

## Governança pública na gestão de pessoas: impactos institucionais e sociais

**Alessandro dos Santos Domont** <sup>i</sup> 

Tribunal de Justiça do Estado do Amapá, Macapá, AP, Brasil

**João Augusto Pinto Vianna** <sup>ii</sup> 

Tribunal de Contas do Estado do Amapá, Macapá, AP, Brasil

1

### Resumo

A governança de pessoas no serviço público ainda é algo de extrema importância para o desempenho das instituições, porém ainda pouco implementado no seu cotidiano. Por isto, este estudo objetivou compreender como a academia tem tratado este assunto e, valendo-se dos estudos publicados, como estes podem impactar a administração pública e a sociedade por meio das boas-práticas. A abordagem da pesquisa é qualitativa e bibliográfica, do tipo Estado da Questão. Em pesquisa realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, identificou-se 06 (seis) trabalhos que dialogam com este tema. Após análise, concluiu-se que, apesar de pressões e ações contrárias de alguns gestores, a governança aplicada na gestão de pessoas no serviço público brasileiro, apesar de ainda ser algo novo, já é uma realidade, sendo imprescindível para o próprio fortalecimento do sistema e por prestações de serviços públicos mais eficientes.

**Palavras-chave:** Governança de pessoas. Administração Pública. Serviço Público. Servidores Públicos.

### Pulic governace in people management: institutional and social impacts

### Abstract

The governance of people in the public service is still extremely important for the performance of institutions, but it is still little implemented in their daily lives. Therefore, this study aimed to understand how the academy has dealt with this issue and, using published studies, how these can impact public administration and society through good practices. The research approach is qualitative and bibliography, of the State of the Question type. In a research carried out at the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations, 06 (six) works that dialogue with this theme were identified. After analysis, it was concluded that, despite pressures and contrary actions from some managers, governance applied in the management of people in the Brazilian public service, despite still being something new, is already a reality, being essential for the strengthening of the system. and for the provision of more efficient public services.

**Keywords:** People governance. Public administration. Public service. Public Servants.



## 1 Introdução

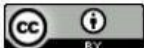
2

As organizações públicas apresentam necessidades de decisões constantes e complexidades distintas. Esta capacidade de tomada de decisão dos gestores públicos exige síntese, estratégia e racionalidade, em conjunto com uma gestão do comportamento próprio e do quadro de pessoal da organização, orientado para um sistema inteligente e integrado de gestão de pessoas, sempre buscando ampliar suas alternativas e atender ao conjunto complexo de itens, que impactarão o resultado esperado pela instituição, bem como está diretamente relacionado às políticas públicas efetivas à sociedade. A capacidade de entender a governança como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2014, p. 5) principalmente associada a excelência da gestão de pessoas do órgão é o que determina a capacidade de decisão do gestor público.

A governança pública e a gestão de pessoas são temas bastante discutidos isoladamente, contudo, encontram-se poucas discussões acadêmicas quando tratadas conjuntamente, porém é algo que tem mudado nos últimos anos em virtude de perceber que a “governança de pessoas” é algo fundamental, principalmente no serviço público, devido possibilitar melhores condições de trabalho para os servidores, por meio da gestão de competência e gestão de riscos, o que refletirá diretamente na qualidade do serviço público, impactando assim a sociedade como um todo.

Considerando a escassez das produções, o presente estudo indaga-se como as pesquisas acadêmicas atuais tratam a governança na gestão de pessoas no serviço público, com o escopo de analisar como os estudos acadêmicos nacionais abordam esses assuntos de maneira conjunta e como isso pode impactar na qualidade do serviço público e, conseqüentemente, na satisfação da sociedade perante a Administração Pública.

A pesquisa mostra-se relevante pois compreenderá como a academia tem tratado a governança pública na gestão de pessoas e as possibilidades de como os gestores, por meio da aplicação dos princípios e boas práticas, podem aprimorar e impactar positivamente o Poder Público, debate este importante, principalmente se considerarmos





o cenário de altas ameaças e mudanças, tanto legislativas, quanto políticas vivenciadas no Brasil, em que a competitividade pública e o *accountability*<sup>1</sup> social por políticas públicas efetivas está cada vez mais intensa, cuja desvalorização dos serviços públicos é pauta presente nas discussões entre nossos representantes no Congresso Nacional.

Por esta razão entender o conceito e a praticidade da governança no serviço público passou a ser uma necessidade não apenas para gestores, mas também para *stakeholders*<sup>2</sup> e profissionais em geral. Com isso, com base nos estudos acadêmicos científicos, será apresentado uma reflexão sobre a governança e como ela pode auxiliar os gestores públicos, principalmente, os responsáveis pela gestão de pessoas a tomarem decisão mais acertadas, a formularem políticas públicas de pessoal e, assim, impactarem positivamente o dia-a-dia de sua instituição, proporcionando a qualidade dos serviços prestados pelos seus servidores.

## 2 Metodologia

O presente trabalho apresenta uma abordagem qualitativa, o qual, com o escopo de encontrar a resposta para o problema identificado, foi realizado por meio de estudo de revisão bibliográfica do tipo estado da questão.

Entende-se por pesquisa qualitativa aquela que apresenta um caráter mais exploratório, com foco em questões mais subjetivas do objeto estudado, geralmente realizada quando busca-se entender os motivos de determinados comportamentos, o que

---

<sup>1</sup> Segundo o Referencial Básico da Boa Governança do TCU, conceitua-se *accountability* “como a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades (BRASIL, 2011). Espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2010)”

<sup>2</sup> Segundo o Referencial Básico da Boa Governança do TCU, entende-se por *stakeholders* como sendo as partes interessadas de algo, ou seja, “são pessoas, grupos ou instituições com interesse em bens, serviços ou benefícios públicos, podendo ser afetados positiva ou negativamente, ou mesmo envolvidos no processo de prestação de serviços públicos. Em resumo, são aqueles cuja atuação e opinião deve ser levada em conta na formulação de estratégias, na *accountability* e na transparência.”





pode ser feita por meio de instrumentos menos estruturados, como o caso, por exemplo, de análise documental e revisão de literatura.

Por meio da revisão de literatura, que é compreendida como a fundamentação teórica que será adotada para discorrer acerca do tema e tratar do problema da pesquisa e é realizada por meio de pesquisa bibliográfica, esta pesquisa analisou as teses e dissertações relacionadas à temática de estudo, por meio das produções publicadas em base de dados *online*

4

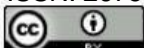
Devido essas características da pesquisa qualitativa, e considerando que objetivamos identificar como as produções científicas estão se posicionando acerca da governança na gestão de pessoas realizadas no serviço público, entende-se que a realização do Estado da Questão é o método mais adequado para responder o problema suscitado

Diante dessa visão possibilitará a realização de um mapeamento das produções com objetos relacionados a este estudo, permitindo estabelecer um cenário teórico do assunto estudado e possibilitará uma estruturação conceitual imprescindível para o desenvolvimento da pesquisa.

Acerca do estado da questão, entende-se este como um tipo de estudo presente na revisão de literatura relacionado ao levantamento bibliográfico específico com o escopo de identificar e delimitar pesquisas com objeto a ser investigado e suas categorias de análise, cuja finalidade é registrar como se encontra o tema ou o objeto da investigação no estado atual da ciência.

Sobre o assunto, Nóbrega-Therrien e Therrien (2004, p. 11) leciona que este:

[...] transborda de certo modo os limites de uma revisão de literatura centrada mais exclusivamente na explicitação de teorias, conceitos e categorias. A concepção proposta requer uma compreensão ampla da problemática em foco fundada nos registros dos achados científicos e suas bases teórico-metodológicas acerca da temática e, decorrente desse mergulho, requer igualmente a perspectiva de contribuição do próprio estudante/pesquisador cuja argumentação, lógica, sensibilidade, criatividade e intuição apontam as dimensões da nova investigação. É precisamente esse processo e o material/texto produzido nesta fase que fornecem os elementos para identificar e definir os referenciais e as categorias imprescindíveis à análise dos dados no enfoque desejado.





Portanto, compreende-se que referido método de pesquisa é capaz de demonstrar como o objeto encontra-se estudado cientificamente na atualidade.

Neste sentido, para a elaboração do presente estado da questão, valeu-se das bases de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), cujas pesquisas foram concentradas em estudos publicados relacionados com a governança, gestão de pessoas e serviço público.

Em 05 de julho de 2021 os autores consultaram a base de dados da BDTD utilizando os descritores “governança” AND “gestão de pessoas” AND “serviço público”, sendo encontrado 57 (cinquenta e sete) produtos. Devido a elevada quantidade, aplicou-se o filtro temporal, limitando a pesquisa nos últimos 05 (cinco) anos, o que reduziu o resultado para 36 (trinta e seis) estudos. Ao avaliar cada um deles, constatou-se que apenas 6 (seis) possuem relação com este artigo, os demais vagam por áreas diversas, como diversas tecnologia da informação, saneamento básico, saúde, ordenamento urbano, sem nenhuma aproximação com o objeto estudado.

Por fim, ressalta-se que as informações utilizadas nesta pesquisa são públicas, havendo o compromisso ético de fidelidade e respeito às ideias dos autores que subsidiaram o estado da questão.

### 3 Resultados e Discussão

A utilização dos descritores “governança”, “gestão de pessoas” e “serviço público” para a seleção das teses e dissertações na BDTD que formaram o Estado da Questão ocorreu por se enquadrarem como caminhos capazes de identificar estudos relacionados à aplicabilidade da governança na gestão de pessoas no serviço público e à política de valorização dos servidores.

Com base na aplicação dos descritores acima, juntamente como o filtro temporal de 2016 a 2021, e da análise de todos os achados, identificou-se que apenas 6 (seis) dialogam com este estudo, as quais encontram-se detalhadas no Quadro 1 - Informações das teses e dissertações selecionadas após pesquisa na BDTD.



Quadro 1 – Informações das teses e dissertações selecionadas após pesquisa na BDTD

AUTOR	TÍTULO	TIPO	INSTITUIÇÃO	ANO
ROCHA, Gualter de Oliveira	Avaliação das competências gerenciais descritas pelo GESTCOM para a UFPA com as competências de gestão extraídas do critério governança do modelo de excelência em gestão pública	Dissertação	Universidade Federal do Pará	2016
SOUZA, Ana Luíza Leonel de	Boas práticas de governança e gestão de pessoas: um estudo de caso na Marinha do Brasil	Dissertação	Universidade Federal Fluminense	2017
LOPES, Jerisnaldo Matos	Governança pública: trajetória da administração pública na Bahia entre 1989 a 2014	Tese	Universidade Salvador	2017
MIRANDA, Pollyanna Costa	Gestão de pessoas no setor público: diagnóstico organizacional de uma prática distrital	Dissertação	Universidade de Brasília	2018
VACOVSKI, Eduardo	Boas práticas de governança pública: análise dos processos disciplinares decorrentes de assédio moral, instaurados no âmbito da (UTFPR), durante o biênio 2018/2019	Dissertação	Universidade Tecnológica Federal do Paraná Curitiba	2019
CARVALHO, Rodrigo de Souza	Estilos de liderança e motivação humana no serviço público: diagnóstico e política organizacional na Polícia Federal brasileira	Dissertação	Universidade de Brasília	2020

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

As análises dos referidos trabalhos serão realizadas maneira conjunta em 02 (dois) tópicos diferentes, sendo o primeiro abordando os estudos desenvolvidos Ana Luíza Leonel de Souza, Jerisnaldo Matos Lopes e Eduardo Vacovski e o segundo com as pesquisas desenvolvidas por Gualter de Oliveira Rocha, Pollyanna Costa Miranda e , Rodrigo de Souza Carvalho, sendo intitulados respectivamente como “Governança de pessoas e boas práticas para o aperfeiçoamento do serviço público” e “Avaliação das competências gerenciais, práticas de lideranças e gestão de pessoas no setor público aplicadas às práticas de governança e tomada de decisão”.





## 3.1. Governança de pessoas e boas práticas para o aperfeiçoamento do serviço público

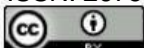
7 Este tópico ser iniciado com a análise da tese “Governança Pública: trajetória da Administração Pública na Bahia entre 1989 a 2014” de autoria de Jerisnaldo Matos Lopes, a qual, apesar de não realizar nenhuma abordagem correlacionando a governança com a gestão de pessoas no serviço público, foi selecionada por compor o presente estudo pois aborda questões referentes a evolução da governança pública como instrumento utilizado pela gestão para a modernização da sua estrutura em atendimento aos interesses dos cidadãos.

Na discussão referente à Governança, o autor inicia apresentando a diferença entre “governança” e “governança corporativa”, sendo a primeira compreendida como o acordo de aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto esta última é a forma de como as instituições são administradas, sejam elas privadas ou públicas.

Baseada nas ideias de Löffler (2001) e Matias-Pereira (2010), o estudo dispõe que a governança pública, quando vista como um contrato público, é responsável por apresentar as soluções para às questões sociais existentes, enquanto, se analisada pela visão da ciência política, esta encontra-se relacionadas com as mudanças a serem realizadas na gestão política.

Na abordagem pública, o cidadão apresenta função primordial na governança, pois é considerado, em virtude do pagamento de tributos, o financiador do Estado e, por conseguinte, possível participante de todo o processo de gestão, seja de maneira ativa durante a execução, seja por meio do controle, ocasionando assim uma ruptura do modelo burocrático engessados vivenciado por muitos anos em nosso país.

Apesar do autor apresentar inúmeros conceitos, tanto doutrinários, quanto institucionais, o estudo realizado por ele utiliza, de maneira central, o da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD 2005) e o de Wei (2000), que tratam a questão, respectivamente, como sendo “arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são realizadas as ações públicas, na perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas,





atores e ambientes” e como “conjunto de instituições e estruturas que definem como os bens públicos são criados e entregues para os cidadãos e setor privado e como as políticas públicas são feitas”.

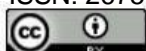
Compreende-se, portanto, que a ideia de transparência é muito evidente em todos os conceitos de governança e, atualmente, é algo que se exige cada vez mais dos gestores, tanto em relação à prestação de contas do que está sendo realizado, seja para sociedade, seja para os órgãos de controle, quanto no que se refere à responsabilização dos seus agentes.

Deste modo é possível compreender que a governança pública é uma função de titularidade do povo e exercida pela a alta administração que compõem o serviço público objetivando avaliar, dirigir e monitorar a gestão, devendo, sempre que possível, possibilitar a participação social, seja por meio de vagas em comitês e conselhos, seja por meio de proporcionar o controle social através da transparência de todas as suas ações.

Atualmente, constata-se que o atual Governo Federal não é muito adepto à efetivação dessas funções, visto que, na possibilidade que lhe é dada, esse sempre busca restringir a participação social da gestão, seja por meio da diminuição da participação da sociedade civil no Conselho Nacional do Meio Ambiente, seja por meio do comprometimento da transparência dos dados relacionados à pandemia emitidos pelo Ministério da Saúde.

Ainda sobre a governança e agora iniciando a análise conjunta com a gestão de pessoas no serviço público, serão apresentadas as informações, dados e conclusões decorrentes da dissertação intitulada como “Boas práticas de governança e gestão de pessoas: um estudo de caso na Marinha do Brasil” de autoria de Ana Luiza Leonel de Souza.

Ao tratar de Governança Pública, informa que o Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do seu referencial básico de governança, foi o responsável em definir os princípios da boa governança aplicável às organizações públicas, os quais se baseiam na transparência, integridade e prestação de contas, compreendendo esta como sendo o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para







avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014, p. 5)

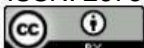
Em relação à gestão de pessoas, a autora demonstra que esta refere-se às ações relacionadas aos funcionários de uma instituição, englobando desde a seleção e capacitação até a demissão, sendo possível que a governança se faça presente aqui no controle de custos e no desenvolvimento, liderança e gestão de talentos dos funcionários, bem como por meio de política envolvendo valores éticos.

Uma importante diferenciação trazida no texto é a diferenciação de “governança” e “gestão”, apesar de estarem correlacionadas, apresentam conceitos e características próprias. Valendo-se dos materiais e decisões do TCU e de doutrinados apresentados na pesquisa, compreende-se “governança” como funções relacionados à direção, estratégia e controle, relacionados aos processos de liderança, de tomada de direção e de monitoramento, sendo o “o que deve ser feito”, quanto que a “gestão” é o “como deve ser feito”, ou seja, está vinculada a eficácia e eficiência das ações, devendo cumprir as prioritizadas e realizá-las da melhor forma possível, considerando o custo-benefício, sendo a qualidade desta um reflexo do desempenho da primeira, logo, são funções que impactam diretamente na qualidade dos serviços públicos.

Ademais, aponta que a “governança de pessoas”, apesar de seu um grande desafio presente na Administração Pública, é um assunto de pouca exploração acadêmica, mesmo sendo tão importante quanto às demais, visto proporcionar melhores resultados, tanto à sociedade, quanto ao serviço público, pois objetiva:

Alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades da organização em prol de resultados; assegurar a utilização eficiente de recursos; otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas, mitigar riscos, auxiliar a tomada de decisão e assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados (TCU, 2015, p.10).

O conceito de “governança de pessoas” ainda é um termo em construção, porém pode ser compreendida como ações relacionados à liderança, estratégia e controle da gestão de pessoas com o escopo de que a força de trabalho seja eficaz, eficiente e efetiva,





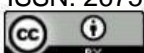
com o escopo de gerar resultados positivos e satisfatórios e contribuir para a transparência da gestão.

A legislação nacional, nos termos do art. 2º, inciso II, da Resolução do TCU n. 247/2011 e a Instrução Normativa conjunta CGU-MPOG n. 1/2016, prescreve que a governança de pessoas tem como objeto a aplicação de princípio e práticas típicas de governança sobre o capital humano das organizações, onde estas devem promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos, possibilitar o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos, incentivando-os a adotar boas práticas de governança, realizar a integração desses agentes, bem como desenvolva práticas que capazes de institucionalizar a responsabilidade dos funcionários nas prestações de contas, na efetividade e transparência das informações e atividades.

Para que isso ocorra, é importante existir políticas de recursos humanos adequadas capazes de abranger os processos de recrutamento, inclusive da alta administração, bem como capacitação contínua e pertinente para que os agentes compreendam de maneira nítida suas responsabilidades e os padrões de comportamento que devem possuir. Além disso, a existência de um código de conduta e ética formal, criado com a participação de todos, é fundamental para a definição desses padrões, os quais devem abranger todos os servidores públicos, desde a mais alta hierarquia, até a mais baixa.

O estudo apresentou ainda trabalhos desenvolvidos pelo TCU relacionados com governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal, demonstrando a importância da liderança exercida pela gestão estratégica e os desdobramentos do sucesso na governança de pessoal no serviço público.

Estes trabalhos diagnosticaram, dentre outras coisas, que grande parte das unidades jurisdicionadas fiscalizadas apresentaram deficiência no sistema de governança e gestão de pessoas, o que compromete os resultados gerados à sociedade e cujas falhas podem ocasionar ausência desproporção de servidores em áreas específicas, falta de competência técnica para estabelecer a estratégia do órgão, ausência de servidores qualificados para posição de liderança, servidores desqualificados em funções relevantes,



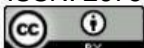


realização de capacitação em dissonância com as funções, e carência de comprometimento dos agentes no alcance dos resultados organizacionais.

De posse desse cenário, o Tribunal estabeleceu recomendações à alta administração dos órgãos auditados com o escopo de promover o maior comprometimento desta com a eficiência, efetividade e transparência da gestão de pessoas, às quais são consideradas boas-práticas:

- Estabelecer comitê estratégico de gestão de pessoas, observando as boas práticas sobre o tema, e monitorarem o cumprimento dos papéis e responsabilidades estabelecidos;
  - Fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial, e assegurarem concorrência e transparência nos processos;
  - Adotar medidas para garantir a realização sistemática de auditorias internas na folha de pagamento das unidades sob sua jurisdição;
  - Articular-se com a Escola Nacional de Administração Pública e outras escolas de governo para garantir a oferta de ações de capacitação em planejamento estratégico da força de trabalho para as unidades sob sua jurisdição; (Acórdão n. 3.023/2013 –TCU-Plenário); e
- “[...] adotem ações para que as unidades sob sua jurisdição realizem planejamento da gestão de pessoas, que deverá estar alinhado à estratégia organizacional, assegurar a definição de metas para a área e ações necessárias para alcançá-las e abranger as principais funções de recursos humanos”.
- “[...] adotem medidas com vistas a implementar a avaliação de desempenho individual de gestores, assegurando a identificação de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento”.
- “[...] definirem o perfil profissional desejado para posições críticas de liderança e adotarem mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes dessas posições utilize o perfil definido”.
- “[...] manterem processo de trabalho referente ao planejamento da força de trabalho, que deverá abranger: a definição e a atualização, com base em critérios técnicos, de tabelas de lotação necessária por unidade organizacional, entre outras ações de gerenciamento dessas tabelas; a análise e o monitoramento de informações sobre a força de trabalho; e a definição de estratégias de gestão de pessoas com base nas análises realizadas”. (Acórdão n. 2.215/2014 –TCU-Plenário)

Por fim, o estudo conclui que a governança e gestão de pessoas devem estar alinhadas para produzir resultados positivos e benéficos à sociedade, cujas boas-praticas envolvem alinhamento intencional do pessoal com os macro objetivos institucionais, a capacitação permanente e adequada dos servidores, incluindo a alta administração, a gestão de talentos e a pôr competência; o empenho da alta gestão com a definição e





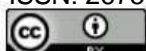
cobrança dos modelos comportamentais, bem como a avaliação de desempenho e o monitoramento das ações desenvolvidas pela gestão de pessoal, incluindo aqui a existência de indicadores de resultado, gestão de risco e prestação de contas.

Além da importância conceitual apresentado no estudo, principalmente a relacionada a “governança de pessoas”, este demonstra, com casos práticos por meio das decisões do TCU, que quando as funções de governança são aplicadas na gestão de pessoas, o funcionamento dos órgãos ocorre de maneira mais fluída, pois os servidores são lotados de acordo com suas competências técnicas, são capacitados com cursos que realmente estão relacionados com o aperfeiçoamento das suas funções e começam a ter espaço por meio de diálogos abertos com a gestão, proporcionando um ambiente aboral mais saudável o que, conseqüentemente, refletirá na qualidade da produção institucional e na qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

Além disso, ao implementar indicadores de qualidade e avaliações de desempenho períodos é possível quantificar e avaliar a força de trabalho e os serviços prestados, permitindo a responsabilização daqueles que não produzem de maneira satisfatória ou agem em desacordo com o direcionado, bem como serve de subsidio para a prestação de contas à coletividade do que é feito pelos servidores públicos da instituição, auxiliando para a quebra de paradigma de que estes não trabalham e que são um fardo financeira dos cidadãos.

Por fim, a dissertação nomeada “Boas práticas de governança pública: análise dos processos disciplinares decorrentes de assédio moral, instaurados no âmbito da (UTFPR), durante o biênio 2018/2019”, de autoria de Eduardo Vacovski, foi selecionada para compor a presente pesquisa devido tratar, dentre outras questões, do uso de boas práticas de governança pública no combate ao assédio moral em instituições de ensino superior públicas praticadas pelos seus agentes, relacionando as boas práticas de governança como norteadoras a serem implementadas em caráter preventivo pelas instituições de ensino superior públicas.

O estudo aponta que atualmente, após a evolução da Administração Pública Brasileira, passando pelos modelos patrimonialista (1889 até 1930), o burocrático estatal



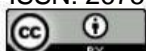


(a partir de 1930) e o gerencial público (iniciado na década de 1990), os governos começaram a buscar a eficiência, eficácia e efetividade da máquina pública, trazendo a superfície as ideias de governança e governabilidade, visto que estas são capazes de proporcionar melhores resultados no serviço público e assim alcançar sua finalidade precípua que garantir o bem comum. A primeira está relacionada a reforma do aparelho do Estado, ou seja, na reformulação da forma burocrática de administração e prestação dos serviços públicos, quanto que a segunda remete à ideia de reforma do Estado por meio da redefinição de suas funções e sua maneira de intervir na econômica, na sociedade e na relação com seus próprios Poderes.

Em outras palavras, compreende-se que a governança é um sistema de liderança, estratégia e controle sobre a gestão, enquanto a governabilidade são as estruturas políticas, jurídicas e estruturais do Estado que atribuirá a sua legitimidade e credibilidade nas ações públicas.

No decorrer da dissertação, o autor trouxe uma análise específica da gestão de pessoas e governança pública, tratando de maneira pontual os mecanismos de liderança típicos da governança aplicados na referida gestão.

Valendo-se das práticas relativas ao mecanismos de liderança presente no Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração público, produzido pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), o autor, considerando objeto da sua pesquisa, identificou que a prática de que “[...] as organizações devem contar, em seu quadro, com pessoas que possuam as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias e que demonstram elevados padrões de conduta ética”, presente no componente L2-Princípios e comportamentos está mais relacionado com as boas práticas de gestão de pessoas em instituições de ensino federais, onde os agentes devem prezar pela aplicação dos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, além disso, baseado na ética, os profissionais devem agir baseado na honestidade, justiça, responsabilidade, equidade, decoro, dentre outras.



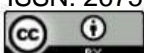


Com base no exposto e nas pesquisas realizadas, Vacovski (2019, p. 24) mapeou as seguintes boas práticas de governança e gestão de pessoas aplicáveis ao setor público: “Alinhamento estratégico da gestão de pessoas com os objetivos organizacionais”; “Treinamento contínuo, gestão de talentos e gestão por competências, objetivando ter pessoas devidamente capacitadas, no lugar e no tempo certo para o desempenho das funções de RH”; “Envolvimento das partes interessadas nos processos de gestão de pessoas e nas decisões da alta administração”; “Comprometimento da administração com a definição de padrões de comportamento, visando fomentar a ética na organização”; “Mensuração de desempenho e monitoramento das atividades de gestão de pessoal: indicadores de desempenho, gerenciamento de riscos, transparência e prestação de contas”.

Ademais, dispõe que essas boas práticas são capazes de aprimorar a gestão de pessoas no serviço público, em especial no contexto analisado por ele, que é o assédio moral, visto que essas práticas nocivas violam “o código de ética e conduta da instituição, implica desrespeito aos valores de ética, qualidade e excelência anteriormente listados, justificando, por consequência a instauração de processo disciplinar com o propósito de se apurar responsabilidades” (Vacovski 2019, p. 25).

Por fim, após adentrar mais no seu problema envolvendo o assédio moral, a importância da gestão de riscos e as dificuldades de configurá-lo por meio dos processos administrativos instaurados na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), o autor conclui que a adesão das boas práticas de governança proporcionam mais certeza e segurança aos profissionais, devendo estas serem aplicadas de caráter preventivo contra a ação perniciosa tratada no estudo, devendo a gestão de pessoas agir de maneira conjunta com a gestão de riscos da instituição, as quais devem agir no desenvolvimento do capital humano e mitigar os riscos existentes no decorrer das atividades diárias.

Os dados e conceitos apresentados nesse estudo, ratificam e enriquecem o que já foi apresentado nos demais trabalhos, demonstrando que a governança na gestão de pessoas de serviço público é capaz de mudar para melhor a rotina do órgão, a ponto de evitar a prática de condutas reprovadas social e legalmente, enfatizando a importância,







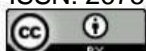
para isto, de código de conduta e ética a ser seguido por todos os agentes, devendo ser baseado na honestidade, educação e moralidade, gerando benefícios internos, por meio da melhoria as relações interpessoais entre os funcionários e entre eles e às chefias, bem como a aumentando a qualidade do atendimento ao público.

## **3.2 Avaliação das competências gerenciais, práticas de lideranças e gestão de pessoas no setor público aplicadas às práticas de governança e tomada de decisão.**

Entende-se que Governança como um sistema utilizado para dirigir, controlar e avaliar os recursos de uma organização no tocante a capacidade da liderança administrativa ao conduzir o desempenho da administração para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade do empoderamento humano, especialmente daqueles que detém cargos de gestão. Para tanto, se faz indispensável a certificação de que os gestores desenvolvam competências práticas, conhecimentos e as experiências indispensáveis para o bom desempenho que possam garantir o êxito da administração. Afirma-se, que a Governança Corporativa institucional coloca em ordem toda e qualquer instituição através da padronização de processos para que possa transmitir confiança e crédito às atividades realizadas.

Neste contexto, este artigo tem o propósito de ressaltar o papel das idiossincrasias ou seja, o comportamento de gestores de pessoas na Governança pública bem elucidar como os sistemas de tomadas de decisões aplicados hoje influenciam a formulação de políticas públicas e a prestação de serviços à sociedade. Para tanto, torna-se importante frisar que as competências gerenciais são consideradas como o conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gerente que, articulados e mobilizados em função das diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias organizacionais (RUAS, 2005).

A competência gerencial pode ser entendida como a faculdade de mobilizar diversos recursos cognitivos – que inclui saberes, informações, habilidades e as inteligências – para, com eficácia e pertinência, enfrentar e solucionar uma série de



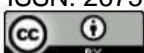


situações ou de problemas relacionados com a gestão de uma empresa (RESENDE, 2000).

Clarifica-se que para incorporar o conceito de competência, novos instrumentos e técnicas deverão ser empregadas vistas que possam identificar o potencial humano em crescimento, com flexibilidade e com pensamento na linha estratégica. Competências gerenciais representam a última instância responsáveis pelo desempenho organizacional e devem estar relacionadas ao controle, execução, foco dos negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados. Caso se elimine qualquer um desses papéis, o trabalho de gestão se torna incompleto.

Este modelo, de acordo com Santos e Honório (2014, p. 657-658), contempla a observância das capacidades a seguir descritas: a estratégica (Capacidade de alinhamento das ações gerenciais as estratégias), a financeira de negócios (Capacidade de promover o desenvolvimento regional sustentável e a economia dos recursos naturais), a socioambiental (Capacidade de promover o desenvolvimento regional sustentável e a economia dos recursos naturais), relacionamento com cliente (Capacidade de ser cortês, confiável e transparente no trato com os usuários do serviço. Presume-se também gestão de relacionamento com o cliente), pessoas (Capacidade do gestor em contribuir com o desenvolvimento das pessoas, manutenção de um bom clima de trabalho e fortalecimento da equipe) e processos (Agregar indicadores de desempenho pertinentes a melhoria dos processos).

Em suma, Katz (1986) identificou três tipos básicos de competências gerenciais que todo gestor precisa ter referindo-se à capacidade técnica de usar os procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização, capacidade humana de trabalhar com outras pessoas, entendê-las e motivá-las como indivíduos ou como membros e grupos e a capacidade conceitual de coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização. Implica ver a organização como um todo, compreendendo como suas partes dependem uma das outras prevendo que uma mudança em qualquer das partes afetará o todo.





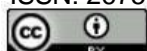
Estudiosos como Fleury e Fleury (2001) classifica as competências em técnico-profissionais, competências de negócio e sociais, ademais é possível considerar quatro grandes blocos de conhecimentos são importantes a serem dominados pelos gestores em estratégia, racionalidade administrativa, liderança e habilidades interpessoais e processo decisório. É consensual considerar que as funções e os perfis gerenciais são diversificados quando se consideram diferentes ambientes organizacionais e reforça a percepção de que as dimensões clássicas de gestão estão sendo substituídas por formas ambíguas e flexíveis. É novo formato com forte influência no processo decisório

Observa-se que o desenvolvimento das competências eficazes serve para elevar o desempenho dos gestores no relacionamento com pessoas, nos negócios e na autogestão alinhados à estratégia central do negócio da instituição mantendo conexão com o planejamento estratégico. Relevante notar Cripe e Mansfield (2003) ao relatar que as pessoas são o centro do modelo de desenvolvimento e as competências são apenas, uma parte do sistema de desempenho profissional; relevante para a uma acertada tomada de decisão em uma Governança Corporativa. Inferimos também o entendimento de (CARLSON, 1951 apud MINTZBERG, 2010) ao afirmar que o trabalho de um gestor é mais uma habilidade artística que uma ciência social executiva extrema importância ao ato de tomar decisões.

A visão de uma Governança Corporativa, segundo o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) é de uma organização bem dirigida, monitoradas, incentivada que envolve os relacionamentos com a administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas. Segundo (MINTZBERG, 2010), esta gestão deve andar junto com a liderança, como sendo parte essencial da gestão

O estudioso RHODES (1997), em pesquisa, destaca que Governança significa uma mudança no significado de governo, referindo-se a um novo processo de governar ou uma condição modificada da regra estabelecida ou um novo método pela qual a sociedade é governada.

Ao tratar de Governança Corporativa, observa-se o estudo de KJÆR (2004) utilizado na Ciência política para identificar o uso e evolução do conceito de governança





identificando o campo da administração pública e políticas públicas, das relações internacionais e política comparada busca de objetivos comuns.

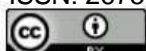
Na visão de KJÆR (2004), o crescente uso do conceito de governança pode ser visto como uma reação às mudanças nas práticas políticas, junto a mudanças na realidade, envolvendo a globalização crescente, dentre outros fatores.

Ainda KJÆR (2004), aborda a emergência do conceito de governança na administração pública e nas políticas públicas tomando como base o modelo tradicional da administração pública e suas premissas básicas. Estudando as transformações dos governos, RHODES (1996) aborda a governança como a Nova Gestão Pública (New Public Management) dentre outras análises.

Vale lembrar que, o tema da governança pública foi criado em 1996 e tem recebido destaque por entender que um governo eficiente toma decisões acertadas em virtude de bom gerenciamento de seus recursos, o que proporcionará a devolução à população de melhores serviços públicos frente a uma perene cobrança social.

Destaca-se que em 2015, a OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico evidenciou que a Governança pública importa tanto quanto as políticas para o ambiente de investimentos. Considera não apenas as políticas em si mesmas, mas também como elas foram desenvolvidas, coordenadas, implementadas, avaliadas e, finalmente, modificadas. Investimento envolve o julgamento sobre o futuro. O que importa para os investidores são os princípios incluídos na noção de previsibilidade, transparência, credibilidade, *accountability* e justiça favorecendo uma abordagem de todo o governo conjunta com Ministérios, órgãos públicos, administração direta e indireta, que reconhece que melhorar o ambiente de investimentos exige não somente reforma de suas políticas, mas também mudanças na forma como os governos conduzem suas atividades e conseqüentemente em tomadas de decisões eficazes.

Importante argumenta-se que, em uma Governança corporativa, não há de se falar em tomadas de decisões sem equiparar as competências estabelecidas à compreensão e a segmentação das atividades da organização pública, além da agregação de valor às partes interessadas. Os fatos e dados gerados em cada um desses processos se



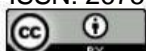


transformam em informações que irão subsidiar o processo decisório. As tomadas de decisões e a execução de ações, no setor público, deve ter como base a medição e análise do desempenho frente às informações disponíveis, inclusive os riscos identificados; pois é por meio de processos estruturados e transparentes em conformidade com as competências, diretrizes e o interesse público que tomadas de decisões corporativas eficientes e eficazes.

No estudo de RHODES (1996) dentre os quatro temas centrais sobre as transformações no governo com relação à governança observa-se que: o governo confronta redes intraorganizacionais autogovernáveis (*self-steering*); que o relacionamento é assimétrico, mas a centralização deve coexistir com a independência. Que a elaboração de políticas não é linear, mas recursiva, porque intervenções criam consequências não intencionadas, falhas de implementação e “bagunça política”. A gestão (ou controle) direta dessas complexidades sociais organizadas multiplica as consequências não intencionadas. A gestão indireta é o desafio central colocado pela governança para o código de operação das elites centrais. Os Estados estão sujeitos a esvaziamento (*hollowing out*) interno e externo. A análise feita pela em escola holandesa define a governança como “influência direcionada de processos sociais. Cobre todos os tipos de mecanismos de orientação que estão conectados com processos de políticas públicas, e não estão restritos a formas deliberadas de orientação e nem a governança é restrita a atores públicos”

Para KJÆR (2004), há razões para se utilizar a hierarquia nas políticas públicas, aproveitando o Estado para sancionar oportunidades e ratificar compromissos alcançados nas redes. Estas podem complementar o modelo básico de políticas públicas. A dificuldade para a governança é então confrontar esses complexos e variados arranjos institucionais.

Assim, com base no exposto, pode-se concluir que um sistema com Governança Corporativa pode introduzir um movimento cíclico nas organizações públicas em que a gestão estratégica influencia e é influenciada pela Gestão de Pessoas para o alcance das metas estabelecidas.





Deste modo o que se apresenta é a emersão de um modelo de Gestão de Pessoas, especificamente, no setor público alinhado aos demais processos de gestão da organização, ao qual de acordo com ARMSTRONG (2009) tem como objetivo garantir o atendimento dos resultados por meio das pessoas ou que seja promotora de valor, conforme ULRICH (1998).

20

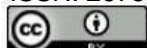
A Gestão de Pessoas visa aumentar a eficácia e a capacidade organizacional no que se refere a alcance de metas e melhor uso dos recursos disponíveis.

Nesse novo cenário, a Gestão de Pessoas representa um novo papel institucional de valor agregado e normativo, conforme define MOHRMAN, JR. e LAWLER III (1995). Nesse novo papel enfatiza a adoção de tecnologia da informação, utilização de valores agregados pela Gestão de Pessoas orientados aos indivíduos. Normativamente, emerge em constituição de normas, valores e crenças organizacionais com foco nos indivíduos para o desenvolvimento das estratégias, não perdendo de vistas a integração e aprendizagem organizacional.

Ainda, concomitante aos ensinamentos de ULRICH (1998), afirma-se que a Gestão de Pessoas na área funcional e estratégica domina melhor as teorias e empreende pesquisas traduzindo-as em desempenho financeiro, agregando valor envolvendo servidores e administrando políticas.

De acordo com BRASIL (1996), a Gestão Estratégica de Pessoas é a interface entre a Gestão de Pessoas e a Gestão estratégica. Esta última trata da abordagem de gestão que envolve a tomada de uma visão ampla e a longo prazo, em que o negócio ou parte dele, é determinado para garantir a manutenção do impulso estratégico. A Gestão Estratégica de Pessoas de Pessoas marca-se pela adoção e uso de práticas de gestão de recursos humanos para a manutenção e ganho das atividades focando nas atividades futuras e avaliação de resultados.

Clarifica-se o exposto, pelo suposto firmado por ALBUQUERQUE (2002), AMSTRONG (2009) e BOHLANDER E SNELL (2010), as estratégias e práticas de Gestão de Pessoas e estratégias e práticas da organização se retro alinham continuamente.







O que pode ressaltar ainda é que, as alterações no papel, função, capacidade de atuação e as práticas de gestão de recursos humanos que demarcam a Gestão de Pessoas como abordagem estratégica com aplicações distintas entre organizações privadas e públicas, como observado por SIQUEIRA E MENDES (2009). Na análise crítica destes autores, defendem as práticas privadas de Gestão de Pessoas incorporadas no setor público sem as devidas adequações levando a desmotivação dos servidores e a baixa qualidade dos serviços ofertados, sugerindo a remodelação do desenvolvimento da gestão de pessoas do setor público para a garantia de alcance de resultados de modo participativo e saudável.

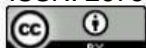
Conforme SECHI (2009), como respostas às necessidades de mudança para a gestão pública, duas abordagens organizacionais emergiram mundialmente: a administração pública gerencial e o governo empreendedor, abordagens “de negócio” conhecidas por gerencialismo.

## 4 Considerações finais

A pergunta que subsidiou este artigo era como os estudos científicos brasileiros tratavam a governança e a gestão de pessoas no serviço público, tendo como objetivo principal elencar esses produtos e analisá-los com o escopo de verificar como a governança de pessoas pode impactar as instituições públicas e a sociedade.

Valendo-se do Estado da Questão, conseguiu-se encontrar 01 (uma) tese e 05 (dissertações) publicadas no BDTD que fornecem subsídios par uma análise de como a governança pode agir e afetar o cotidiano do serviço público, bem como, em alguns casos, já fazem esse exame de maneira conjunta, demonstrando, na prática, considerando principalmente às experiências do Tribunal de Contas da União e da Administração Pública Federal como é possível incluí-la na gestão de pessoas e quais boa-praticas podem ser adotadas pelos órgãos para o seu aprimoramento.

Apesar da “governança de pessoas” no serviço público ser algo ainda pouco explorado pela a academia, as produções existentes possuem conteúdos de relevância,





além do que, no Brasil, o TCU tem desenvolvido papel de destaque à frente de fiscalizações ordinárias, operacionais e de levantamento com essa temática, o que tem auxiliado os órgãos a ter um norte de como iniciar essa mudança de cultura de uma gestão burocrática, centralizada e engessada, para algo mais participativa, transparente e voltada para os resultados.

22

Identificou-se por meio da pesquisa que a gestão de pessoas que investe recursos, materiais e imateriais, na qualificação de suas lideranças, aplica uma gestão por competências para gerir e alocar a força de trabalho, e estabelece indicadores objetivos, gestão de riscos e uma rotina de prestação de contas das atividades prestadas, possibilita maior eficiência na sua atuação.

Ao aplicar a governança na gestão de pessoas, a Administração Pública conseguirá selecionar e alocar pessoas em lugares estratégicos, possuirá dados capazes de realizar o aprimoramento de suas estratégias e responsabilizar aqueles que não atuam de maneira satisfatória e nos termos do direcionado pela liderança, o que refletirá diretamente na produtividade do órgão e na sua transparência.

Conclui-se o estudo com a certeza da importância do tema discorrido e da necessidade do aprimoramento dos serviços públicos, os quais, principalmente na gestão de pessoas, devem considerar as funções de governança em sua plenitude, tanto por meio dos mecanismos de liderança, quanto pelos de estratégia e controle, visto que estes proporcionarão melhorias aos agentes públicos, à própria instituição e, principalmente, por ser o principal ator da governança, aos cidadãos.

## Referências

AIDAR, M. M. Racionalidade ilimitada: a difusão do modelo do balanced scorecard nas organizações. In: **Management Iberoamerican Countries: Current Trends and Future Prospects** Third International Conference, 2003, FGV-EAESP, São Paulo, SP, Brazil, 2003.

CARVALHO, R. de S. **Estilos de liderança e motivação humana no serviço público: diagnóstico e política organizacional na Polícia Federal brasileira.** 2020. 153 f., il.





Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

CORNÉLIO, R. R. **A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização pública**: um estudo sobre o processo decisório na SMS-RJ. Dissertação de Mestrado. 131 f. Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, 1999.

23

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Editora Penso, 3ª Edição, 2014

CRIFE, E. J.; MANSFIELD, R. S. (2003). **Profissionais Disputados**. As 31 Competências que agrega valor nas empresas. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro, Editora Record, 2004.

MANCINI, M. C.; SAMPAIO, R. F. Quando o objeto de estudo é a literatura: estudos de revisão. **Brazilian Journal of Physical Therapy** [online]. 2006, v. 10, n. 4. Acessado: 5 mar. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-35552006000400001>>.

KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**, São Paulo: Abril, 1986. v. 1.p. 57-92. (Coleção Harvard de Administração).

KJÆR, A. M. **Governance**. Wiley-Blackwell, 2004.

LOPES, J. M. **Governança pública**: trajetória da administração pública na Bahia entre 1989 a 2014. 2017. 222 f.: il. Tese de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano Unifacs - Universidade Salvador, Salvador 2017.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, P. C. **Gestão de pessoas no setor público**: diagnóstico organizacional de uma prática distrital. 2018. 184 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) — Universidade de Brasília, Brasília, 2018.





NÓBREGA-TERRIEN, S. M.; TERRIEN, J. Os trabalhos científicos e o estado da questão: reflexões teórico-metodológicas. **Estudos em Avaliação Educacional**. Fundação Carlos Chagas, v. 15. n. 30. p.5-16, jul/dez. 2004. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1203/1203.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RHODES, R. A. W. The new governance: governing without government. **Political Studies**, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996.

RHODES, R. A. W. Understanding governance: policy networks governance, reflexivity and accountability. **Buckingham**: Open University Press, 1997.

ROCHA, Gualter de Oliveira. **Avaliação das competências gerenciais descritas pelo GESTCOM para UFPA com as competências de gestão extraídas do critério governança do modelo de excelência em gestão pública**. Orientador: Thiago Dias Costa. 2016. 103 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/11182>. Acesso em 15 mar. 2021.

RUAS R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman; 2005. p. 34-54.

SANTOS, E. P dos; HONÓRIO, L. C. Competências gerenciais em uma rede mineira de farmácias. **Revista Alcance**, v. 21, n. 4, out./dez, 2014

SOUZA, A. L. L. de. **Boas práticas de governança e gestão de pessoas: um estudo de caso na Marinha do Brasil**. 2017. 119 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2017.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança [RBG]: aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU; Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

VACOVSKI, E. **Boas práticas de governança pública: análise dos processos disciplinares decorrentes de assédio moral, instaurados no âmbito da (UTFPR), durante**





o biênio 2018/2019. 2019. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

<sup>i</sup> **Alessandro dos Santos Domont**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5116-9592>

Tribunal de Justiça do Estado do Amapá, Diretoria de Gestão de Pessoas, Divisão de Desenvolvimento e Acompanhamento de Pessoal.

Bacharel em Administração com ênfase em sistemas de informação pela FACI. Especialista em Docência em Administração pela Faculdade Cidade Verde e MBA em Gestão Pública pela Faculdade UniBF. Mestrando em Planejamento e Políticas Públicas pela UECE. Analista Judiciário e coordenador do Programa de Gestão por competências do TJ-AP.

Contribuição de autoria: Pesquisa, escrita e revisão do texto

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6784968840980241>

E-mail: [alessandroweb@hotmail.com](mailto:alessandroweb@hotmail.com)

<sup>ii</sup> **João Augusto Pinto Vianna**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8572-4275>

Tribunal de Contas do Estado do Amapá, Diretoria de Controle Externo, 3ª Inspeção de Controle Externo

Bacharel em Direito pela UFPA. Especialista em Direito Tributário pela Universidade Anhangüera e em Regime Próprio de Previdência Social pela Faculdade Damásio de Jesus. Mestrando em Planejamento e Políticas Públicas pela UECE. Auditor de Controle Externo e Coordenador da Receita Municipal do TCE/AP.

Contribuição de autoria: Pesquisa, escrita e revisão do texto.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8852270037895752>

E-mail: [japvianna@hotmail.com](mailto:japvianna@hotmail.com)

**Editora responsável:** Cristine Brandenburg

**Especialista *ad hoc*:** Maria Sônia Silva de Oliveira Veloso

## Como citar este artigo (ABNT):

DOMONT, Alessandro dos Santos; VIANNA, João Augusto Pinto. Governança pública na gestão de pessoas: impactos institucionais e sociais. **Rev. Pemo**, Fortaleza, v. 3, n. 1, e316344, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.47149/pemo.v3i1.6344>

Recebido em 16 de março de 2021.

Aceito em 29 de abril de 2021.

Publicado em 30 de abril de 2021.

