



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

**Questões emergentes na Governança da Gestão de Pessoas na Administração Pública: uma  
revisão integrativa da literatura**

**Elisangela Andrade Dos Santos Souza, Thais Ettinger Oliveira, Ucleriston Dos Santos  
Menezes**

**[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público**

# Questões emergentes na Governança da Gestão de Pessoas na Administração Pública: uma revisão integrativa da literatura

## Resumo:

Este estudo objetivou levantar o que vem sendo abordado a respeito da governança de gestão de pessoas na administração pública. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática integrativa (RSI), utilizando como fontes de evidência artigos publicados entre setembro de 2012 a dezembro de 2022. Após processo de elegibilidade foram analisados dez artigos encontrados nas bases de dados ISI *Web of Science* (*Thomson Reuters Scientific*), Scopus (Elsevier) e Periódicos Capes, o que permitiu que os resultados fossem categorizados com base na governança organizacional e nas redes de capacitação e motivação de pessoal. Constatou-se que o assunto é discutido em termos diluídos e não convergentes na sua maioria. No entanto, a governança em uma organização pode ser desenvolvida de diversas formas para que os seus princípios e ações conduzam aos melhores resultados. Por fim, sugere-se a realização de mais pesquisas sobre gestão de pessoas na administração pública e capacitação no serviço público.

**Palavras-chave:** Governança. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Administração Pública.

## Introdução

As organizações públicas nos últimos anos encaram o desafio de fornecer serviços mais eficientes, perpassando do patrimonialismo que imperava a vontade monarca à burocracia do gerencialismo sob as bases do neoliberalismo (BERTONCINI; PRESENTE, 2021). Aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços são os principais obstáculos enfrentados. A adoção de modelos e ferramentas de gestão da iniciativa privada (FILGUEIRAS, 2018), visando garantir que o Estado consiga atuar de forma eficiente, fiscalizada e controlada (BERTONCINI; PRESENTE, 2021; RIBEIRO, 2021) foi o caminho abraçado.

Em decorrência disso, por meio de uma combinação de liderança, estratégia e controle, (BERTONCINI; PRESENTE, 2021; BRASIL, 2020) ampliar o escopo de atuação da gestão pública para além do nível gerencial foi o proposto pela governança. Não se trata apenas de os gestores terem acesso a mecanismos e instrumentos de gestão, mas também da capacidade política da burocracia de agir no interesse coletivo (FILGUEIRAS, 2018). Mas ainda assim, não há uma definição clara e bem estabelecida de governança e significados são atribuídos ao termo (BUTA; TEIXEIRA, 2020).

Na realidade, modelos de gestão pública com baixa capacidade de agregação de valor e processos fortemente burocráticos são ineficazes para agregar valor aos cidadãos. Além disso, aliados à falta de profissionalização, treinamento e qualificação dos servidores, revelam a ineficiência e inefetividade das políticas públicas, resultando em má prestação de serviços públicos (FILGUEIRAS, 2018). Assim, o desenvolvimento de políticas de governança eficazes para organizações públicas requer a compreensão do capital humano como componente-chave.

Pesquisadores em todo o mundo estão cada vez mais preocupados com a governança da gestão de pessoas como meio para alcançar o sucesso nas organizações públicas. Vários estudos foram publicados na literatura, seja com foco no desempenho dos colaboradores para o desenvolvimento da organização por Sgarbossa; Mozzato (2022); sobre relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos por Callefi; Teixeira; Santos (2021); e ainda, redes de capacitação de servidores nas escolas de governo no aprimoramento das políticas de formação e mecanismos de governança, com olhar para maior efetividade das atividades de desenvolvimento pessoal na administração pública de (DA FONSECA *et al.*, 2019a).

Embora existam vários conceitos e teorias sobre a governança da gestão de pessoas, poucas evidências estão disponíveis sobre práticas e tendências emergentes nas organizações públicas. Neste contexto, este artigo visa responder à seguinte questão-problema. Quais as principais questões relacionadas à governança da gestão de pessoas na administração pública estão sendo investigadas? Nesse cenário, o objetivo dessa pesquisa é realizar uma Revisão Sistemática Integrativa (RSI) da literatura sobre governança da gestão de pessoas na administração pública, a fim de identificar questões emergentes que possam auxiliar no desenvolvimento de uma base teórica sólida para a implementação de modelos eficazes de governança de pessoas.

A relevância da pesquisa consiste em sanar as lacunas e incertezas, tendo em vista o cenário revelado pelo Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas) no último relatório de Avaliação da governança organizacional efetuada junto aos Órgãos Federais pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Embora tenha melhorado em relação à última avaliação de 2017, o documento aponta que mais da metade das organizações (56%) ainda se encontram nos estágios iniciais, e 64% destas apresentam baixa capacidade de gerir as pessoas (BRASIL, 2020).

Não obstante, a isso, segundo Junqueira; Orair (2022), os gastos com Pessoal Ativo entre 2002 e 2020 na Federação Brasileira indicaram crescimento real, com um aumento de 3,7% na receita primária disponível, representando um aumento de menos de 1% em relação ao PIB. Tais dados evidenciam uma preocupação com a qualidade das políticas públicas e da gestão de pessoas frente às recentes transformações sociais torna essas questões pertinentes. E dessa forma, espera-se que os estudos possam contribuir para o desenvolvimento de uma base teórica para implementação de modelos efetivos de governança pessoal que considerem os fatores intrínsecos e extrínsecos de uma

organização.

Além desta introdução, a pesquisa está dividida em quatro partes. Inicialmente, formulou-se um referencial teórico para a gestão de pessoal da administração pública. Em seguida, discutem-se os aspectos metodológicos do estudo. Uma discussão e análise dos resultados da pesquisa e ao final, são apresentadas conclusões e novas agendas de pesquisa.

### **Governança na Administração Pública**

A recente crise econômica aumentou a importância das discussões sobre governança nas instituições públicas e privadas. Adotar mecanismos com práticas e processos que determinam como uma organização é gerenciada e controlada (DE BRUYN, 2020) é medida necessária para alcançar os objetivos estratégicos. Assim, a menos que tenham conhecimento e consciência da governança como um insumo organizacional, elas não serão capazes de alcançar o sucesso que almejam (AHMED, 2020).

Nos últimos anos, a relação entre o Estado e a sociedade passou por transformações significativas. Conseqüentemente, a administração pública teve que se reorganizar para equilibrar eficiência, competitividade e desenvolvimento econômico com aspectos de bem-estar da sociedade (RODRIGUES DA SILVA; CARLOS VICENTIN, 2018). Adotar experiências consagradas pelo setor privado para oferecer e entregar serviços mais eficientes foi o caminho adotado.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 garantiu direitos aos cidadãos de participar e exercer o controle sobre a administração pública (PASCOAL; OLIVEIRA, 2019), mas foi em 1995 no governo FHC que foram implementadas reformas que resultaram em ganhos de escala, reorganização do serviço público e desenvolvimento de uma agenda de reforma administrativa (FILGUEIRAS, 2018). O objetivo foi aumentar a transparência, autonomia e independência na gestão e torná-lo mais eficiente e eficaz.

Nesse contexto, comparada à rígida administração pública burocrática e à nova gestão pública (NPM), a governança representa um novo paradigma da gestão pública com a incorporação de novas práticas de gestão e o aperfeiçoamento de antigas. Envolve, sobretudo, uma combinação de liderança, estratégia e controle, permite avaliar, dirigir e monitorar a eficiência e o desempenho de uma organização para manter o interesse público na condução de políticas públicas (BRASIL, 2021), o que por via de consequência contribui para que os serviços públicos respondam com mais eficácia às necessidades da

sociedade.

Embora a governança pública no Brasil tenha avançado nos últimos anos, ainda há desafios na luta contra a corrupção e a garantia da integridade nas ações governamentais. Não se trata apenas de os gestores terem acesso a mecanismos e instrumentos de gestão, mas também da capacidade política da burocracia de agir no interesse público (FILGUEIRAS, 2018), para implementar as políticas públicas de forma eficaz, planejada e controlada (BERTONCINI; PRESENTE, 2021), contribuindo para aumentar a confiança da sociedade no governo e garantir o uso eficiente e eficaz dos recursos públicos.

### **Governança na Gestão de Pessoas**

Como já exposto, a governança pública envolve o conjunto de mecanismos, políticas e práticas para assegurar a eficiência, a transparência e a responsabilidade nas decisões e ações governamentais. Isso inclui a implementação de políticas associadas a gestão de pessoas. Diante dessa premissa, as práticas de governança têm um impacto significativo na gestão das pessoas de uma entidade (PRIHATIN; EMILIANA, 2018), de maneira que são amplamente reconhecidas como parte integrante da capacidade de enfrentar os desafios presentes e futuros (IZWAR IBRAHIM; HADI ZULKAFI, 2016).

Ao longo da história, a governança de gestão de pessoas tem evoluído para abordar de maneira mais completa as necessidades e desafios das organizações e das pessoas que compõem a empresa. Como resultado desta característica, uma organização de sucesso é caracterizada pela produtividade dos funcionários (SROUR, 2022), porque eles são seu ativo intangível mais valioso (BRASIL, 2020).

Gerir investimentos de pessoal alinhados aos objetivos estratégicos da organização no tocante a recursos, competências e conhecimentos (AHMED, 2020) tem sido a inquietação da governança de recursos humanos. Baseada nos sólidos princípios de justiça e tolerância, só pode ser sustentada por uma abordagem altamente comprometida (LIMA; GALLELI, 2021). Isso inclui mecanismos de liderança, estratégias de desempenho e ferramentas utilizados para avaliação, gerenciamento e monitoramento (BERTONCINI; PRESENTE, 2021).

De acordo com Lima e Galleli (2021), a governança de recursos humanos visa incentivar comportamentos de conformidade e comprometimento dos colaboradores. Para Lima (2018), trata-se de um conjunto de práticas gerenciais dentro das organizações

diluídas nos níveis estratégico, tático e operacional, evidenciando a importância das pessoas nas organizações. E adicionalmente a criação de uma estrutura que determina os procedimentos e planos de trabalho, garantindo conformidade a política de pessoal (AHMED, 2020; SROUR, 2022).

Embora ainda em desenvolvimento, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem trabalhado em um conceito mais abrangente e adaptável ao ambiente público. Esse conceito define governança de gestão de pessoas como uma abordagem que busca alinhar as prioridades organizacionais às políticas e estratégias voltadas para as pessoas, focando em resultados, a fim de garantir o uso eficiente dos recursos, melhorar o desempenho e a disponibilidade dos indivíduos para apoiar a tomada de decisões em níveis de risco aceitáveis (BRASIL, 2020). Ademais, fortalece-se a prestação de contas e a integridade dos agentes públicos, além de favorecer a coordenação entre os órgãos da administração pública (BERTONCINI; PRESENTE, 2021).

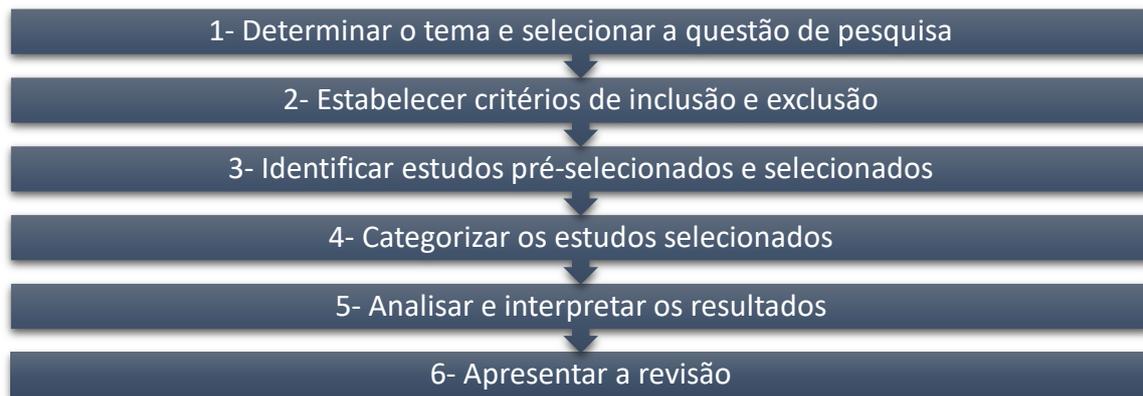
Portanto, diante das transformações mencionadas, um ambiente em que a administração pública se caracteriza por valores, habilidades e comportamentos adequados (SCHNELL; GERARD, 2022) começa a se formar. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo identificar questões emergentes que possam auxiliar no desenvolvimento de uma base teórica sólida para a implementação de modelos eficazes de governança de pessoas.

Embora ainda haja muito a ser feito para melhorar a eficiência e eficácia do setor público brasileiro, adotar uma abordagem mais estratégica na gestão de Recursos Humanos e incorporar metodologias de gerenciamento de pessoas pode contribuir significativamente para uma gestão governamental mais eficiente, eficaz e transparente.

## **Procedimentos Metodológicos**

A metodologia da pesquisa envolveu uma Revisão Sistemática Integrativa seguindo seis fases etapas (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011; MARINI; LOURENÇO; DELLA BARBA, 2017; TAVARES DE SOUZA; DIAS DA SILVA; DE CARVALHO, 2010), visando responder a questão de pesquisa, utilizando métodos qualitativos e descritivos baseados em fontes múltiplas de evidências (WHITTEMORE; KNAFL, 2005), conforme figura 1.

Figura 1 – Etapas da Revisão Sistemática Integrativa (RSI)



Fonte: autores adaptado de (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011; MARINI; LOURENÇO; DELLA BARBA, 2017; TAVARES DE SOUZA; DIAS DA SILVA; DE CARVALHO, 2010)

Para identificar lacunas no conhecimento baseado na questão de pesquisa, os estudos tiveram que atender aos seguintes critérios específicos: a) tratar, em seu objetivo principal e/ou contexto, temas relacionados à Governança da Gestão de Pessoas ou Governança de Recursos Humanos, b) estudos revisados por pares publicados nos idiomas português e inglês, compreendidos entre o período de 2012 a 2022, e c) ampliar o escopo da pesquisa para incluir estudos teóricos e empíricos.

Com base nos critérios de busca disponíveis, a amostra do estudo correspondeu a artigos encontrados no Portal de Periódicos Capes, maior base de dados brasileira, e estudos disponíveis na ISI *Web of Science* (Thomson Reuters Scientific) e Scopus (Elsevier), ambas consideradas as duas maiores bases de dados do mundo revisado por pares, no intervalo temporal de setembro de 2012 a dezembro de 2022. A escolha das bases de dados se deu por serem as de maior prestígio na área da administração pública, tanto nacional como internacional, bem como, bibliotecas públicas com grandes volumes, conteúdo variado, acessibilidade de artigos e ferramentas de busca eficazes.

Com base nas leituras sobre o tema da pesquisa, foram selecionadas as palavras-chave mais adequadas para realizar as buscas. Os seguintes descritores e booleanos foram usados para pesquisar: Governança AND "gestão de pessoas" OR "Recursos Humanos" AND "Administração Pública" OR "Governo" OR "Setor Público" nos idiomas português e inglês. Além disso, foram excluídas as dissertações e trabalhos de congressos, bem

como livros e capítulos de livros da amostra, e artigos não revisado por pares e fora do período de publicação dos últimos 10 anos.

Como parte do processo da revisão sistemática integrativa, os autores compuseram a equipe de revisão, especialmente para minimizar erros aleatórios e vieses. Inicialmente, cada item foi triado de forma independente por cada pesquisador, e em seguida, com base nos critérios de elegibilidade, foi decidido conjuntamente os itens que deveriam ser incluídos ou excluídos da análise.

Inicialmente, foram encontrados 383 resultados no banco de dados de periódicos da Capes, que foram reduzidos para 108 após a aplicação de filtros revisado por pares. Na base de dados Web of Science (WoS), 110 artigos foram localizados e, após a aplicação de critérios de inclusão e exclusão, apenas 88 artigos permaneceram. Na base de dados Scopus, 360 artigos foram identificados e, após a aplicação dos mesmos critérios, foram reduzidos para 273.

Após leitura minuciosa, textos não científicos e fora do período de 2012 a 2022 foram excluídos. Somente artigos originais em português e inglês foram considerados. No total, 18 artigos foram incluídos após refinamento pelos critérios de inclusão e exclusão. Destes, 1 artigo é da base ISI Web of Science, 7 da Scopus e 10 do Portal de Periódicos Capes.

Foi utilizado um instrumento adaptado da matriz de síntese (KLOPPER; LUBBE; RUGBEER, 2007) para extrair dados objetivos dos 18 artigos selecionados. O instrumento permitiu a coleta de informações como título, autores, ano de publicação, palavras-chave, foco, objetivos, abordagem, natureza, métodos, técnicas de coleta de dados, procedimentos de análise, resultados, limitações e pesquisas futuras, facilitando a interpretação dos dados e o desenvolvimento do texto.

A revisão da literatura orientou os objetivos da pesquisa e a interpretação dos dados permitiu a identificação de 05 categorias relacionadas à Governança da Gestão de Pessoas na Administração Pública. Essas categorias foram obtidas a partir dos artigos selecionados e foram utilizadas para alcançar os objetivos da pesquisa. Para integrar e sintetizar as características e resultados dos estudos, foi adotada uma abordagem narrativa que permitiu uma compreensão ampla do tema.

### **Análise dos Resultados e Discussão**

Emergiram cinco categorias relacionadas à Governança de Gestão de Pessoas na Administração Pública, orientando a análise e discussão dos resultados: 1) **Mudança,**

englobando tecnologia, criatividade e inovação; 2) **Envolvimento**, incluindo trabalho em equipe e participação; 3) **Desempenho**, abrangendo gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação; 4) **Reconhecimento**, contemplando remuneração, autonomia e flexibilidade; 5) **Qualidade de vida**, envolvendo clima e cultura organizacional.

As categorias emergentes proporcionam uma estrutura valiosa para examinar e discutir aspectos significativos da governança de pessoas no âmbito da administração pública, como demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1- Principais resultados para as categorias emergentes

**	Título	Ano	Referências	Categoria	Subcategoria
1	Strategic to Improve Public Service System in Indonesia Government	2016	(NURMAN, 2016)	Desempenho	Gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação
2	Human Resources Capacity of Municipal Administration: Ways out of Crisis	2016	(ASTAKHOV ; KONEV, 2016)	Desempenho	Gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação
3	Human Resource Practices, Failure Management Approaches and Innovations in Serbian Public Administration	2019	(RADONIĆ; MILOSAVLJ EVIĆ, 2019)	Desempenho	Gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação
4	Governança pública na gestão de pessoas: impactos institucionais e sociais	2021	(DOMONT; VIANNA, 2021)	Desempenho	Gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação
				Qualidade de vida	Clima e cultura organizacional
5	Human Resource Development in Local Governments: Increased Transparency and Public Accountability	2021	(SUWANDA; SURYANA, 2021)	Desempenho	Gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação
6	Gestão Estratégica de Recursos Humanos: já se pode falar dela na Administração Pública em Moçambique?	2019	(SIMIONE, 2019)	Desempenho	Gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação
7	GESTÃO DE PESSOAS: EXPERIÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO	2020	(RAHN; WEBER, 2020)	Mudança	Tecnologia, criatividade e inovação
				Qualidade de vida	Clima e cultura organizacional
				Reconhecimento	Remuneração, autonomia e flexibilidade

8	Escolas de Governo e Redes de Capacitação no Setor Público: Perspectivas Metodológicas para Governança	2019	(DA FONSECA <i>et al.</i> , 2019b)	Desempenho	Gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação
9	Entropias burocráticas no processo de recrutamento e seleção e sua influência na gestão de carreiras do setor público em Moçambique	2022	(SANTOS; JANUÁRIO; MOLIDE, 2022)	Desempenho	Gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação
				Envolvimento	Participação
10	Enduring Challenges and New Developments in Public Human Resource Management	2017	(PODGER, 2017)	Desempenho	Gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação
11	Determinants of employee trust during organisational change in higher institutions	2018	(VOSSE; ALIYU, 2018)	Mudança	Tecnologia, criatividade e inovação
12	Contextualizing performance appraisal practices in Chinese public sector organizations: the importance of context and areas for future study	2019	(WANG <i>et al.</i> , 2019)	Desempenho	Gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação
13	Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019)	2020	(PINHO; OLIVEIRA; SILVA, 2020)	Envolvimento	Participação
14	Capital Humano: A chave da gestão do conhecimento em organizações públicas - Uma abordagem integrativa	2022	(REIS <i>et al.</i> , 2022)	Mudança	Tecnologia, criatividade e inovação
				Qualidade de vida	Clima e cultura organizacional
15	Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público	2021	(GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2021)	Desempenho	Gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação
16	Análise de Clima Organizacional em Equipes de Trabalho na Gestão Pública do Governo de Minas Gerais	2021	(SILVA <i>et al.</i> , 2021)	Qualidade de vida	Clima e cultura organizacional
17	A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo	2018	(COELHO; MENON, 2018)	Desempenho	Gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação

	de recrutamento e seleção – os concursos públicos				
18	Gestão de Recursos Humanos no Setor Público	2022	(LEAL <i>et al.</i> , 2022)	Mudança	tecnologia, criatividade e inovação
				Envolvimento	trabalho em equipe e participação
				Desempenho	gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação
				Reconhecimento	remuneração, autonomia e flexibilidade
				Qualidade de vida	clima e cultura organizacional

Fonte: elaborado pelos autores, 2023.

### **Mudança:**

A categoria Mudança emergiu na seleção dos artigos a partir de Rahn; Weber (2020) e Vosse; Aliyu (2018). Enquanto os primeiros discutem a implementação de tecnologia, criatividade e inovação na gestão pública, últimos focam na importância da confiança dos funcionários durante mudanças organizacionais.

Por um lado, Rahn; Weber (2020) argumentam que a implementação de tecnologia e inovação é fundamental para aprimorar a gestão pública. Eles sugerem que o uso de ferramentas digitais pode aumentar a eficiência e a efetividade dos serviços públicos, além de melhorar a experiência do usuário. Contudo, é importante ressaltar que a adoção de tecnologia também pode gerar desigualdades e exclusão, especialmente quando não há capacitação adequada dos servidores públicos.

Por outro lado, Vosse; Aliyu (2018) enfatizam que a confiança dos funcionários é essencial para a implementação de mudanças organizacionais bem-sucedidas. Eles argumentam que, quando os funcionários confiam em seus líderes e sentem que sua voz é ouvida, eles se tornam mais engajados e comprometidos com o processo de mudança. Essa abordagem é importante porque reconhece que a resistência à mudança é uma realidade comum em muitas organizações e que a confiança é um fator chave para superar essa resistência.

Ambos os autores apresentam argumentos sólidos sobre a categoria Mudança. Enquanto Rahn; Weber (2020) destacam a importância da tecnologia e inovação na gestão pública, Vosse; Aliyu (2018) ressaltam a importância da confiança dos funcionários. No entanto, é importante lembrar que essas duas abordagens não são mutuamente exclusivas e podem ser complementares. Por exemplo, a adoção de tecnologia pode ser combinada

com uma abordagem de comunicação transparente e inclusiva para garantir a confiança dos funcionários durante um processo de mudança.

### **Envolvimento:**

Analisando os trabalhos presentes no Quadro 1, percebe-se que a maioria deles aborda o tema do envolvimento de diferentes maneiras. A maior parte dos estudos ressalta a relevância da participação dos colaboradores na gestão pública, seja por meio do engajamento organizacional, da avaliação de performance ou do aprimoramento das habilidades. No entanto, cada pesquisa aborda a questão de forma singular, indicando a existência de múltiplas perspectivas e abordagens para o tema do envolvimento na administração pública.

Nesse sentido, o trabalho de Pinho et al. (2020) destaca a importância do comprometimento organizacional no setor público, que envolve a participação ativa dos funcionários na gestão e nas decisões da organização. Já o estudo de Guessier et al. (2021) discute a importância da avaliação de desempenho para a gestão de recursos humanos no setor público, o que pode envolver o engajamento dos funcionários no processo de avaliação e desenvolvimento de competências. Da Fonseca et al. (2019) aborda a gestão de capacitação e desenvolvimento de competências na administração pública, que pode envolver a participação dos funcionários em programas de treinamento e capacitação.

Assim, os estudos revelam o quanto se faz essencial o comprometimento e a participação ativa dos funcionários na gestão e nas decisões da organização para uma gestão de pessoas efetiva na administração pública.

### **Desempenho:**

A categoria Desempenho é amplamente abordada pelos autores dispostos no Quadro 1, que discutem aspectos como gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação. Enquanto alguns autores, como Nurman (2016), Astakhov e Konev (2016) e RADONIĆ e MILOSAVLJEVIĆ (2019), enfatizam a importância da gestão de competências e da eficiência na administração pública, outros, como Rahn e Weber (2020) e Santos et al. (2022), destacam a necessidade de maior participação e envolvimento dos servidores públicos para alcançar um bom desempenho.

Por um lado, a gestão de competências e a meritocracia são importantes para garantir que os servidores públicos tenham as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções de forma eficiente. E nesse sentido, Coelho e Menon

(2018) defendem a necessidade de integração dos processos administrativos das fases do concurso público com as etapas do pós-concurso, como componentes de um sistema de ingresso e que pode contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas no serviço público.

Por outro lado, é importante reconhecer que o desempenho não depende apenas da gestão de competências e da eficiência, mas também do envolvimento e da participação dos servidores públicos. Como destaca Rahn; Weber (2020), a cultura organizacional e o clima de trabalho podem influenciar significativamente o desempenho dos servidores públicos. Portanto, é importante envolvê-los no processo de gestão e tomada de decisão, para que se sintam valorizados e motivados a desempenhar bem suas funções.

Santos et al. (2022) vão além e enfatizam a importância da participação dos servidores públicos não apenas na tomada de decisões, mas também na gestão de suas próprias carreiras. Segundo os autores, a falta de participação dos servidores públicos no processo de recrutamento e seleção pode levar a desmotivação e a falta de comprometimento com o trabalho. Portanto, é necessário promover uma gestão mais participativa e transparente, que valorize o conhecimento e as habilidades dos servidores públicos.

Em suma, embora a gestão de competências, a meritocracia e a eficiência sejam importantes para garantir um bom desempenho na administração pública, é fundamental reconhecer a importância do envolvimento e da participação dos servidores públicos. Uma gestão mais participativa e transparente pode contribuir significativamente para a motivação e o comprometimento dos servidores públicos, refletindo em um melhor desempenho na prestação de serviços à população.

### **Reconhecimento:**

A categoria Reconhecimento é abordada por dois autores na tabela: Rahn e Weber (2020) e Leal et al. (2022). Ambos os artigos discutem a importância do reconhecimento para a gestão de pessoas no setor público, mas apresentam abordagens diferentes.

Rahn e Weber (2020) destacam a necessidade de reconhecimento por meio de remuneração, autonomia e flexibilidade. Eles argumentam que esses fatores são cruciais para a motivação e satisfação dos funcionários públicos, contribuindo para a retenção de talentos e para um melhor desempenho da organização. No entanto, eles também

reconhecem que o reconhecimento não pode ser limitado a esses fatores, e outras formas de reconhecimento, como feedback positivo, podem ser igualmente importantes.

Leal et al. (2022), por outro lado, discutem o reconhecimento como parte de uma abordagem mais ampla de gestão de pessoas. Eles argumentam que o reconhecimento é uma forma de recompensar o desempenho e a competência, mas também destacam a importância de outras práticas de gestão de pessoas, como a capacitação e o desenvolvimento de competências.

Em suma, enquanto Rahn e Weber (2020) enfatizam a importância do reconhecimento por meio de remuneração, autonomia e flexibilidade, Leal et al. (2022) destacam a importância de abordar o reconhecimento como parte de uma abordagem mais ampla de gestão de pessoas. Ambos os autores concordam que o reconhecimento é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas no setor público, mas apresentam diferentes enfoques para alcançar esse objetivo.

### **Qualidade de vida:**

Dentre os artigos selecionados, apenas Leal et al. (2022); Silva et al. (2021) e Domont e Vianna (2021) discutem o significado e as implicações dessa categoria para a gestão dos servidores públicos. Segundo Domont e Vianna (2021), manter um ambiente organizacional saudável e uma cultura que valorize e respeite os servidores públicos contribui para a retenção de talentos e melhoria da qualidade do atendimento.

Por sua vez, Silva et al. (2021) enfatizam a necessidade de gerenciar o clima organizacional para maximizar a eficácia da gestão de pessoas no setor público. E de forma transversal, Reis et al. (2022) enfatizam a importância da qualidade de vida e do clima e cultura organizacional são mencionadas como fatores que influenciam no desempenho e engajamento dos servidores públicos.

É possível observar que a categoria Qualidade de Vida ainda é pouco abordada nos artigos, o que pode ser uma lacuna importante no que se refere à discussão de estratégias para melhorar o sistema de serviços públicos. Ademais, é importante notar que a categoria Qualidade de Vida não se limita apenas ao clima e cultura organizacional, mas também engloba aspectos como a saúde e segurança no trabalho, a flexibilidade de horários e a remuneração adequada.



pública, bem como contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas mais inclusivas, mais justa e efetiva no âmbito público.

### Referências:

- AHMED, M. Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations. **African Journal of Hospitality Tourism and Leisure**, v. 9(1), 2020. Disponível em: [https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article\\_32\\_vol\\_9\\_1\\_\\_2020\\_iraq.pdf](https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_32_vol_9_1__2020_iraq.pdf). Acesso em: 10 jan. 2023.
- ASTAKHOV, Y. V.; KONEV, I. V. Human Resources Capacity of Municipal Administration: Ways out of Crisis. **Medwell Journals**, v. 11, n. 4, p. 535–539, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.36478/sscience.2016.535.539>. Acesso em: 22 mar. 2023.
- BERTONCINI, M.; PRESENTE, V. R. As alterações dos modelos de Gestão Estatal e uma proposta de Conceituação de Governança da Administração Pública. **Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos**, v. 41, n. 86, p. 123–147, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v41n86p123>
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O MÉTODO DA REVISÃO INTEGRATIVA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- BRASIL, T. de C. da U. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. Brasília: [s. n.], 2020.
- BRASIL, T. de C. da U. **Dez passos para a boa governança. Edição 2ª**. Brasília: [s. n.], 2021.
- BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 370–395, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-9270941>. Acesso em: 8 set. 2022.
- CALLEFI, J. S.; TEIXEIRA, P. M. R.; SANTOS, F. C. A. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos no great place to work. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 23, n. 1, p. 106–121, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.48650>
- COELHO, F. de S.; MENON, I. de 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. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3497>
- DA FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SOUZA, I. G. L.; DE HOLLANDA, P. P. T. M. Escolas de Governo e Redes de Capacitação no Setor Público: Perspectivas Metodológicas para Governança. **Revista do Serviço Público**, v. 70, p. 34–70, 2019 a. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i0.1479>
- DA FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SOUZA, I. G. L.; DE HOLLANDA, P. P. T. M. Escolas de Governo e Redes de Capacitação no Setor Público: Perspectivas

Metodológicas para Governança. **Revista do Serviço Público**, v. 70, p. 34–70, 2019 b. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i0.1479>

DE BRUYN, A. J. HARNESSING HR GOVERNANCE IN EFFECTIVE VIRTUAL TEAMS. **INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES AND HUMANITY STUDIES**, v. 12, n. 1, p. 1309–8063, 2020. Disponível em: <https://orcid.org/0000-0002-0503-5099>

DOMONT, A. dos S.; VIANNA, J. A. P. Governança pública na gestão de pessoas: impactos institucionais e sociais. **Práticas Educativas, Memórias e Oralidades - Rev. Pemo**, v. 3, n. 1, p. e316344, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.47149/pemo.v3i1.6344>

FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 71–88, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612161430>

GUESSER, P. C. L.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 42–67, 2021. Disponível em: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v0i0.19644](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.19644)

IZWAR IBRAHIM, H.; HADI ZULKAFI, A. An empirical inquiry into the relationship between corporate governance and human resource management. **International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research**, v. 9, n. 1, p. 7–17, 2016. Disponível em: <http://ijbesar.teiemt.gr>

JUNQUEIRA, G.; ORAIR, R. Despesas com Pessoal Ativo na Federação Brasileira (2002-2020). **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea**, v. 1, n. 0, p. 49–60, 2022. Disponível em: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.38116/bmt74>. Acesso em: 8 jan. 2023.

KLOPPER, R.; LUBBE, S.; RUGBEER, H. The Matrix Method Of Literature Review. **Alternation**, p. 1–17, 2007.

LEAL, G. E. F.; LIMA FILHO, J. S. F. de; ARAÚJO, E. F. de; PAULO, N. L. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público / Human Resources Management in the Public Sector. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 16, n. 61, p. 282–295, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v16i61.3500>

LIMA, C. J. A. Governança Pública no contexto da gestão de pessoas da Agência Nacional de TelecomunicaçõesRelator: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2018.

LIMA, L.; GALLELI, B. Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. **European Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 731–744, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.02.004>

MARINI, B. P. R.; LOURENÇO, M. C.; DELLA BARBA, P. C. de S. Revisão integrativa: conceitos e métodos utilizados na enfermagem Revisão integrativa: conceitos e métodos utilizados na enfermagem Artigo de revisão. **Rev Paul Pediatr**, v. 35, n. 4, p. 456–463, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-623420140000200020>

NURMAN. Strategic to Improve Public Service System in Indonesia Government. **Medwell Journals**, v. 11, n. 7, p. 1269–1276, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.36478/sscience.2016.1269.1276>. Acesso em: 22 mar. 2023.

PASCOAL, M. N. O.; OLIVEIRA, O. V. de. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, p. 215–231, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v11i2.5431>

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. de; SILVA, C. R. M. da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 504–539, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3507>

PODGER, A. Enduring Challenges and New Developments in Public Human Resource Management. **Review of Public Personnel Administration**, v. 37, n. 1, p. 108–128, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X17693057>

PRIHATIN; EMILIANA. Corporate Governance and HRM Practice on Consumption Product Sector Listed in Indonesia Stock Exchange. **EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL**, v. XXI, n. Issue 3, p. 132–142, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.35808/ersj/1049>

RADONIĆ, M.; MILOSAVLJEVIĆ, M. Human Resource Practices, Failure Management Approaches and Innovations in Serbian Public Administration. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, n. Special Issue December 2019, p. 77–93, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.24193/tras.SI2019.5>

RAHN, M. M.; WEBER, L. GESTÃO DE PESSOAS: EXPERIÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, p. 97, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.19177/reen.v12e3201997-129>

REIS, D. L. dos S.; MOURA, P. R.; VARVAKIS, G.; SANTOS, N. dos. Capital Humano: A chave da gestão do conhecimento em organizações públicas - Uma abordagem integrativa. **Interfases**, n. 016, p. 74–95, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.26439/interfases2022.n016.6121>

RIBEIRO, P. de O. **O modelo de governança na área de gestão de pessoas. Um estudo de caso no governo do Distrito Federal.** [S. l.: s. n.].

RODRIGUES DA SILVA, M.; CARLOS VICENTIN, I. Práticas de comunicação da governança pública em municípios brasileiros por intermédio de portais governamentais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 14, n. 30, p. 176–201, 2018.

SANTOS, J. J. S. dos; JANUÁRIO, F. M.; MOLIDE, A. Entropias burocráticas no processo de recrutamento e seleção e sua influência na gestão de carreiras do setor público em Moçambique. **Opinião Pública**, v. 28, n. 2, p. 533–559, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-01912022282533>

SCHNELL, S.; GERARD, C. From Bureaucrats to Entrepreneurs to Networkers, Advocates, and Empaths: Reappraising Human Resources Management Ideals and Practices in Public Administration. **Review of Public Personnel Administration**, p. 0734371X2211172, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X221117283>

SGARBOSSA, M.; MOZZATO, A. R. Ações da gestão de pessoas que contribuem para o florescimento no trabalho: revisão integrativa de literatura. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 23, n. 3, p. 133–152, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i3.52152>

SILVA, R. R. da; SANTOS, R. C. dos; LIMA, A. O.; OLIVEIRA, L. G. L. Análise de Clima Organizacional em Equipes de Trabalho na Gestão Pública do Governo de Minas

Gerais. **CAMPO JURÍDICO**, v. 9, n. 1, p. e633, 2021. Disponível em:  
<https://doi.org/10.37497/revcampojur.v9i1.663>

SIMIONE, A. A. Gestão Estratégica de Recursos Humanos: já se pode falar dela na Administração Pública em Moçambique? **Revista Foco**, v. 12, n. 3, p. 138–160, 2019. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.21902/jbslawjbs.v12i3.21>. Acesso em: 22 mar. 2023.

SROUR, Dr. B. A. A. L. The Role of Human Resource Governance in Crisis Management Case Study (PEYRISSAC Company). **Webology**, v. 19, n. 1, p. 942–958, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.14704/WEB/V19I1/WEB19065>

SUWANDA, D.; SURYANA, D. Human Resource Development in Local Governments: Increased Transparency and Public Accountability. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 1, p. 1063–1069, 2021.

TAVARES DE SOUZA, M.; DIAS DA SILVA, M.; DE CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer Integrative review: what is it? How to do it? v. 8, n. 1, p. 102–108, 2010.

VOSSE, B. J. F.; ALIYU, O. A. Determinants of employee trust during organisational change in higher institutions. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 5, p. 1105–1118, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0203>

WANG, M.; ZHU, C. J.; MAYSON, S.; CHEN, W. Contextualizing performance appraisal practices in Chinese public sector organizations: the importance of context and areas for future study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 5, p. 902–919, 2019. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1292537>

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. **The integrative review: Updated methodology**. [S. l.: s. n.] Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>