

## Motivação, Planos De Carreira E Recursos Estratégicos No Setor Público: Uma Revisão Integrativa Sob A Perspectiva Da Resource-Based View

Lucas Mendonça Dos Santos<sup>1</sup>, Ana Cláudia Mendes Coutinho Leandro<sup>2</sup>,  
Antônio José De Souza<sup>3</sup>, Breno Henrique Azevedo Bezerra De Sousa<sup>4</sup>,  
Daniela Oliveira Neves<sup>5</sup>, Felipe Gramonski Dos Santos<sup>6</sup>,  
Felipe Ribeiro Da Silva<sup>7</sup>, Gislene Silva Lima<sup>8</sup>, Jefferson Palácio De Oliveira<sup>9</sup>  
, Laís Jéssica De Oliveira Veloso<sup>10</sup>, Milton Cesar De Jesus Silva<sup>11</sup>,  
Rafael Soares Cardoso<sup>12</sup>, Romara Holanda Lima<sup>13</sup>, Tiago Luz De Oliveira<sup>14</sup>,  
Edson Nogueira Da Silva<sup>15</sup>

<sup>1</sup>(Mestrando Em Administração, Miami University Of Science And Technology, USA)

<sup>2</sup>(Mestranda Em Administração, Miami University Of Science And Technology, USA)

<sup>3</sup>(Mestrando Em Administração, Miami University Of Science And Technology, USA)

<sup>4</sup>(Mestrando Em Administração, Miami University Of Science And Technology, USA)

<sup>5</sup>(Mestra Em Administração, Miami University Of Science And Technology, USA)

<sup>6</sup>(Mestrando Em Administração, Miami University Of Science And Technology, USA)

<sup>7</sup>(Mestrando Em Administração, Miami University Of Science And Technology, USA)

<sup>8</sup>(Mestrando Em Administração, Miami University Of Science And Technology, USA)

<sup>9</sup>(Mestrando Em Administração, Miami University Of Science And Technology, USA)

<sup>10</sup>(Mestranda Em Tecnologias Emergentes, Miami University Of Science And Technology, USA)

<sup>11</sup>(Mestrando Em Administração, Miami University Of Science And Technology, USA)

<sup>12</sup>(Mestre Em Avaliação, CESGRANRIO, Brazil)

<sup>13</sup>(Mestranda Em Administração, Miami University Of Science And Technology, USA)

<sup>14</sup>(Mestranda Em Engenharia De Produção, Universidade Federal Do Amazonas, Brazil)

<sup>15</sup>(Doutorando Em Administração, , Faacultad Interamericana De Ciencias Sociales, Paraguay)

### Abstract:

**Background:** Compreender os fatores que impulsionam o desempenho organizacional no setor público tornou-se prioridade frente à escassez de recursos e à crescente cobrança por eficiência na entrega de serviços públicos. Motivação, planos de carreira e recursos estratégicos são amplamente reconhecidos como elementos críticos para alcançar resultados superiores e garantir legitimidade institucional. A Resource-Based View (RBV) fornece arcabouço teórico robusto para analisar como ativos intangíveis — tais como capital humano, engajamento e conhecimento organizacional — podem sustentar a vantagem competitiva, mesmo em ambientes burocráticos. No entanto, a inexistência de trajetórias estruturadas de carreira e a persistência de rigidez burocrática seguem dificultando a plena valorização estratégica das pessoas no serviço público.

**Materials and Methods:** O estudo adotou abordagem qualitativa, fundamentada em uma revisão integrativa sistemática da literatura. A busca foi realizada em julho de 2025 na base Web of Science e complementada pelo Google Scholar, combinando termos ligados à RBV, setor público, motivação e planos de carreira, abrangendo publicações de 2010 a 2024. A partir de 64 artigos inicialmente identificados, foram selecionados os 20 mais robustos metodologicamente e alinhados tematicamente. A análise seguiu a técnica de conteúdo temático, resultando em três categorias analíticas: dinâmicas de motivação e reconhecimento, estrutura de planos de carreira e desempenho institucional, e pessoas e competências como ativos estratégicos sob a RBV.

**Results:** A análise evidenciou convergência entre os achados empíricos e a literatura internacional quanto à centralidade da motivação intrínseca, do reconhecimento institucional e da atualização de planos de carreira para alavancar engajamento e desempenho organizacional. Estruturas de carreira flexíveis, meritocráticas e políticas de reconhecimento claras associaram-se a maior retenção, inovação e entrega de valor público. A perspectiva da RBV evidenciou que a gestão estratégica de recursos intangíveis — como motivação e aprendizagem organizacional — é decisiva para a construção de vantagem sustentável no setor público. Em contrapartida, políticas fragmentadas ou obsoletas permanecem vinculadas à desmotivação, estagnação e desafios na retenção de talentos.

**Conclusion:** O estudo conclui que o investimento contínuo em capital humano, mecanismos integrados de reconhecimento e modernização dos planos de carreira são essenciais para a transformação de pessoas e competências em ativos estratégicos singulares, alinhando-se aos princípios centrais da RBV para a administração pública.

**Key Word:** Administração Pública; Resource-Based View; Motivação; Planos de Carreira; Capital Humano; Desempenho Organizacional; Recursos Estratégicos.

Date of Submission: 25-07-2025

Date of Acceptance: 05-08-2025

---

## I. Introduction

A compreensão dos fatores que impulsionam o desempenho organizacional no setor público tem ganhado destaque nas últimas décadas, especialmente diante dos desafios impostos por contextos de escassez de recursos e necessidade de prestação de serviços de qualidade. A motivação dos servidores, os planos de carreira e os recursos estratégicos disponíveis são elementos críticos nessa equação. Segundo Barney (1991), a vantagem competitiva sustentável depende da capacidade da organização de explorar recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis — o que se aplica também à gestão pública, onde as pessoas e suas competências assumem papel central. No Brasil, a ausência de diretrizes estruturadas para o desenvolvimento de carreiras no serviço público tem contribuído para a desmotivação e baixa produtividade em diversos órgãos, configurando um gargalo à efetividade estatal.

Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar, sob a lente da Resource-Based View (RBV), como a motivação, os planos de carreira e os recursos estratégicos são abordados na literatura científica aplicada ao setor público, por meio de uma revisão integrativa.

Para atender a esse objetivo, foi adotada uma abordagem qualitativa, com delineamento descritivo e caráter exploratório. A coleta de dados se deu por meio de uma revisão integrativa da literatura na bases Web of Science, adicionando literature complementar do Google Scholar, considerando o recorte temporal de 2010 a 2024. Os critérios de inclusão envolveram artigos com foco em gestão pública, RBV, motivação e planos de carreira, analisados com base em categorias temáticas emergentes.

(10)

## II. Literature Review

O debate sobre a modernização da gestão pública tem sido central nas últimas décadas em razão das pressões por eficiência, accountability e alinhamento das ações do Estado às dinâmicas de uma sociedade cada vez mais complexa. O avanço da racionalidade gerencial, em especial sob a ótica da New Public Management (NPM), estimulou a transposição de práticas do setor privado para o serviço público, com ênfase na mensuração de resultados, meritocracia, inovação e flexibilização de estruturas organizacionais (Denhardt; Denhardt, 2015; Hood, 1991; Pollitt; Bouckaert, 2011).

Essa reconfiguração institucionalizou novas formas de controle e valorização do servidor, privilegiando mecanismos objetivos de avaliação, metas e critérios de desempenho em detrimento dos tradicionais esquemas de estabilidade e progressão automática por tempo de serviço. Em contrapartida, Frederikson e Smith (2003) sinalizam que o desafio de modernizar exige equilibrar racionalidade gerencial com os valores distintivos do setor público, entre eles o compromisso com a missão social, a equidade e a inclusão.

A implementação de reformas orientadas pelos princípios da NPM tem produzido impactos heterogêneos quanto à valorização do servidor no Brasil. O caso das universidades federais ilustra esse processo, pois tais instituições foram compelidas a adotarem programas de inovação, gestão orientada a resultados e sistemas de avaliação baseados em metas (Costa et al., 2025; Silva et al., 2024).

Contudo, a transição não é linear, sendo tensionada por resistências, ambiguidades institucionais e limitações estruturais. Se, por um lado, a incorporação de instrumentos de controle incrementou transparência e legitimidade social, por outro impôs desafios à motivação, ao engajamento e à percepção de reconhecimento dos servidores, especialmente nos contextos marcados por defasagens remuneratórias e carreiras pouco dinâmicas (Castelo Branco et al., 2023; Rodrigues et al., 2021).

O debate sobre motivação no setor público ganha contornos particulares ao se considerar a historicidade dos mecanismos clássicos de recompensa versus as especificidades intrínsecas do serviço público. Grande parte da literatura destaca que a motivação dos servidores transita de forma ambivalente entre incentivos extrínsecos, como salário, estabilidade e benefícios, e elementos intrínsecos, associados à autonomia, ao impacto social e à percepção de utilidade do trabalho (Perry; Hondeghe, 2008; Castelo Branco et al., 2024). Estudos recentes evidenciam que, mesmo em ambientes de estabilidade institucional, políticas restritivas de reconhecimento e progressão podem corroer a motivação, resultando em rotatividade e desengajamento. Esta tensão se exacerba quando há desalinhamento entre missão e práticas gerenciais, fenômeno observado na estagnação de carreiras como a dos técnico-administrativos em educação (Costa et al., 2025; Franco, 2023).

Por outro lado, abordagens institucionais alertam para a influência dos arranjos normativos e dos valores organizacionais na configuração dos incentivos e nas dinâmicas de motivação. A segurança no emprego e o compromisso com o interesse público podem atuar simultaneamente como fator propulsor e elemento inibidor de comportamentos inovadores, dependendo da cultura organizacional, dos mecanismos de valorização simbólica e da clareza dos critérios de ascensão (Denhardt; Denhardt, 2015; Fleury, 2002). Assim, mecanismos de motivação extrínseca só se traduzem em desempenho superior quando articulados a políticas de reconhecimento, feedback e oportunidades de desenvolvimento real, não apenas formal.

As estruturas de planos de carreira figuram como instrumentos centrais na construção do engajamento e do comprometimento dos servidores públicos. No discurso gerencial, planos de carreira buscam alinhar objetivos organizacionais e aspirações individuais, servindo tanto à retenção de talentos quanto à promoção da legitimidade institucional (Silva et al., 2024; Rodrigues et al., 2021). Em um cenário de carreiras lineares, progressão baseada em antiguidade ou títulos tende a induzir à estagnação, fenômeno amplamente criticado por autores que defendem a primazia da meritocracia e da mobilidade horizontal (Denhardt; Denhardt, 2015; Pollitt; Bouckaert, 2011). O imobilismo estrutural do PCCTAE, por exemplo, tem sido relacionado à perda de atratividade da carreira, dificultando a renovação de quadros e a retenção de servidores qualificados, especialmente em regiões menos favorecidas (Franco, 2023; Costa et al., 2025).

No contraponto, há correntes que problematizam a idealização do mérito como solução única, evidenciando as assimetrias de oportunidade e as restrições institucionais que dificultam o acesso igualitário a mecanismos de desenvolvimento profissional. Desigualdades regionais e de gênero, ausência de revisão periódica dos planos e a centralização das decisões são apontadas como barreiras à efetividade dos planos de carreira, reforçando dinâmicas de exclusão e comprometendo o potencial de inovação organizacional (Castro; Oliveira, 2023; Franco, 2023). Planos engessados tendem a gerar desmotivação e ampliar a evasão, enquanto arranjos mais flexíveis e orientados ao desenvolvimento contínuo contribuem de modo concreto para o engajamento e o alcance dos objetivos institucionais (Dias; Ramos, 2020).

Nesse contexto, ganha relevo a discussão sobre o papel das pessoas e das capacidades na configuração de ativos estratégicos para o setor público. A literatura contemporânea transpõe a noção de servidores como meros executores de políticas para reconhecê-los como agentes de inovação, formulação e implementação de melhorias (Bezes; Jeannot, 2018; Denhardt; Denhardt, 2015).

As análises de Silva et al. (2024) e Costa et al. (2025) reforçam que as capacidades instaladas não se restringem ao domínio técnico, mas abarcam competências relacionadas à adaptabilidade, trabalho em equipe, gestão do conhecimento e criatividade. Instituições que investem continuamente na qualificação, na autonomia e na valorização simbólica dos servidores geram ambientes propícios à aprendizagem organizacional e à sustentação de resultados positivos, mesmo frente a restrições de recursos.

Por outro lado, persiste na administração pública a lógica instrumentalista, na qual servidores são tratados como insumos a serem otimizados por processos de controle burocrático, em vez de ativos estratégicos que agregam valor institucional (Hood, 1991; Pollitt; Bouckaert, 2011). Barreiras estruturais, falta de integração entre capacitação e reconhecimento e ausência de caminhos claros para ascensão dificultam a conversão do capital humano em capital estratégico. Em contraste, experiências internacionais e nacionais mais exitosas demonstram que a valorização efetiva de pessoas, combinada a arranjos flexíveis e incentivo à inovação, correlaciona-se positivamente com indicadores de desempenho, criatividade e compromisso institucional (Kuhlmann; Wollmann, 2014; Denhardt; Denhardt, 2015).

Ao articular essas dimensões com a lente da Resource-Based View, torna-se possível compreender que motivação, estrutura de carreira e valorização de pessoas transcendem meros dispositivos de gestão operacional e constituem recursos organizacionais valiosos, raros, de difícil imitação e organizacionalmente aproveitáveis (Bryson et al., 2007; Andrews et al., 2016). A visão baseada em recursos enfatiza que ativos intangíveis – como o capital humano motivado, planos de carreiras efetivos e práticas inovadoras – representam fontes potenciais de vantagem institucional e sustentabilidade a longo prazo, especialmente em contextos de restrição orçamentária e crescente competição interburocrática.

A RBV permite sintetizar as discussões anteriores ao mostrar que a construção de ambientes motivadores, a existência de mecanismos de progressão justos e a gestão estratégica de capacidades individuais transformam-se efetivamente em diferenciais competitivos no setor público. O reconhecimento do servidor como portador de competências-chave para inovação e qualidade do serviço implica que o investimento em pessoas retorna, não apenas na melhoria do desempenho, mas também na resiliência organizacional frente a mudanças institucionais e conjunturais (Andrews et al., 2016; Castelo Branco et al., 2023). Assim, analisar empiricamente como a RBV se materializa nas políticas de gestão de pessoas do setor público brasileiro justifica-se tanto por seu potencial explicativo quanto pela sua relevância para práticas institucionais mais eficientes, justas e inovadoras.

### **III. Material And Methods**

Esta pesquisa possui natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentando-se em uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL). O objetivo é identificar evidências empíricas internacionais sobre a valorização de pessoas e competências no setor público à luz da Resource-Based View (RBV), com foco em práticas institucionais que contribuem para a construção de vantagens competitivas sustentáveis baseadas em recursos humanos e organizacionais intangíveis.

#### **Etapas e Estratégia de Busca**

A busca sistemática foi realizada em julho de 2025 na base de dados Web of Science – Core Collection, uma das mais reconhecidas para pesquisa científica multidisciplinar. Foram definidos os seguintes critérios para filtragem:

Idioma: Inglês

Tipo de documento: Artigos científicos (peer-reviewed)

Base de dados: Web of Science – Core Collection

Campos de busca (TS): Título, Resumo e Palavras-chave

Período: Sem recorte inicial, com foco nos últimos 15 anos

A string de busca utilizada foi: ("Resource-Based View" OR RBV) AND ("Public Sector" OR "Public Administration") AND ("Career Plans" OR Motivation OR Strategy)

Essa combinação de descritores teve como objetivo captar estudos que, simultaneamente, abordassem a aplicação da RBV no setor público e contemplassem temas como motivação, planos de carreira ou estratégia institucional, conectando-os à gestão de pessoas e competências como ativos estratégicos.

A busca retornou 64 resultados, que foram exportados para um gerenciador de referências em formato .bib. Após leitura dos resumos, exclusão de duplicatas e análise de aderência ao tema (com base nos critérios de inclusão e exclusão definidos previamente), foram selecionados os 20 artigos mais representativos e metodologicamente robustos para compor o corpo de análise.

#### **Procedimento de Análise**

Foi utilizada a análise de conteúdo categorial temática, com codificação aberta e categorização emergente a partir da leitura integral dos artigos. O processo indutivo gerou três eixos centrais de discussão:

Dinâmicas de motivação e reconhecimento no setor público

Estrutura de planos de carreira e desempenho institucional

Pessoas e competências como ativos estratégicos sob a RBV

Cada categoria foi discutida com base na triangulação dos achados empíricos, confrontando contextos institucionais distintos (países desenvolvidos e em desenvolvimento) e articulando os conceitos centrais da RBV com a literatura sobre gestão pública contemporânea.

#### **Garantia de Rigor Metodológico**

O rigor da revisão foi assegurado por meio de:

Transparência na descrição dos critérios e string de busca

Triagem sistemática dos artigos com base em relevância, escopo e profundidade

Codificação temática e validação cruzada dos achados

Redação com apoio de inteligência artificial apenas para sistematização textual, mantendo a análise crítica e categorização integralmente humanas

Os 20 artigos analisados estão devidamente referenciados ao final do trabalho, compondo o arcabouço empírico que fundamenta a discussão proposta.

### **IV. Result**

#### **Categoria 1: Dinâmicas de motivação e reconhecimento no setor público**

A motivação dos servidores públicos é tratada como pilar fundamental da eficácia administrativa e do engajamento organizacional em diversos contextos internacionais. Pesquisa realizada na Malásia mostra que, apesar dos funcionários reconhecerem o conhecimento como fonte crucial para a vantagem competitiva pública, o déficit de reconhecimento formal e a ausência de incentivos claros inibem o compartilhamento e utilizam menos plenamente o potencial de sua força de trabalho (Sandhu; Jain; Ahmad, 2011). Barreiras organizacionais — como infraestrutura tecnológica insuficiente e sistemas frágeis de recompensas — prejudicam a apropriação coletiva do conhecimento, comprometendo a satisfação e os resultados de desempenho geral. Em paralelo, estudos que analisam a gamificação como ferramenta de treinamento em órgãos públicos indianos evidenciam que a motivação do servidor é fortemente impulsionada por estratégias inovadoras de aprendizagem, as quais

promovem maior engajamento, satisfação e resiliência frente a desafios institucionais (Nair; Mathew; Ravikumar, 2023). Tal abordagem reforça que a promoção do engajamento, por meio de técnicas que valorizam o processo contínuo de desenvolvimento, é decisiva para fortalecer a capacidade de inovação e de entrega de valor público.

Adicionalmente, investigações sobre valores organizacionais no setor público australiano indicam que a transformação de valores declarados em valores praticados (“enactment”) por meio de treinamentos referenciais proporciona maior clareza e integração entre objetivos individuais e institucionais – ampliando o sentido de pertencimento e aprimorando a legitimidade das políticas internas (O’Neill et al., 2017). Esses elementos são decisivos para reter talentos, favorecer ambientes construtivos e gerar processos de melhoria contínua, conforme discutido em modelos de capacidades dinâmicas aplicadas ao setor público europeu (Niehaves; Plattfaut; Becker, 2010). Nesse contexto, a cultura organizacional que reconhece os esforços dos servidores e investe consistentemente em seu crescimento se destaca por edificar um ciclo de valorização genuíno e alinhado com os objetivos do serviço público.

Sob a perspectiva da resource-based view, motivação e reconhecimento institucionalizados funcionam como recursos intangíveis de difícil replicação, constituindo vantagem competitiva sustentável e diferencial do setor público que busca excelência e legitimidade social (Bryson; Ackermann; Eden, 2007).

#### Categoria 2: Estrutura de planos de carreira e desempenho institucional

A análise de planos de carreira revela-se central para desenvolver uma administração pública resiliente, transparente e aderente às demandas sociais contemporâneas. No contexto indiano e africano, estudos demonstram que planos de carreira adaptativos, associados à clareza de critérios para progressão e à valorização de competências institucionais específicas, reforçam a profissionalização dos servidores públicos e potencializam a capacidade operacional dos órgãos governamentais (Gurtoo, 2009; Olojede, 2024). A ausência ou defasagem desses mecanismos impede a atração e retenção de talentos, favorecendo o exacerbamento de práticas pouco meritocráticas e dificultando o alcance de resultados robustos e inovação institucional.

Pesquisas conduzidas no Reino Unido enfatizam a necessidade de integração entre avaliação de desempenho, accountability e valorização profissional, destacando que ambientes orientados por critérios objetivos de progressão e recompensas promovem ciclos de aprendizagem organizacional e melhoram a entrega de valor à sociedade (Bryson; Ackermann; Eden, 2007; Andrews; Beynon; McDermott, 2016). Em outros estudos, a implementação de sistemas meritocráticos, que conectam planos de carreira à capacitação contínua e à avaliação por resultados, se mostra eficaz na mitigação de desigualdades históricas e na consolidação de ambientes de trabalho colaborativos e inovadores (Hooper; Bunker, 2013).

Ainda, são evidenciadas vantagens estratégicas de estruturas flexíveis e gestão de talentos nas decisões de internalização ou terceirização de serviços públicos, como ocorre em municípios dinamarqueses, nos quais a expertise interna e o grau de autonomia dos servidores representam variáveis decisivas para a satisfação com a modalidade escolhida e para o alcance de elevados padrões de desempenho (Hansen; Mols; Villadsen, 2011).

Na ótica RBV, planos de carreira transparentes e meritocráticos materializam e convertem competências individuais dos servidores em ativos institucionais raros, difíceis de imitar e essenciais para a vantagem competitiva sustentável dos órgãos públicos (Niehaves; Plattfaut; Becker, 2010).

#### Categoria 3: Pessoas e competências como ativos estratégicos sob a RBV

A valorização do capital humano e das competências organizacionais é reconhecida como núcleo da geração de valor público, em consonância com os pressupostos centrais da abordagem resource-based view. Evidências empíricas do Reino Unido mostram que a estabilidade de pessoal e a baixa complexidade estrutural, aliadas à agilidade na aprendizagem organizacional, diferenciam órgãos públicos de alta capacidade daqueles com desempenho insatisfatório (Andrews; Beynon; McDermott, 2016). Em múltiplos contextos, inclusive no México e na África, o manejo intencional de recursos como conhecimento tácito, diversidade de gênero e cultura colaborativa amplia a eficácia institucional e estimula a produção de resultados além do cumprimento mínimo de metas legais (Fierro Moreno; Martinez Avila; Garcia-Contreras, 2018; Phaladi, 2025).

Além disso, pesquisas sobre colaboração interorganizacional destacam que a combinação eficiente de recursos internos e externos, sobretudo em projetos digitais e inovadores, eleva o potencial de geração de valor público, desde que suportada por mecanismos interativos e estruturas flexíveis de gestão de pessoas (Picazo-Vela et al., 2018; Hawrysz, 2017).

A sofisticação de práticas de gestão de pessoas que promovam autonomia, reconhecimento, inteligência institucional e manutenção do conhecimento, como sugerem investigações na África do Sul e na União Europeia, representa fundamento para a resiliência, adaptabilidade e geração de vantagem competitiva com base em recursos intangíveis (Phaladi, 2025; Di Vaio et al., 2025).

Torna-se evidente, portanto, que a centralidade das pessoas no setor público vai além do discurso: trata-se de um componente estrutural para o sucesso institucional, especialmente quando alinhado a estratégias de

desenvolvimento de capacidades dinâmicas e ao monitoramento sistemático dos ativos organizacionais críticos, conforme postulado em estudos sobre aplicação da RBV e de modelos VRIO sob variados contextos institucionais (Bianchi, 2010; Abreu; Antonialli, 2017).

## **V. Discussion**

### **Discussão dos Resultados: Triangulação com a Revisão de Literatura**

A análise dos artigos selecionados evidencia convergências e pontos de tensão em relação à literatura internacional sobre motivação, planos de carreira e recursos estratégicos no setor público, especialmente sob a ótica da Resource-Based View (RBV). A seguir, apresento a triangulação dos achados empíricos das três categorias, dialogando com as principais contribuições do referencial teórico revisado e, quando oportuno, sistematizando comparações em quadro sintético.

#### **1. Dinâmicas de motivação e reconhecimento no setor público**

Os resultados empíricos confirmam que, embora incentivos extrínsecos — como estabilidade no emprego e remuneração — ainda exerçam influência significativa, elementos intrínsecos como propósito, autonomia e reconhecimento institucional são decisivos para o engajamento e desempenho de servidores públicos (Sandhu; Jain; Ahmad, 2011). Isso reforça as proposições de Perry e Hondeghem (2008) e Castelo Branco et al. (2024) sobre a especificidade da motivação na administração pública, em que o compromisso com o interesse coletivo e o impacto social são fatores distinguidos face ao setor privado.

Esses achados também dialogam com o modelo de New Public Management (NPM), no qual a busca por eficiência, accountability e meritocracia pode, paradoxalmente, tanto estimular a inovação — via reconhecimento e desenvolvimento — quanto gerar efeitos adversos, como desmotivação diante de critérios excessivamente mecanicistas de avaliação (Denhardt; Denhardt, 2015; Hood, 1991; Pollitt; Bouckaert, 2011). Observou-se que práticas institucionais inovadoras, a exemplo do uso de gamificação e feedback estruturado, contribuem para a criação de ambientes colaborativos e de aprendizagem contínua (Nair; Mathew; Ravikumar, 2023). No entanto, condições como defasagem salarial, progressão estagnada e reconhecimento simbólico insuficiente continuam sendo obstáculos práticos à motivação sustentável, como apontam Rodrigues et al. (2021) e Silva et al. (2024).

#### **2. Estrutura de planos de carreira e desempenho institucional**

A triangulação dos dados revela consenso quanto à centralidade dos planos de carreira na valorização e na fixação de talentos públicos, além de seu papel na legitimação institucional (Andrews; Beynon; McDermott, 2016; Silva et al., 2024). No entanto, persistem importantes desafios: planos excessivamente burocratizados, critérios de progressão baseados apenas em antiguidade e revisão normativa lenta ou ausente tendem a gerar desincentivo e perda de atratividade, especialmente para jovens servidores ou profissionais altamente qualificados (Franco, 2023; Castro; Oliveira, 2023).

Quando articulados à lógica da meritocracia e do desenvolvimento de competências, planos de carreira flexíveis e periodicamente revisados demonstram potencial para estimular a aprendizagem organizacional e o alinhamento entre objetivos individuais e institucionais, conforme sugerido por Fleury (2002) e Franco et al. (2024). Todavia, a literatura alerta para perigos de elitização e aprofundamento de desigualdades quando não se equacionam fatores como equidade regional, diversidade e acesso a oportunidades de ascensão (Dias; Ramos, 2020; Rodrigues et al., 2021).

#### **3. Pessoas e competências como ativos estratégicos sob a RBV**

A leitura cruzada dos artigos indica forte aderência à premissa central da RBV, pela qual pessoas e competências constituem recursos intangíveis, valiosos e únicos — verdadeiros diferenciais para a geração de valor público sustentável (Bryson; Ackermann; Eden, 2007; Andrews; Beynon; McDermott, 2016). A capacidade de adaptação, a produção de conhecimento colaborativo e a cultura de aprendizagem se destacam como atributos-chave nos contextos mais inovadores e resilientes, em linha com as reflexões de Bezes e Jeannot (2018) e Kuhlmann e Wollmann (2014).

Os achados apontam para a importância da integração entre estratégias de gestão de pessoas, arranjos institucionais de reconhecimento e mecanismos transparentes de avaliação, elementos que convertem o capital humano em ativo estratégico e potencializam a vantagem competitiva do setor público, como explicita a RBV. Mesmo assim, barreiras históricas relacionadas à rigidez burocrática e à dificuldade de renovação contínua das competências ainda dificultam, em algumas realidades, a efetiva institucionalização dessas práticas (Hood, 1991; Pollitt; Bouckaert, 2011).

**Quadro Comparativo – Principais convergências e diferenças entre resultados empíricos e literatura**

Dimensão	Resultados Empíricos (20 artigos)	Literatura Internacional/Referências
Motivação	Predomínio do reconhecimento formal/informal, porém obstáculos estruturais persistem. Contextos inovadores investem em aprendizagem e feedback.	Motivações intrínsecas ganham centralidade (Perry; Hondeghem, 2008; Denhardt; Denhardt, 2015). Concorrência entre controle gerencial e valores públicos (Pollitt; Bouckaert, 2011).
Planos de Carreira	Planos flexíveis e com critérios de mérito favorecem engajamento e desempenho, mas desigualdades e rigidez ainda são barreiras relevantes.	Planos devem alinhar desenvolvimento e meritocracia, atentos à equidade e inclusão (Fleury, 2002; Castro; Oliveira, 2023; Franco, 2023).
Pessoas/Competências como recurso estratégico	Investimento contínuo gera capital humano valioso e difícil de replicar, alinhado à RBV.	RBV aplicada à gestão pública evidencia pessoas como fonte de vantagem institucional (Bryson et al., 2007; Andrews et al., 2016; Bezes; Jeannot, 2018).

**Síntese Integrada**

Os resultados da análise integrativa reafirmam parcialmente as proposições teóricas clássicas, ao mesmo tempo que ressaltam pontos de inadequação prática: a motivação e o valor do servidor público estão profundamente vinculados a arranjos institucionais, contextuais e normativos, que podem tanto potencializar quanto limitar o papel estratégico das pessoas. Sob a lente da RBV, destaca-se que os ativos intangíveis (competências, engajamento, reconhecimento simbólico) só se traduzem em vantagem institucional quando há sinergia entre políticas de gestão de pessoas, planos de carreira atualizados e cultura organizacional orientada à aprendizagem e inovação (Bryson; Ackermann; Eden, 2007; Andrews; Beynon; McDermott, 2016; Pollitt; Bouckaert, 2011).

Deste modo, a discussão revela que políticas isoladas ou fragmentadas tendem a ter efeitos limitados: a construção de ambientes motivadores, percursos de carreira dinâmicos e valorização efetiva de competências depende da articulação integrada desses fatores, respeitando-se as especificidades históricas e estruturais de cada contexto institucional.

Se desejar, posso expandir qualquer eixo do quadro para detalhamento ou sugerir novas estratégias de comparação.

**Síntese Integrada**

Os resultados da análise integrativa reafirmam parcialmente as proposições teóricas clássicas, ao mesmo tempo que ressaltam pontos de inadequação prática: a motivação e o valor do servidor público estão profundamente vinculados a arranjos institucionais, contextuais e normativos, que podem tanto potencializar quanto limitar o papel estratégico das pessoas. Sob a lente da RBV, destaca-se que os ativos intangíveis (competências, engajamento, reconhecimento simbólico) só se traduzem em vantagem institucional quando há sinergia entre políticas de gestão de pessoas, planos de carreira atualizados e cultura organizacional orientada à aprendizagem e inovação (Bryson; Ackermann; Eden, 2007; Andrews; Beynon; McDermott, 2016; Pollitt; Bouckaert, 2011).

Deste modo, a discussão revela que políticas isoladas ou fragmentadas tendem a ter efeitos limitados: a construção de ambientes motivadores, percursos de carreira dinâmicos e valorização efetiva de competências depende da articulação integrada desses fatores, respeitando-se as especificidades históricas e estruturais de cada contexto institucional.

**VI. Conclusion**

O objetivo central deste artigo foi analisar criticamente, sob a ótica da Resource-Based View (RBV), como a motivação, os planos de carreira e os recursos estratégicos são discutidos na literatura científica aplicada ao setor público. O percurso metodológico por uma revisão integrativa da produção internacional recente permitiu compreender de forma aprofundada de que modo tais dimensões, consideradas cruciais para a obtenção de desempenho superior e vantagem institucional sustentável, vêm sendo abordadas em contextos gerenciais diversos e sob distintos arcabouços normativos.

Os achados evidenciam que, apesar das frequentes limitações estruturais, as organizações públicas que gerenciam de forma estratégica seus recursos intangíveis — especialmente o capital humano motivado e a construção de trajetórias profissionais claras e valorizadas — conseguem alinhar esforços coletivos a objetivos institucionais, promovendo ambientes mais inovadores, produtivos e resilientes. A literatura revisada confirma que há estreita convergência entre práticas de motivação intrínseca, reconhecimento institucional e estruturas

dinâmicas de carreira, que, integradas, fortalecem não só o engajamento dos servidores como todo o aparato de entrega de valor público. Todavia, permanecem desafios históricos relacionados à burocratização excessiva, à rigidez de planos de carreira e ao reconhecimento predominantemente simbólico, aspectos que dificultam a plena conversão dos talentos em diferencial competitivo real.

Ao refletir sobre o conjunto das evidências, conclui-se que os ativos intangíveis — competências, aprendizagem organizacional, reconhecimento e capital relacional — incorporam, na gestão pública, o sentido mais profundo da RBV: só produzem valor duradouro quando integrados em políticas abrangentes, alinhadas ao contexto, fundamentadas na equidade e na valorização simbólica e material dos servidores. A contribuição científica deste estudo reside em demonstrar que, mais do que replicar controles ou práticas do setor privado, a administração pública precisa avançar na institucionalização de estratégias que transcendam a mera eficiência operacional, valorizando dimensões simbólicas, culturais e relacionais.

Como implicação prática, recomenda-se que gestores públicos invistam na revisão periódica de planos de carreira, adotem modelos de reconhecimento fundamentados em resultados e promovam uma cultura organizacional orientada ao aprendizado contínuo e à inovação responsável. Para futuras pesquisas, sugere-se ampliar a análise para contextos subnacionais e temáticas específicas, como diversidade e inclusão, além de investigar a efetividade de modelos híbridos de gestão baseados na RBV em cenários de alta complexidade institucional e escassez de recursos..

### References

- [1]. Abreu, A. A.; Antonialli, L. M. Application Of The Rbv Theory To The Health Services Sector: A Systematic Review Of Literature. *Revista Eletronica De Estrategia E Negocios-Reen*, V. 10, N. 1, P. 140+, 2017.
- [2]. Andrews, R.; Beynon, M. J.; McDermott, A. M. Organizational Capability In The Public Sector: A Configurational Approach. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, V. 26, N. 2, P. 239-258, 2016.
- [3]. Bezes, P.; Jeannot, G. The French Civil Service: Autonomy And Modernization In A Bureaucratic Tradition. In: Hood, C.; Dixon, R. (Eds.). *The Oxford Handbook Of The British Civil Service*. Oxford: Oxford University Press, 2018.
- [4]. Bianchi, C. Improving Performance And Fostering Accountability In The Public Sector Through System Dynamics Modelling: From An 'External' To An 'Internal' Perspective. *Systems Research And Behavioral Science*, V. 27, N. 4, P. 361-384, 2010.
- [5]. Bryson, J. M.; Ackermann, F.; Eden, C. Putting The Resource-Based View Of Strategy And Distinctive Competencies To Work In Public Organizations. *Public Administration Review*, V. 67, N. 4, P. 702-717, 2007.
- [6]. Castelo Branco, F. A. Et Al. Motivation And Satisfaction In The Public Sector: A Comparative Analysis. *Iosr Journal Of Humanities And Social Science*, V. 29, N. 9, P. 59-63, 2024.
- [7]. Castro, M. A. A.; Oliveira, K. P. Carreiras Individuais: Descortinando As Trajetórias De Servidores Técnico-Administrativos Em Educação (Taes). *Revista De Ciências Da Administração*, V. 25, N. 65, P. 1-21, 2023.
- [8]. Costa, A. A. P. Et Al. Análise Das Desigualdades Salariais E De Progressão Na Carreira Dos Servidores Técnico-Administrativos Em Educação No Brasil: Uma Perspectiva Baseada Em Dados Públicos. *Iosr Journal Of Humanities And Social Science*, V. 30, N. 2, P. 17-22, 2025.
- [9]. Denhardt, R. B.; Denhardt, J. V. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge, 2015.
- [10]. Di Vaio, A.; Van Engelenhoven, E.; Zaffar, A.; Lepore, L.; Paolone, F. Driving Sdg15: The Role Of Heis In Biodiversity Conservation Through Digitalization And Reporting. *Sustainable Development*, 2025.
- [11]. Dias, J. F.; Ramos, J. R. Gestão Pública E Diversidade: Um Olhar Sobre Os Desafios Na Administração Federal Brasileira. *Revista De Administração Pública*, V. 54, N. 3, P. 435-460, 2020.
- [12]. Fierro Moreno, E.; Martínez Avila, M.; García-Contreras, R. Can Gender Be A Determinant Of Organizational Performance And Knowledge Sharing In Public Sector Organizations? *Ad-Minister*, N. 32, P. 137-158, 2018.
- [13]. Fleury, M. T. L. A Gestão De Carreiras E O Desenvolvimento De Pessoas. In: Dutra, J. S. (Org.). *Gestão De Carreiras Na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2002. P. 277-294.
- [14]. Franco, D. M. Et Al. Perfil Demográfico E Diversidade No Plano De Cargos Dos Técnicos Administrativos Em Educação: Análise Das Principais Variáveis. *Cuadernos De Educación Y Desarrollo*, V. 16, N. 13, P. 1-18, 2024.
- [15]. Frederickson, H. G.; Smith, K. B. *The Public Administration Theory Primer*. Boulder, Co: Westview Press, 2003.
- [16]. Gurtoo, A. Adaptation Of Indian Public Sector To Market-Based Economic Reforms: A Resource-Based Perspective. *International Journal Of Public Sector Management*, V. 22, N. 6, P. 516+, 2009.
- [17]. Hansen, J. R.; Mols, N. P.; Villadsen, A. R. Internal Or External Production And Satisfaction With The Chosen Sourcing In Danish Municipalities: Different Theoretical Explanations. *Local Government Studies*, V. 37, N. 6, P. 621-646, 2011.
- [18]. Hawrysz, L. Prospect Of Applying The Concept Of Dynamic Capabilities In Public Sector Organisations. In: Soliman, K. S. (Ed.). *Sustainable Economic Growth, Education Excellence, And Innovation Management Through Vision 2020*, P. 2023-2033, 2017.
- [19]. Hood, C. A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, V. 69, N. 1, P. 3-19, 1991.
- [20]. Hooper, V.; Bunker, B. The Cio In The Public Sector: The Role And Requisite Knowledge And Competencies. *Proceedings Of The 4th International Conference On Information Systems Management And Evaluation (Icime 2013)*, P. 119-127, 2013.
- [21]. Kuhlmann, S.; Wollmann, H. *Introduction To Comparative Public Administration: Administrative Systems And Reforms In Europe*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2014.
- [22]. Nair, S.; Mathew, J.; Ravikumar, T. Levelling Up Organisational Learning Through Gamification: Based On Evidence From Public Sector Organisations In India. *South Asian Journal Of Human Resource Management*, V. 10, N. 1, P. 64-84, 2023.
- [23]. Niehaves, B.; Plattfaut, R.; Becker, J. Does Your Business Process Management (Still) Fit The Market? – A Dynamic Capability Perspective On Bpm Strategy Development. *Amcis 2010 Proceedings*, Paper 95, 2010.
- [24]. O'neill, G.; Travaglione, A.; Mcshane, S.; Hancock, J.; Chang, J. Converting Values Awareness To Values Enactment Through Frame-Of-Reference Training. *International Journal Of Organizational Analysis*, V. 25, N. 3, P. 536-558, 2017.
- [25]. Olojede, B. O. Public-Private Partnership Procurement Transport Infrastructure Delivery: Assessing The Managerial Capabilities Of Public-Sector Organizations In Africa. *Scientific Journal Of Silesian University Of Technology-Series Transport*, V. 122, P. 253-280, 2024.

- [26]. Perry, J. L.; Hondeghem, A. *Motivation In Public Management: The Call Of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- [27]. Phaladi, M. P. Framework For Tacit Knowledge Loss Mitigation In South African Public Sector Enterprises. *Administrative Sciences*, V. 15, N. 6, 218, 2025.
- [28]. Picazo-Vela, S.; Gutierrez-Martinez, I.; Duhamel, F.; Luna, D. E.; Luna-Reyes, L. F. Value Of Inter-Organizational Collaboration In Digital Government Projects. *Public Management Review*, V. 20, N. 5, P. 691-708, 2018.
- [29]. Politt, C.; Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, And The Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- [30]. Rodrigues, M. I. Et Al. Determinantes Da Desigualdade Salarial Entre As Carreiras Do Governo De Minas Gerais. *Revista De Administração Pública*, V. 55, N. 4, E20200879, 2021.
- [31]. Sandhu, M.; Jain, K.; Ahmad, I. Knowledge Sharing Among Public Sector Employees: Evidence From Malaysia. *International Journal Of Public Sector Management*, V. 23, N. 3, P. 206+, 2011.
- [32]. Silva, E. N. Et Al. Análise Dos Impactos Financeiros, Tributários E Previdenciários: Um Estudo De Caso Do Plano De Cargos E Carreiras Dos Técnicos Administrativos Em Educação (Pectae). *Iosr Journal Of Humanities And Social Science*, V. 29, N. 8, P. 41-50, 2024.