

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

Emerging Issues in People Management Governance in Public Administration: an integrative literature review

**Elisangela Andrade dos Santos Souza**

*Universidade Federal de Sergipe*

[elisangela.andrade2@hotmail.com](mailto:elisangela.andrade2@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3627-8963>

**Ucleriston dos Santos Menezes**

*Universidade Federal de Sergipe*

[ucleriston.menezes@gmail.com](mailto:ucleriston.menezes@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2090-4405>

**Thais Ettinger Oliveira**

*Universidade Federal de Sergipe*

[thais.ettinger@academico.ufs.br](mailto:thais.ettinger@academico.ufs.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7559-2790>

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo explorar as principais questões e tendências relacionadas à governança da gestão de pessoas na administração pública, com um foco particular na capacitação e motivação do pessoal. Para isso, realizamos uma Revisão Sistemática Integrativa (RSI) de artigos publicados entre setembro de 2012 e dezembro de 2022. Utilizamos critérios de elegibilidade rigorosos para selecionar dezoito artigos relevantes das bases de dados ISI Web of Science (Thomson Reuters Scientific), (Scopus Elsevier) e Periódicos Capes. Os resultados indicam que a gestão de pessoas é vista como um fator chave para o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços públicos, sendo uma ferramenta para aumentar a eficiência e eficácia do setor público. No entanto, o estudo também revelou desafios e lacunas, incluindo a necessidade de uma gestão mais eficaz da diversidade e inclusão, e a coordenação e responsabilidade dos servidores públicos.

**Palavras-chave:** Governança. Gestão de Pessoas. Administração Pública. Desempenho Organizacional. Serviços Públicos.

### ABSTRACT

This study aimed to explore the main issues and trends related to people management governance in public administration, with a particular focus on staff training and motivation. To this end, we conducted an Integrative Systematic Review (ISR) of articles published between September 2012 and December 2022. We used rigorous eligibility criteria to select eighteen relevant articles from the ISI Web of Science (Thomson Reuters Scientific), Scopus (Elsevier), and Capes Journals databases. The results indicate that people management is seen as a key factor for organizational performance and quality of public services, being a tool to increase the efficiency and effectiveness of the public sector. However, the study also revealed challenges and gaps, including the need for more effective management of diversity and inclusion, and the coordination and responsibility of public servants.

**Keywords:** Governance. People Management. Public Administration. Organizational Performance. Public Services.

## Introdução

Nos últimos dez anos, as organizações públicas têm sido desafiadas a fornecer serviços mais eficientes, evoluindo do patrimonialismo monárquico para a burocracia do gerencialismo com base no neoliberalismo (Bertoncini & Presente, 2021). No entanto, para Filgueiras (2018) simplesmente adotar modelos e ferramentas de gestão privada não foi suficiente para garantir a eficiência desejada. Neste contexto, torna-se necessária uma governança eficaz da gestão de pessoas para o sucesso organizacional.

A governança em questão se propõe a ampliar o escopo de atuação da gestão pública ou privada para além do nível gerencial por meio de uma combinação de liderança, estratégia e controle (Bertoncini & Presente, 2021; UNIÃO, 2020). Isso implica não apenas oferecer aos gestores acesso a mecanismos e instrumentos de gestão, mas também aumentar a capacidade política da burocracia de agir no interesse coletivo (Filgueiras, 2018). Ainda assim, a terminologia e as práticas em torno da governança de pessoas ainda são mal definidas e mal-entendidas (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). Portanto, a implementação de uma governança eficaz de pessoas requer um entendimento do capital humano como um componente-chave para o sucesso organizacional.

Pesquisadores como Callefi, Teixeira e Santos (2021), Da Fonseca et al. (2019), Sgarbossa e Mozzato (2022) trazem estudos publicados na literatura que trabalham a governança da gestão de pessoas como meio para alcançar o sucesso nas organizações públicas. Essas pesquisas têm foco no desempenho dos colaboradores para o desenvolvimento da organização; em estudos sobre relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos; e ainda, nas redes de capacitação de servidores nas escolas de governo no aprimoramento das políticas de formação e mecanismos de governança, para maior efetividade das atividades de desenvolvimento pessoal na administração pública.

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 a avaliação tenha melhorado em relação à última, realizada 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 (UNIÃO, 2020).

Além do exposto, Junqueira e Orair (2022) destacam que 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, o que torna essas questões pertinentes. 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. A seguir, na terceira parte, é realizada uma discussão e análise dos resultados da pesquisa. E a última parte apresenta conclusões e sugere novas agendas de pesquisa.

Espera-se que este estudo contribua para a formação de uma base teórica sólida para a implementação de modelos efetivos de governança de pessoas que levem em consideração os fatores intrínsecos e extrínsecos de uma organização.

## Fundamentação teórica

### 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 é medida necessária para alcançar os objetivos estratégicos (De Bruyn, 2020). Assim, a menos que tenham conhecimento e consciência da governança como um insumo organizacional, elas não serão capazes de alcançar o sucesso que almejam (ALshalma & Alhamawndi, 2020).

Nos últimos dez 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 (Silva & Vicentin, 2018). Neste feito, 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 aos cidadãos o direito de participar e exercer o controle sobre a administração pública (Pascoal & Oliveira, 2019), mas foi em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso, que foram implementadas reformas que resultaram em ganhos de escala, na reorganização do serviço público e no desenvolvimento de uma agenda de reforma administrativa (Filgueiras, 2018).

O objetivo foi aumentar a transparência, autonomia e independência na gestão e torná-la 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, envolvendo, 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 dez anos, ainda há desafios na luta contra a corrupção e pela 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.

Diante dessa premissa, as práticas de governança têm um impacto significativo na gestão das pessoas de uma organização (Hutomo & Sri Pudjiarti, 2018), sendo amplamente reconhecidas como parte integrante da capacidade de enfrentar os desafios presentes e futuros (Ibrahim & Zulkafli, 2016), pois 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 à gestão de pessoas.

### Governança na Gestão de Pessoas

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, uma organização de sucesso é caracterizada pela produtividade dos funcionários (Srour, 2022), porque eles são seu ativo intangível mais valioso (UNIÃO, 2020).

Gerir investimentos de pessoal alinhados aos objetivos estratégicos da organização no tocante aos recursos, competências e conhecimentos, têm sido a inquietação da governança de gestão de pessoas, conforme destacado por ALshalma e Alhamawndi (2020). Esse gerenciamento está baseado nos princípios da justiça e tolerância e só pode ser sustentado por uma abordagem que inclua mecanismos de liderança, estratégias de desempenho e ferramentas utilizadas para avaliação e monitoramento (Bertoncini & Presente, 2021; Lima & Galleli, 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. A governança visa, adicionalmente, criar

uma estrutura que determina os procedimentos e planos de trabalho, garantindo conformidade a política de pessoal (ALshalma & Alhamawndi, 2020; Srour, 2022).

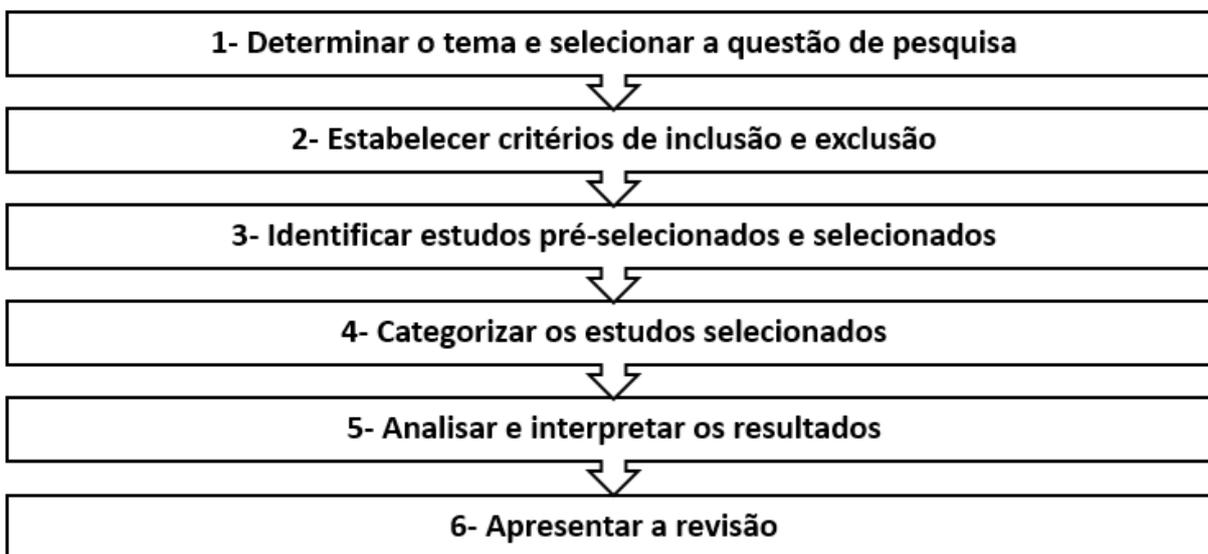
No que se refere à governança de gestão de pessoas na administração pública, o TCU tem trabalhado em um conceito mais abrangente e adaptável ao ambiente público. Esse conceito define governança de gestão de pessoas como uma abordagem que busca alinhar as prioridades organizacionais às políticas e estratégias voltadas para as pessoas, com foco em resultados, a fim de garantir o uso eficiente dos recursos e de melhorar o desempenho e a disponibilidade dos indivíduos para apoiar a tomada de decisões em níveis de risco aceitáveis (UNIÃO, 2020). Com isso, é possível fortalecer 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 na administração pública.

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.

## Metodologia

A metodologia da pesquisa envolveu uma Revisão Sistemática Integrativa seguindo seis etapas: 1) identificar o tema e selecionar a questão de pesquisa; 2) estabelecer critérios de inclusão e exclusão; 3) identificar os estudos pré-selecionados e selecionados; 4) categorizar os estudos selecionados; 5) realizar a análise e interpretação dos resultados; e 6) apresentar a revisão/síntese do conhecimento (Botelho, Cunha & Macedo, 2011), visando responder a questão de pesquisa, utilizando métodos qualitativos e descritivos baseados em fontes de múltiplas evidências (Whittemore & Knafl, 2005), como pode ser visto na Figura 1.

**Figura 1 – Etapas da Revisão Sistemática Integrativa (RSI)**

Fonte: Autores adaptado de Botelho, Cunha e Macedo (2011).

Para identificar lacunas no conhecimento baseado na questão de pesquisa - investigar quais as principais questões relacionadas à governança da gestão de pessoas na administração pública estão sendo investigadas -, 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, sendo estes artigos revisados por pares, no intervalo temporal de setembro de 2012 a dezembro de 2022. A escolha das bases de dados se deu por serem estas as de maior prestígio na área da administração pública, tanto nacional como internacional, 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 excluídos dissertações e trabalhos de congressos, livros e capítulos de livros da amostra, e artigos não revisados 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 pelos pesquisadores, 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 do filtro “revisados por pares”. Na base de dados *Scopus*, 360 artigos foram identificados e, após a aplicação de critérios de inclusão e exclusão, foram reduzidos para 273. Na base de dados *Web of Science (WoS)*, 110 artigos foram localizados e, após a aplicação dos mesmos critérios, apenas 88 artigos permaneceram.

Após leitura, textos 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. O fluxo das diferentes fases da revisão sistemática é mostrado na Figura 2 por meio do diagrama PRISMA.

**Figura 2 - Fluxo das diferentes fases para seleção dos artigos da revisão sistemática**

Identificação			Periódicos Capes	Scopus	WoS	Total
	Total Encontrado nas bases		383	360	110	853
Seleção	Critérios de Inclusão e Exclusão	Artigos científicos revisado por pares; Idiomas inglês e português; publicado nos últimos 10 anos	108	273	88	469
Elegibilidade	Análise de Título e Resumo e o cruzamento entre as bases para retirar os duplicados		16	8	15	39
Inclusão	Total Incluído		10	7	1	18

Fonte: Adaptação do fluxograma PRISMA e Moreira Rodrigues et al. (2019).

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 cinco categorias relacionadas à Governança da Gestão de Pessoas na Administração Pública, a saber: Mudança; Envolvimento;

Desempenho; Reconhecimento; Qualidade de vida. 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

Cada um dos 18 artigos selecionados na pesquisa foi distribuído em uma ou mais das cinco categorias principais, bem como suas respectivas subcategorias identificadas, como demonstrado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Principais resultados para as categorias e subcategorias 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; Milosavljević, 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; Mollide, 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 organizational 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 Envolvimento	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 de recrutamento e seleção – os concursos públicos	2018	(Coelho; Menon, 2018)	Desempenho	Gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação
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 (2024).

Após a tabulação, categorização e subcategorização dos textos trabalhados, como visto no Quadro 1, foi realizada a análise, na qual foram se estabelecendo conexões relevantes com os resultados obtidos a partir da revisão da literatura. O objetivo é extrair dados significativos que possam contribuir para o aprofundamento do conhecimento acadêmico sobre essa temática, identificando padrões, desafios e oportunidades inerentes ao campo da gestão de pessoas na administração pública.

A categoria Mudança emergiu dessas leituras, e com os trabalhos de Rahn e Weber (2020) e Vosse e Aliyu (2018), pode-se observar que enquanto os primeiros discutem a implementação de tecnologia, criatividade e inovação na gestão pública, onde buscaram investigar a relação entre a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento, destacando a importância de ter o fator humano inserido nessa relação dentro das organizações públicas, os últimos focam na importância da confiança dos funcionários durante mudanças organizacionais.

Os estudos acima citados corroboram também com o trabalho de Reis et al. (2022), que traz essa perspectiva da mudança, dando destaque para como a contribuição da gestão de pessoas decorre dessas práticas realizadas por meio da relação entre o capital humano e a gestão do conhecimento.

Reis et al. (2022) ratificam a importância das pessoas para a gestão do conhecimento na administração pública, pois o compartilhamento do conhecimento traz impactos para as instituições, promovendo maiores níveis de satisfação e índices de produtividade, assim como as melhores probabilidades de mudanças das carreiras.

Nessa discussão, Rahn e Weber (2020) argumentam que a implementação de tecnologia e inovação é fundamental para aprimorar a gestão pública, ao sugerirem 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 e 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 sua liderança 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.

Ressalta-se que as abordagens podem ser complementares, bem como resultantes das práticas adotadas para promover a mudança na gestão de pessoas, como citado por Leal et. al. (2022), que verificaram tendências na gestão de pessoas no âmbito público. Em seu estudo, os autores demonstram que é possível que haja desenvolvimentos das atividades na gestão de pessoas para que, mesmo com algumas peculiaridades de cada órgão ou setor, os envolvidos passem por processos de mudança sem prejuízos para nenhuma das partes interessadas, e sem impedir a modernização da gestão de pessoas.

Diversos autores apresentam argumentos sólidos sobre a categoria Mudança. Enquanto Rahn e Weber (2020) destacam a importância da tecnologia e inovação na gestão pública, Vosse e Aliyu (2018) ressaltam a importância da confiança dos funcionários. Já Reis et al. (2022) e Leal et. al. (2022) discutem sobre a relação entre a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento, as quais podem aprimorar cada vez mais os processos de mudança dentro da administração pública. No entanto, é importante salientar que essas 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.

Os estudos apontam resultados que podem implicar em ações práticas e sociais, que podem estabelecer a necessidade de uma melhor gestão dos relacionamentos, assim como implicam no fortalecimento das estratégias de comunicação a fim de resultar em impactos menores nos funcionários. Uma avaliação mais aprofundada

desses estudos sugere que ambos poderiam ter considerado mais cuidadosamente a inter-relação entre a tecnologia e a confiança dos funcionários.

Em relação à categoria Envolvimento, percebe-se que os textos abordam o tema de diferentes maneiras. No entanto, a falta de uma análise crítica mais profunda sobre as várias formas de envolvimento e suas implicações é uma lacuna importante nos estudos existentes.

Identificaram-se estudos que ressaltam a relevância da participação dos colaboradores na gestão pública, seja por meio do engajamento organizacional, da avaliação de performance ou do aprimoramento das habilidades. Apesar disso, 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, Oliveira e Silva (2020) destaca a importância do comprometimento organizacional no setor público, que envolve a participação ativa dos funcionários na gestão e nas decisões da organização. A pesquisa abordou a temática mais voltada para a motivação e comprometimento organizacional, destacando que nas organizações públicas quanto maior é a motivação e o comprometimento, aumenta a satisfação e reduzem as rotatividades entre servidores e setores.

O estudo de Santos, Januário e Molide (2022) buscou explorar os processos de recrutamento e seleção para ingresso no serviço público em Moçambique, e como esse processo influencia no envolvimento, engajamento e na gestão das carreiras desses servidores. Nesse estudo ficou demonstrado que o sistema público daquele país apresenta muitas fragilidades na área de gestão de pessoas, mas ficou destacado que havia um envolvimento de todas as partes interessadas em buscar modelos gerenciais que possam prestar seus serviços à administração pública de forma eficiente; porém, esses modelos gerenciais ainda sem definição podem afetar negativamente a gestão de carreiras, tornando-a inoperante e ineficiente.

Já o estudo de Guesser, Ensslin e Petri, (2020) 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, o que promove a identificação de uma relação muito próxima entre as categorias Desempenho e Engajamento, visto que suas práticas estão muito próximas umas das outras, visando que, sempre por meio do engajamento, o comprometimento organizacional e o envolvimento reforcem esse entendimento de que juntas proporcionam o desenvolvimento da área de gestão de pessoas nas organizações públicas.

A categoria Desempenho é amplamente abordada pelos autores dispostos no Quadro 1, que discutem aspectos como gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação. Entretanto, uma análise mais minuciosa dessas discussões

revela uma tendência a focar principalmente aspectos quantitativos de desempenho, negligenciando aspectos qualitativos potencialmente importantes.

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, Januário e Molide (2022), destacam a necessidade de maior participação e envolvimento dos servidores públicos para que um bom desempenho seja alcançado.

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. 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 destacam Rahn e 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 de 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 à desmotivação e à 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.

Portanto, 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.

A categoria Reconhecimento é abordada em dois trabalhos no Quadro 1: 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. No entanto, ambos poderiam ter aprofundado mais suas discussões sobre como o reconhecimento pode ser efetivamente implementado na prática.

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. 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, dando destaque para o quão importante essa temática é para o desenvolvimento de pesquisas que possam enriquecer mais o campo da gestão de pessoas e melhoria dos processos na administração pública, haja vista que quando o servidor tem suas atividades reconhecidas dentro da organização, sente-se cada vez mais motivado a realizar seu trabalho e a prestar serviços de qualidade e eficientes.

Em relação à categoria Qualidade de vida, dentre os artigos selecionados, apenas Leal et al. (2022), Da 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, Da Silva et al. (2021) enfatizam a necessidade de gerenciar o clima organizacional para maximizar a eficácia da gestão de pessoas no setor público. De forma transversal, Reis et al. (2022) enfatizam a importância da qualidade de vida e do clima e cultura organizacionais, sendo mencionados como fatores que influenciam no desempenho e engajamento dos servidores públicos.

Os estudos demonstram que a temática da qualidade de vida dentro da administração pública ainda vem sendo introduzida no campo da pesquisa, destaca-se que ela está atrelada aos estudos sobre comportamento organizacional e que nesse momento, é mais encontrado em casos do setor privado (Domont & Vianna, 2021).

Destaca-se ainda no trabalho de Reis et al. (2022) a evidência que a partir da gestão do conhecimento nas organizações públicas, promoveu-se uma melhoria nas oportunidades de progressão de carreira, acesso ao desenvolvimento de pessoal e melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores.

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 saúde e segurança no trabalho, flexibilidade de horários e remuneração adequada.

Apesar da rica discussão sobre a categoria, observa-se nos artigos uma necessidade de discussões mais aprofundadas e sistematizadas sobre como melhorar a qualidade de vida dos servidores públicos e como este aspecto pode afetar positivamente a entrega de serviços públicos.

## Síntese dos resultados

Após análise dos artigos selecionados, foi possível identificar padrões, desafios e oportunidades inerentes ao campo da gestão de pessoas na administração pública. As categorias emergentes - Mudança, Envolvimento, Desempenho, Reconhecimento e Qualidade de Vida - foram exploradas em profundidade, revelando dados significativos. O Quadro 2 a seguir apresenta uma síntese dos resultados, destacando os autores relevantes, as principais descobertas e as lacunas identificadas em cada categoria.

**Quadro 2 - Síntese dos resultados**

Categoria	Autores Relevantes	Principais Descobertas	Lacunas Identificadas
<b>Mudança</b>	Rahn e Weber (2020), Vosse e Aliyu (2018)	Importância da tecnologia e inovação, e confiança dos funcionários durante mudanças organizacionais	Inter-relação entre a tecnologia e a confiança dos funcionários
<b>Envolvimento</b>	Pinho et al. (2020), Guesser et al. (2021), Da Fonseca et al. (2019)	Importância do comprometimento organizacional, avaliação de desempenho e aprimoramento das habilidades	Análise crítica mais profunda sobre as várias formas de envolvimento
<b>Desempenho</b>	Nurman (2016), Astakhov e Konev (2016), Radonić e Milosavljević (2019), Rahn e Weber (2020), Santos et al. (2022)	Gestão de competências, meritocracia, eficiência, envolvimento e participação dos servidores públicos	Tendência a enfatizar principalmente aspectos quantitativos de desempenho
<b>Reconhecimento</b>	Rahn e Weber (2020), Leal et al. (2022)	Importância do reconhecimento por meio de remuneração, autonomia, flexibilidade e como parte de uma abordagem mais ampla de gestão de pessoas	Discussões mais aprofundadas sobre como o reconhecimento pode ser efetivamente implementado na prática
<b>Qualidade de Vida</b>	Leal et al. (2022), Silva et al. (2021), Domont e Vianna (2021), Reis et al. (2022)	Importância de um ambiente organizacional saudável, clima organizacional, cultura que valorize e respeite os servidores públicos	Discussões mais aprofundadas e sistematizadas sobre como melhorar a qualidade de vida dos servidores públicos

Fonte: elaborado pelos autores, (2024).

A análise desses resultados permitiu compreender melhor a complexidade e a multidimensionalidade da gestão de pessoas na administração pública. Cada categoria

de análise revelou aspectos distintos e complementares que, juntos, demonstram um cenário abrangente dos estudos na área. No entanto, também é importante notar que existem lacunas significativas na literatura existente, particularmente no que diz respeito à inter-relação entre as diferentes categorias e à necessidade de uma análise mais aprofundada de cada uma delas.

## Conclusões

Com o intuito de alcançar o objetivo desta pesquisa de identificar questões emergentes sobre governança da gestão de pessoas na administração pública, foi realizada uma Revisão Sistemática Integrativa (RSI) da literatura, a fim de que os estudos encontrados auxiliem no desenvolvimento de uma base teórica sólida que possa auxiliar na implementação de modelos eficazes de governança de pessoas.

Os resultados demonstraram que a governança de gestão de pessoas é uma área que está em constante evolução, e na administração pública não é diferente, haja vista que os textos encontrados neste estudo abordam a temática sob diferentes aspectos, com destaque para as categorias encontradas, ou seja, as questões emergentes que se apresentaram na pesquisa, para contribuir para a busca por um maior aprofundamento nessa área.

Os textos pesquisados abordam diferentes aspectos da gestão de pessoas dentro das categorias que emergiram a partir das leituras, tais como a gestão de competências, meritocracia, eficiência e capacitação, tecnologia, criatividade e inovação, clima e cultura organizacional, trabalho em equipe e participação, remuneração, autonomia e flexibilidade, entre outros.

Além disso, pode-se observar que a maioria dos autores aponta para a importância da gestão de pessoas alinhada à gestão do conhecimento como um fator-chave para o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços prestados à população. Ela é vista como uma ferramenta para aumentar a eficiência, eficácia e transparência do setor público, elementos essenciais para uma governança eficaz. Nesse sentido, as implicações práticas dessas descobertas são significativas.

Ademais, o estudo revela que ainda há muitos desafios e lacunas na governança da gestão de pessoas na administração pública, como demonstrado em cada uma das cinco categorias identificadas. É de grande importância que sejam levantadas discussões teóricas que possam se fortalecer no campo prático e ser aplicadas no dia a dia da administração pública, haja vista que os estudos apontam para a necessidade do aprimoramento da governança para o aperfeiçoamento e desenvolvimento das pessoas.

Diante disso, este estudo propõe que seja investigado como o reconhecimento e a motivação dos servidores podem ser efetivamente gerenciados para melhorar o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços públicos. Adicionalmente, seria útil também realizar pesquisas mais aprofundadas sobre como a tecnologia e a inovação podem ser efetivamente implementadas na gestão de pessoas na administração pública, e quais são os desafios e oportunidades associados.

Nesse contexto, evidenciamos também que a gestão da diversidade e inclusão e a falta de coordenação e responsabilidade dos servidores públicos são áreas que

exigem atenção. Isso demonstra que pesquisas mais detalhadas sobre tais perspectivas poderiam contribuir para a literatura existente e para a prática da governança na gestão de pessoas na administração pública.

Para aprofundar essas questões, futuras pesquisas poderiam empregar métodos qualitativos, como estudos de caso ou entrevistas, para obter *insights* mais profundos sobre as experiências e percepções dos servidores públicos. Além disso, a análise de dados secundários, como relatórios governamentais ou dados de pesquisas de opinião, poderia fornecer informações sobre o impacto das práticas de gestão de pessoas na eficácia e eficiência do setor público.

Em última análise, este estudo reforça a ideia de que a governança eficaz na gestão de pessoas não é apenas uma necessidade administrativa, mas um catalisador para a transformação social. Em um cenário marcado pela desconfiança pública, a valorização do capital humano emerge como o farol que orienta o caminho para uma administração pública mais inclusiva, justa e eficaz.

*Agradecimentos:* Os autores agradecem o apoio recebido pela Fundação de Apoio à Pesquisa e à Inovação Tecnológica do Estado de Sergipe – FAPITEC/SE.

## Referências

- ALshalma, M., A., A., & Wardah, A. A. A. (2020). Requirements for Building Human Resources Governance: Survey of a Sample of Managers of Tourism Corporations. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1):1–14.
- Astakhov, Y. V., & Konev, I. V.. (2016). Human Resources Capacity of Municipal Administration: Ways out of Crisis. *Social Sciences*, 11(4):535–39.
- Bertoncini, M., & Presente, V. R.. (2021). As Alterações dos Modelos de Gestão Estatal e Uma Proposta de Conceituação de Governança da Administração Pública. *Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos*, 41(86):123–47.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. A., & Macedo, M. (2011). O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais”. *Gestão e Sociedade*, 5(11):121–36.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. (2021). Dez Passos Para a Boa Governança. 44. Brasília, DF.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. (2020). *Referencial Básico de Governança Organizacional Para Organizações Públicas e Outros Entes Jurisdicionados Ao TCU*. Brasília, DF.

- De Bruyn, A. J. (2020). "Harnessing Hr Governance in Effective Virtual Teams." *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies* 12(1):1309–8063.
- Buta, B. O., & Teixeira, M. A. C.. (2020). Governança Pública Em Três Dimensões: Conceitual, Mensural e Democrática. *Revista Organizações & Sociedade*, 27(94):370–95.
- Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A.. (2021). 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*, 23(1):106–21.
- Coelho, F. S., & Menon, I. e O.. (2018). 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*, 69:151–80.
- Domont, A. dos S., & Vianna, J. A. P.. (2021). Governança Pública na Gestão de Pessoas: Impactos Institucionais e Sociais. *Práticas Educativas, Memórias e Oralidades - Rev. Pemo*, 3(1):e316344–e316344.
- Filgueiras, F. (2018). Indo Além do Gerencial: A Agenda da Governança Democrática e a Mudança Silenciada No Brasil. *Revista de Administração Pública*, 52(1):71–88.
- Da Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Souza, I. G. L., & Hollanda, P. P. T. M. de. (2019). Escolas de Governo e Redes de Capacitação no Setor Público: Perspectivas Metodológicas para Governança. *Revista do Serviço Público*, 70:34–70.
- Guesser, P. C. L., Ensslin, S. R., & Petri, S. M.. (2020). Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 15(4):42–67.
- Hutomo, P. T. P., & Sri Pudjarti, E. (2018). Corporate Governance and HRM Practice on Consumption Product Sector Listed in Indonesia Stock Exchange. *European Research Studies Journal XXI*, (3):132–42.
- Ibrahim H. I., & Zulkafli, A. H. 2016. "An Empirical Inquiry into the Relationship between Corporate Governance and Human Resource Management." *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research* 9(1):7–17.

- Junqueira, G., & Rodrigo O. (2022). Nota Técnica N. 58. Diest. Despesas Com Pessoal Ativo Na Federação Brasileira (2002 2020).” *Notas Técnicas* 1–10.
- Klopper, R., Lubbe, S., & Rugbeer, H.. (2007). The Matrix Method of Literature Reviews. *Health Promotion Practice*, 5(1):5–7. doi: 10.1177/1524839903258885.
- Leal, G. E. F., Lima F., J. S. F., Araújo, E. F., & Paulo, N. L. (2022). Gestão de Recursos Humanos no Setor Público / Human Resources Management in the Public Sector. *ID on Line. Revista de Psicologia*, 16(61):282–95.
- Lima, C. J. A. (2018). *Governança Pública No Contexto Da Gestão de Pessoas Da Agência Nacional de Telecomunicações*. Vol. 3. Porto Alegre-RS, 2018.
- Lima, L., & Galleli, B. (2021). Human Resources Management and Corporate Governance: Integration Perspectives and Future Directions. *European Management Journal*, 39(6):731–44.
- Moreira Rodrigues, A. S., Villas Boas Mello, J. A., & Costa Alegre da Gama Afonso, H. (2019). Desenvolvimento estimulado por empreendedorismo em incubadoras de empresa: Uma revisão sistemática. *Métodos de Información*, 10(19).
- Nurman. (2016). Strategic to Improve Public Service System in Indonesia Government. *Social Sciences*, 11(7):1269–76.
- Pascoal, M. N. O., & Oliveira, O. V. . (2019). Práticas de Governança Pública Adotadas Pela Administração Pública Federal Brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, 11:215–31.
- Pinho, A. P. M., Oliveira, E. R. S. , & Silva, C. R. M. . (2020). Comprometimento Organizacional No Setor Público: Um Olhar Sobre Três Décadas de Produção Científica Brasileira (1989-2019). *Revista Do Serviço Público*, 71(3):504–39.
- Radonić, M., & Milosavljević, M. (2019). Human Resource Practices, Failure Management Approaches and Innovations in Serbian Public Administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 15(Special Issue):77–93.
- Rahn, M. M., & Weber, L. (2020). Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 12(3):97–129.

- Reis, D. L. S., Moura, P. R, Varvakis, G., & Santos, N. dos. (2022). Capital Humano: A Chave da Gestão do Conhecimento dm Organizações Públicas - Uma Abordagem Integrativa. *Interfases*, (016):74–95.
- Santos J. J. S. , Jr., Januário, F. M., & Molide, A. (2022). Entropias Burocráticas no Processo de Recrutamento e Seleção e Sua Influência na Gestão de Carreiras do Setor Público em Moçambique. *Opinião Pública*, 28(2):533–59.
- Schnell, S., & Gerard, C. (2022). From Bureaucrats to Entrepreneurs to Networkers, Advocates, and Empaths: Reappraising Human Resources Management Ideals and Practices in Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*.
- Sgarbossa, M., & Mozzato, A. R. (2022). Ações da Gestão de Pessoas que contribuem para o Florescimento no Trabalho: Revisão Integrativa de Literatura. *Revista Administração Em Diálogo – RAD*, 23(3):133–52.
- Silva, M. R., & Vicentin, I. C. (2018). Práticas de Comunicação Da Governança Pública Em Municípios Brasileiros Por Intermédio de Portais Governamentais. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 14(30):176–201.
- Da Silva, R. R., Santos, R. C., Lima, A. O., & Oliveira, L. G. L. (2021). Organizational Climate Analysis in Work Teams in the Public Management of the Government of Minas Gerais State. *Journal of Law and Sustainable Development*, 9(1).
- Srour, B. A. A. L. (2022). The Role of Human Resource Governance in Crisis Management Case Study (PEYRISSAC Company). *Webology*, 19(1):942–58.
- Vosse, B. J. F., & Aliyu, O. A.. (2018). Determinants of Employee Trust during Organisational Change in Higher Institutions. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5):1105–18.
- Whittemore, R.; Knaf, K. (2005). The Integrative Review: Updated Methodology Robin. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5):546– 553.