management reform in Malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, n. 1, p. 38–53, 2010.

SOUZA, A. H. de. **A política de governança nas instituições federais de ensino superior: um estudo da percepção dos gestores do IF Sertão Pernambucano**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em: <<https://releia.ifsertao-pe.edu.br/jspui/handle/123456789/531>>.

Acesso em: 28 dez. 2022.

TCU. **Relatório Técnico Detalhado - ciclo 2017 (TC 017.245/2017-6)** Brasília. 2017. Disponível em:

<<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017>>. Acesso em: 26 mar. 2023.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública : uma revisão conceitual. **Rev. Serv. Público Brasília**, v. 70, n. 4, p. 519–550, dez. 2019. Disponível em:

<[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5422/1/Governança pública - uma revisão conceitual.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5422/1/Governança%20p%C3%BAblica%20-%20uma%20revis%C3%A3o%20conceitual.pdf)>. Acesso em: 1 dez. 2022.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, n. 2, p. 523–538, 2010.

VAN RINSUM, M.; VERBEETEN, F. H. M. The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers motivation. **Accounting and Business Research**, v. 42, n. 4, p. 377–396, 2012. Disponível em:

<<https://research.vu.nl/en/publications/the-impact-of-subjectivity-in-performance-evaluation-practices-on>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

VERBEETEN, F. H. M. Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 21, n. 3, p. 427–454, 2008.

ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric Methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429–472, 2015.