



INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

Abril 2026

v. 6 n. 58

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520





INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

Abril 2026

v. 6 n. 58

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520



APRESENTAÇÃO

A International Integralize Scientific configura-se como um periódico científico mensal dedicado à difusão rigorosa e qualificada do conhecimento acadêmico. Com publicações predominantemente em língua portuguesa e contribuições consistentes em inglês e espanhol, a revista consolida-se como um espaço editorial multicultural, orientado ao diálogo científico internacional e ao fortalecimento da produção intelectual brasileira no cenário global.

Alinhada a elevados critérios de avaliação acadêmica, a revista privilegia a publicação de artigos inéditos de discentes e docentes provenientes de distintas áreas do saber, reconhecendo a ciência como campo plural e interdisciplinar. Cada manuscrito submetido passa por criteriosa análise técnico-científica em regime de avaliação por pares, assegurando integridade metodológica, consistência teórica e relevância social dos resultados apresentados. Dessa forma, a International Integralize Scientific reafirma seu compromisso institucional com a circulação responsável do conhecimento e com o fortalecimento da cultura de pesquisa.

Sua missão institucional consiste em promover a publicação e a disseminação de pesquisas inovadoras que contribuam efetivamente para o avanço científico e tecnológico, estimulando a reflexão crítica e o desenvolvimento de novas abordagens investigativas. A revista persegue a visão de consolidar-se como referência de credibilidade e excelência acadêmica no contexto internacional, valorizando a produção científica que se ancora em evidências sólidas, metodologias reconhecidas e padrões éticos elevados.

A governança editorial do periódico opera em plataforma Open Journal Systems (OJS), garantindo transparência processual, rastreabilidade, interoperabilidade com bases internacionais e aderência às melhores práticas em editoração científica. A revista possui registro ISSN nas versões impressa e digital e atribui Digital Object Identifier (DOI) a todas as publicações, mediante associação ativa à Crossref, assegurando autenticidade, persistência e ampla citabilidade internacional. Sua atuação editorial mantém alinhamento às boas práticas recomendadas por organizações científicas de referência e aos princípios éticos, técnicos e normativos que orientam a gestão de periódicos acadêmicos qualificados, incluindo diretrizes consolidadas no âmbito da normalização internacional.



Os valores que regem sua atuação editorial fundamentam-se no rigor científico, na ética acadêmica e na promoção de um ecossistema plural de saberes. A diversidade disciplinar, a integridade intelectual, a inovação, o impacto social da ciência e a construção de redes colaborativas entre pesquisadores de diferentes nacionalidades constituem pilares estruturantes do periódico. Ao incentivar a interlocução entre centros de pesquisa, universidades e comunidades científicas, a International Integralize Scientific contribui para o desenvolvimento de uma ciência aberta ao diálogo, orientada à melhoria contínua e sensível às demandas contemporâneas.

Sua periodicidade regular, o compromisso com padrões editoriais elevados e a interlocução permanente com autores e avaliadores qualificados reforçam a credibilidade da revista como veículo legítimo de disseminação científica. Trata-se, assim, de um espaço editorial que acolhe a investigação acadêmica com seriedade, estimulando trajetórias de produção intelectual consistente, ética e socialmente relevante.

Ao posicionar-se como ponte entre diferentes culturas, idiomas e tradições científicas, a International Integralize Scientific reafirma o papel estratégico dos periódicos acadêmicos no fortalecimento da ciência global e na promoção de um conhecimento capaz de transformar realidades, ampliar horizontes e projetar pesquisadores brasileiros e internacionais em um ambiente científico de excelência.



Expediente Editorial

A Revista International Integralize Scientific é um periódico científico mensal dedicado à promoção e disseminação de conhecimento acadêmico de alta qualidade, orientado por rigor metodológico e compromisso ético. Seu propósito central consiste em oferecer um espaço de visibilidade qualificada para pesquisas inéditas, contribuindo para o fortalecimento do debate científico e para o desenvolvimento contínuo das diversas áreas do saber. Ao assegurar processos criteriosos de avaliação e seleção editorial, o periódico reafirma sua vocação institucional de fomentar o pensamento crítico, incentivar o intercâmbio intelectual e apoiar a formação de novas gerações de pesquisadores.

Diretor Geral

Dr. Luan Trindade

Responsável pela direção estratégica do periódico, conduz a governança institucional da revista, assegurando o alinhamento entre política editorial, expansão científica e fortalecimento das relações acadêmicas nacionais e internacionais.

Diretora Administrativa

Profa. PhD Vanessa Sales

Docente e pesquisadora, com trajetória consolidada na área acadêmica, coordena os processos organizacionais e de gestão editorial, contribuindo diretamente para a qualidade científica, ética e institucional das publicações.

Editor de Design Gráfico e Diagramação

Balbino Júnior

Profissional responsável pela curadoria visual, normatização gráfica e composição editorial, assegurando harmonia estética, legibilidade acadêmica e conformidade técnica das edições.

Características do Periódico

Periodicidade:

Mensal

Idiomas de Publicação:

Português, Inglês e Espanhol

Plataforma Editorial:

Open Journal Systems (OJS)

Registro Internacional:

SSN 3085-654X

Identificação Digital:

DOI registrado e associado à Crossref

Contato Editorial

Para esclarecimentos, submissões, parcerias institucionais ou orientações relacionadas ao processo editorial, a equipe técnica encontra-se à disposição através do e-mail:

publicacao@iiscientific.com

Endereço Institucional

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
Rodovia SC-401, Bairro Saco Grande
CEP 88032-005

A International Integralize Scientific mantém atuação editorial orientada pelas boas práticas científicas internacionais, alinhada aos princípios de integridade acadêmica, transparência editorial e responsabilidade social do conhecimento. Seu corpo diretivo e técnico atua de maneira integrada para assegurar excelência, continuidade e relevância científica em cada edição publicada.



Corpo Editorial e Conselho de Revisores por Pares

A revista adota um rigoroso processo de avaliação científica por pares (peer review), conduzido preferencialmente no modelo doubleblind, garantindo anonimato entre autores e revisores durante o processo avaliativo, imparcialidade na emissão dos pareceres e excelência acadêmica na seleção dos manuscritos publicados.

A divulgação institucional do corpo editorial e dos revisores por pares não estabelece qualquer vinculação entre avaliadores e artigos específicos, preservando integralmente a confidencialidade e a integridade ética do processo de revisão.

Editora-Chefe

Profa. PhD Vanessa Sales

Equipe Editorial

Prof. PhD Hélio Sales Rios
Prof. Dr. Rafael Ferreira da Silva
Prof. Dr. Francisco Rogério Gomes da Silva
Prof. PhD Manoel Coracy Dias Saboia
Prof. Dr. Daniel LaiberBonadiman

Declaração de Transparência Editorial

O periódico mantém registro formal de todas as etapas do processo de avaliação científica, assegurando confidencialidade, ética, independência acadêmica e conformidade com o modelo doubleblindpeer review, no qual autores e revisores permanecem mutuamente anônimos durante o processo avaliativo.

Conselho de Revisores por Pares (Peer Review Board)

O Conselho de Revisores por Pares é composto por pesquisadores com sólida formação acadêmica e reconhecida atuação científica. Os pareceres técnicos emitidos avaliam critérios de relevância científica, originalidade, consistência metodológica, contribuição teórica e adequação ética, fortalecendo o rigor e a credibilidade do periódico.

Pareceristas

Ciências da Educação

Dr. Carlos Mendonça
Dr. Marcelo Pertussatti
Dr. Ederson Renan Pacheco de Farias

Ciência da Saúde

Dr. Daniel Laiber
Dra. Luisa Bonadiman

Ciências Jurídicas

Dr. Avelino Thiago
Dr. James Melo de Sousa
Dr. Manoel Coracy

Educação Inclusiva

Dra. Fábila Roseana Souza Oliveira da Silva
Dra. Karla Roberta Melo de Vasconcellos

Tecnologia

Dr. Flávio Lopes
Dr. Geraldo Lúcio

Editor Gerente

Rayane Priscila Santos de Souza

Editores de Seção

Karolayne Luana de Oliveira Silva

Eloisa Bárbara Rodrigues Lima

Equipe de Produção Editorial

Reviane Francy Silva da Silveira

Priscila de Fátima Lima Schio

Lucas Teotônio Vieira

Editor Técnico

Balbino Júnior

Administrador do Sistema OJS

Vitor Santos

GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: TENSÕES ENTRE BUROCRACIA, EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS CONTEMPORÂNEAS

GOVERNANCE AND STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: TENSIONS BETWEEN BUREAUCRACY, EFFICIENCY, AND INNOVATION IN CONTEMPORARY GOVERNMENT ORGANIZATIONS

GOBERNANZA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS EN EL SECTOR PÚBLICO: TENSIONES ENTRE BUROCRACIA, EFICIENCIA E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES CONTEMPORÂNEAS

RESUMO

A governança e a gestão estratégica de pessoas no setor público têm se tornado elementos centrais para o aprimoramento da administração governamental contemporânea. Nesse contexto, as organizações públicas enfrentam tensões estruturais entre a tradição burocrática do Estado, as demandas por eficiência administrativa e a necessidade crescente de inovação institucional. O presente artigo tem como objetivo analisar essas tensões no âmbito da gestão pública, destacando como a governança de pessoas pode contribuir para o fortalecimento das capacidades institucionais e para a melhoria da prestação de serviços públicos. A pesquisa baseia-se em revisão bibliográfica de caráter analítico e interpretativo, com destaque para as contribuições de Bergue (2015) acerca da governança e da gestão estratégica de pessoas no setor público e para os estudos recentes de Xavier et al. (2024) sobre governança colaborativa na gestão de pessoas no contexto brasileiro. Os resultados indicam que a administração pública contemporânea demanda modelos de gestão capazes de integrar princípios burocráticos de legalidade e controle com práticas gerenciais voltadas à eficiência e à inovação organizacional. Observa-se, ainda, que a governança colaborativa emerge como um mecanismo capaz de ampliar a participação institucional, fortalecer redes de cooperação e promover ambientes organizacionais mais adaptativos. Conclui-se que a gestão estratégica de pessoas constitui um eixo estruturante da governança pública, sendo fundamental para a construção de organizações governamentais mais eficazes, responsivas e orientadas para resultados sociais.

Palavras-chave: Governança pública; gestão estratégica de pessoas; administração pública; inovação organizacional; burocracia.

ABSTRACT

Governance and strategic human resource management in the public sector have become central elements for improving contemporary governmental administration. In this context, public organizations face structural tensions between the bureaucratic tradition of the State, the demands for administrative efficiency, and the growing need for institutional innovation. This article aims to analyze these tensions within public management, highlighting how people governance can contribute to strengthening institutional capacities and improving public service delivery. The research is based on an analytical and interpretative literature review, emphasizing the contributions of Bergue (2015) regarding governance and strategic people management in the public sector and the recent studies by Xavier et al. (2024) on collaborative governance in people management in the Brazilian public context. The results indicate that contemporary public administration requires management models capable of integrating bureaucratic principles of legality and control with managerial practices oriented toward efficiency and organizational innovation. Furthermore, collaborative governance emerges as a mechanism capable of expanding institutional participation, strengthening cooperation networks, and promoting more adaptive organizational environments. It is concluded that strategic human resource management constitutes a

structural axis of public governance, being fundamental for building more effective, responsive, and results-oriented governmental organizations.

Keywords: Public governance; strategic human resource management; public administration; organizational innovation; bureaucracy.

RESUMEN

La gobernanza y la gestión estratégica de personas en el sector público se han convertido en elementos centrales en los debates contemporáneos sobre la modernización de la administración estatal. En un contexto marcado por crecientes demandas sociales por eficiencia, transparencia e innovación institucional, las organizaciones gubernamentales enfrentan el desafío de conciliar las estructuras burocráticas tradicionales con prácticas gerenciales orientadas a la mejora del desempeño organizacional y a la generación de valor público. En este sentido, la gestión estratégica de personas emerge como un componente fundamental para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y para el desarrollo de políticas públicas más eficaces. El presente artículo tiene como objetivo analizar las tensiones existentes entre burocracia, eficiencia e innovación en el ámbito de la gobernanza y de la gestión de personas en las organizaciones públicas contemporáneas. Metodológicamente, se trata de una investigación de carácter bibliográfico y analítico, basada principalmente en las contribuciones teóricas de Bergue (2015) sobre gobernanza y gestión estratégica de personas en el sector público y en los estudios recientes de Xavier *et al.* (2024) acerca de la gobernanza colaborativa aplicada a la gestión pública brasileña. Los resultados indican que la administración pública contemporánea requiere modelos de gobernanza capaces de integrar los principios burocráticos de legalidad y control con prácticas colaborativas e innovadoras de gestión de personas. Asimismo, se observa que la valorización del capital humano, el desarrollo de competencias institucionales y la ampliación de mecanismos de cooperación organizacional constituyen elementos esenciales para la construcción de organizaciones gubernamentales más eficientes, adaptativas y orientadas a resultados sociales.

Palabras clave: Gobernanza pública; gestión estratégica de personas; administración pública; innovación en el sector público; burocracia.

1 INTRODUÇÃO

A discussão contemporânea sobre governança no setor público tem evidenciado a crescente centralidade da gestão estratégica de pessoas como elemento estruturante das organizações governamentais. A administração pública, historicamente marcada por estruturas burocráticas rígidas e por forte orientação normativa, enfrenta atualmente demandas crescentes por eficiência, transparência e inovação institucional. Nesse cenário, a governança pública passa a incorporar dimensões relacionadas à gestão de pessoas, à articulação institucional e à construção de capacidades organizacionais. Segundo Bergue (2015), a gestão estratégica de pessoas no setor público deve ser compreendida como um processo integrado que articula planejamento institucional, desenvolvimento de competências e alinhamento entre objetivos organizacionais e desempenho dos servidores. Conforme o autor afirma, “a governança de pessoas constitui um mecanismo de alinhamento entre as estratégias organizacionais e as capacidades humanas necessárias à execução das políticas públicas” (Bergue, 2015, p. 48). Dessa forma, observa-se que a governança pública contemporânea exige a superação de modelos

administrativos exclusivamente burocráticos, incorporando práticas gerenciais capazes de ampliar a efetividade das instituições estatais.

A partir dessa perspectiva, torna-se necessário compreender que a gestão estratégica de pessoas não se limita à administração de recursos humanos, mas envolve um conjunto de práticas voltadas ao desenvolvimento institucional e à valorização do capital humano no setor público. Nesse sentido, Bergue (2015) argumenta que a administração pública contemporânea precisa reconhecer os servidores como agentes estratégicos da implementação de políticas públicas, e não apenas como executores de procedimentos administrativos. Assim, a gestão de pessoas passa a assumir papel fundamental na construção de organizações públicas mais adaptativas e orientadas para resultados. Conforme destaca o autor, “a gestão estratégica de pessoas no setor público implica reconhecer o servidor como sujeito ativo na produção de valor público” (Bergue, 2015, p. 62). Essa abordagem evidencia que o fortalecimento da governança pública depende diretamente da capacidade das instituições em mobilizar conhecimentos, competências e experiências dos seus profissionais.

Nesse contexto, a emergência de novos paradigmas de governança pública tem provocado transformações significativas nas práticas de gestão de pessoas nas organizações governamentais. O modelo burocrático clássico, baseado em hierarquia rígida, formalização de procedimentos e controle administrativo, embora ainda relevante para garantir legalidade e estabilidade institucional, tem sido progressivamente tensionado por demandas de eficiência e inovação. Conforme destacam Xavier *et al.* (2024), a governança colaborativa tem emergido como uma alternativa para ampliar a participação institucional e fortalecer processos de decisão compartilhados no setor público. De acordo com os autores, “a governança colaborativa na gestão de pessoas permite integrar diferentes atores institucionais na construção de soluções organizacionais mais eficazes” (Xavier *et al.*, 2024, p. 7). Assim, observa-se que a gestão pública contemporânea tende a incorporar práticas colaborativas capazes de ampliar a capacidade adaptativa das instituições governamentais.

Essa transformação no campo da governança pública evidencia que a gestão estratégica de pessoas passa a desempenhar papel central na articulação entre

burocracia, eficiência e inovação organizacional. Nesse sentido, Bergue (2015) destaca que o desafio da administração pública contemporânea consiste em equilibrar os princípios tradicionais da burocracia estatal com práticas gerenciais orientadas para resultados e inovação institucional. Conforme o autor ressalta, “a burocracia continua sendo um elemento essencial da administração pública, mas necessita ser reinterpretada à luz das demandas contemporâneas de eficiência e governança” (Bergue, 2015, p. 71). Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas torna-se um instrumento fundamental para promover mudanças organizacionais e fortalecer a capacidade institucional do Estado.

Além disso, a governança colaborativa tem sido apontada como um mecanismo relevante para ampliar a participação e a cooperação entre diferentes atores institucionais no âmbito da gestão pública. Xavier *et al.* (2024) argumentam que a integração entre servidores, gestores e diferentes setores da administração pública pode contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais inovadores e participativos. Conforme afirmam os autores, “a governança colaborativa amplia a capacidade das organizações públicas de responder às demandas sociais complexas por meio da cooperação institucional” (Xavier *et al.*, 2024, p. 11). Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas passa a desempenhar papel essencial na promoção de práticas colaborativas e na construção de culturas organizacionais mais abertas à inovação.

Dessa forma, torna-se evidente que a governança pública contemporânea exige novas abordagens para a gestão de pessoas no setor público. Bergue (2015) destaca que as organizações governamentais precisam desenvolver políticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias institucionais e às demandas sociais emergentes. Nesse contexto, o autor enfatiza que “a governança de pessoas no setor público deve ser compreendida como um sistema integrado de políticas, práticas e processos voltados à valorização e ao desenvolvimento dos servidores” (Bergue, 2015, p. 84). Assim, a gestão estratégica de pessoas torna-se um elemento essencial para fortalecer a capacidade do Estado em produzir políticas públicas eficazes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A discussão sobre governança e gestão estratégica de pessoas no setor público insere-se no campo mais amplo dos estudos da administração pública contemporânea, que buscam compreender as transformações institucionais decorrentes das demandas por maior eficiência, transparência e inovação na gestão governamental. Tradicionalmente, as organizações públicas foram estruturadas com base no modelo burocrático weberiano, caracterizado por hierarquia formal, impessoalidade, normas rígidas e forte controle administrativo. Esse modelo foi fundamental para a consolidação do Estado moderno, pois garantiu previsibilidade, estabilidade institucional e legalidade nas ações governamentais. Contudo, diante das novas exigências sociais e das mudanças no ambiente organizacional, a administração pública passou a enfrentar pressões por maior flexibilidade, capacidade adaptativa e orientação para resultados.

Nesse contexto, emerge a necessidade de repensar as práticas de gestão no setor público, especialmente no que se refere à gestão de pessoas. Para Bergue (2015), a gestão estratégica de pessoas no setor público deve ser compreendida como um processo integrado de formulação e implementação de políticas voltadas ao desenvolvimento das capacidades institucionais do Estado. O autor destaca que a governança de pessoas envolve não apenas a administração de recursos humanos, mas também a articulação entre planejamento estratégico, desenvolvimento de competências e valorização dos servidores públicos. Nesse sentido, a gestão de pessoas deixa de ser vista apenas como função administrativa e passa a assumir papel estratégico na construção de organizações públicas mais eficientes e responsivas às demandas da sociedade.

A governança pública, por sua vez, representa um conceito que amplia a compreensão tradicional da administração pública, incorporando dimensões relacionadas à coordenação institucional, à participação social e à construção de redes de colaboração entre diferentes atores. Bergue (2015) argumenta que a governança no setor público envolve a criação de mecanismos institucionais capazes de alinhar objetivos organizacionais, recursos humanos e estratégias governamentais. Segundo o autor, “a governança de pessoas no setor público refere-se ao conjunto de estruturas, processos e práticas que orientam a gestão do capital humano nas

organizações governamentais” (Bergue, 2015, p. 45). Dessa forma, a governança de pessoas torna-se elemento essencial para fortalecer a capacidade do Estado em implementar políticas públicas eficazes.

Além disso, o debate sobre governança pública tem sido influenciado pelas transformações associadas ao chamado movimento da Nova Gestão Pública (New Public Management), que ganhou força a partir das últimas décadas do século XX. Esse movimento propôs a incorporação de práticas gerenciais típicas do setor privado na administração pública, com foco na eficiência, na redução de custos e na melhoria da qualidade dos serviços públicos. Entretanto, diversos autores apontam que a simples transposição de modelos privados para o setor público apresenta limitações, uma vez que as organizações governamentais operam em contextos institucionais marcados por complexidade política, legalidade administrativa e responsabilidade social.

Nesse sentido, Bergue (2015) destaca que a gestão estratégica de pessoas no setor público deve considerar as especificidades institucionais do Estado, evitando a adoção acrítica de modelos gerenciais oriundos do setor privado. Para o autor, a governança de pessoas precisa ser orientada por princípios de legalidade, transparência e interesse público, ao mesmo tempo em que busca promover eficiência organizacional e inovação administrativa. Assim, a gestão estratégica de pessoas assume papel fundamental na mediação entre as estruturas burocráticas tradicionais e as demandas contemporâneas por modernização da administração pública.

Outro aspecto relevante do referencial teórico diz respeito ao papel da inovação organizacional na gestão pública. As organizações governamentais enfrentam desafios complexos relacionados à prestação de serviços públicos de qualidade, à gestão de recursos escassos e à crescente exigência de accountability por parte da sociedade. Nesse contexto, a inovação passa a ser compreendida como um processo essencial para aprimorar a capacidade do Estado em responder às demandas sociais. A gestão estratégica de pessoas desempenha papel central nesse processo, uma vez que a inovação institucional depende do desenvolvimento de competências, da valorização do conhecimento e da promoção de ambientes organizacionais favoráveis à aprendizagem.

Complementando essa perspectiva, Xavier *et al.* (2024) destacam a importância da governança colaborativa na gestão de pessoas no setor público brasileiro. Segundo os autores, a governança colaborativa representa uma abordagem que busca integrar diferentes atores institucionais na construção de soluções organizacionais mais eficazes e participativas. Nesse modelo, a gestão de pessoas passa a incorporar práticas voltadas ao diálogo institucional, à cooperação entre setores e ao compartilhamento de responsabilidades na formulação e implementação de políticas públicas. De acordo com Xavier *et al.* (2024, p. 6), “a governança colaborativa permite ampliar a capacidade das organizações públicas de enfrentar problemas complexos por meio da construção coletiva de soluções”.

A governança colaborativa também contribui para fortalecer a dimensão democrática da administração pública, ao promover maior participação dos servidores e de diferentes atores institucionais nos processos decisórios. Xavier *et al.* (2024) argumentam que a gestão estratégica de pessoas, quando orientada por princípios colaborativos, pode favorecer a construção de culturas organizacionais mais inclusivas, inovadoras e orientadas para o aprendizado institucional. Dessa forma, a governança de pessoas passa a desempenhar papel fundamental na articulação entre eficiência administrativa, participação institucional e inovação organizacional.

Outro elemento importante do referencial teórico refere-se à relação entre cultura organizacional e gestão de pessoas no setor público. Bergue (2015) destaca que as práticas de gestão de pessoas estão profundamente influenciadas pelos valores, normas e padrões de comportamento presentes nas organizações governamentais. A cultura organizacional pode atuar tanto como fator de resistência quanto como elemento facilitador de mudanças institucionais. Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas deve considerar os aspectos culturais das organizações públicas, buscando promover processos de mudança que respeitem as especificidades institucionais e ao mesmo tempo incentivem a inovação e o desenvolvimento organizacional.

Por fim, o referencial teórico evidencia que a governança e a gestão estratégica de pessoas constituem dimensões fundamentais para o fortalecimento da administração pública contemporânea. A integração entre burocracia, eficiência e inovação representa um dos principais desafios das organizações governamentais na

atualidade. Conforme destaca Bergue (2015), a construção de modelos de governança de pessoas no setor público requer a articulação entre planejamento estratégico, desenvolvimento de competências e valorização do capital humano. Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas emerge como elemento estruturante da governança pública, contribuindo para a construção de organizações governamentais mais eficazes, adaptativas e comprometidas com a geração de valor público.

2.1 Fundamentação conceitual do objeto de estudo

A fundamentação conceitual do objeto de estudo relacionado à governança e à gestão estratégica de pessoas no setor público exige a compreensão das transformações que têm marcado a administração pública contemporânea, especialmente no que se refere à articulação entre burocracia, eficiência administrativa e inovação institucional. Historicamente, o modelo burocrático foi responsável por estruturar as organizações governamentais, garantindo legalidade, impessoalidade e estabilidade administrativa. Contudo, as mudanças sociais, políticas e econômicas das últimas décadas têm impulsionado a necessidade de modelos de gestão mais flexíveis e orientados para resultados. Nesse cenário, a governança pública emerge como um conceito fundamental para compreender a forma como o Estado organiza seus processos decisórios, coordena suas instituições e administra seus recursos humanos. Conforme afirma Bergue (2015, p. 39), “a governança no setor público refere-se ao conjunto de mecanismos institucionais que orientam a condução estratégica das organizações governamentais e a gestão de seus recursos”.

A partir dessa perspectiva, torna-se necessário compreender que a governança pública não se restringe apenas à dimensão administrativa, mas envolve também aspectos relacionados à coordenação institucional, à accountability e à construção de capacidades organizacionais. Nesse sentido, a governança passa a ser compreendida como um sistema de direção estratégica que busca alinhar os objetivos institucionais às práticas organizacionais. Bergue (2015) destaca que a governança no setor público envolve processos de tomada de decisão, estruturas de controle e mecanismos de avaliação capazes de assegurar a efetividade das políticas públicas. Assim, a governança pública constitui um elemento estruturante para a compreensão das dinâmicas organizacionais no âmbito do Estado contemporâneo.

Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas assume papel central na construção da governança pública, uma vez que o desempenho das organizações governamentais depende diretamente da capacidade de mobilizar e desenvolver competências humanas. A gestão de pessoas no setor público, tradicionalmente orientada por procedimentos administrativos e regras normativas, tem sido progressivamente reinterpretada à luz de abordagens estratégicas que enfatizam o desenvolvimento de competências, a valorização do capital humano e o alinhamento entre pessoas e objetivos institucionais. De acordo com Bergue (2015, p. 58), “a gestão estratégica de pessoas no setor público implica a integração entre políticas de recursos humanos e as estratégias organizacionais, visando potencializar o desempenho institucional”.

Essa perspectiva evidencia que a gestão estratégica de pessoas ultrapassa a dimensão operacional da administração de recursos humanos e passa a integrar o planejamento estratégico das organizações públicas. Nesse sentido, Bergue (2015) argumenta que as políticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas às diretrizes institucionais e às demandas sociais que orientam a atuação do Estado. Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas torna-se um instrumento fundamental para fortalecer a capacidade institucional das organizações governamentais e para melhorar a qualidade da prestação de serviços públicos.

Outro conceito central para a compreensão do objeto de estudo refere-se à tensão existente entre burocracia, eficiência e inovação no âmbito da administração pública contemporânea. A burocracia, enquanto modelo organizacional baseado em normas, hierarquia e formalização de procedimentos, continua sendo um elemento fundamental para garantir legalidade e controle nas ações governamentais. Entretanto, as demandas por maior eficiência administrativa e por inovação institucional têm provocado questionamentos acerca das limitações desse modelo tradicional. Bergue (2015, p. 67) afirma que “a burocracia permanece essencial para a administração pública, porém necessita ser reinterpretada à luz das novas exigências de desempenho e governança”.

Nesse cenário, a busca por eficiência administrativa tem sido um dos principais motores das reformas da gestão pública nas últimas décadas. Inspiradas em modelos gerenciais, diversas iniciativas de modernização administrativa têm

buscado introduzir práticas voltadas à melhoria do desempenho organizacional, à racionalização de recursos e à ampliação da qualidade dos serviços públicos. Contudo, Bergue (2015) destaca que a eficiência no setor público não pode ser compreendida apenas sob a lógica da redução de custos ou da produtividade organizacional, uma vez que as instituições governamentais possuem responsabilidades sociais e políticas que ultrapassam a lógica estritamente econômica.

Além disso, a inovação tem se tornado um elemento cada vez mais relevante na gestão pública contemporânea. A complexidade dos problemas sociais, aliada às rápidas transformações tecnológicas e institucionais, exige que as organizações governamentais desenvolvam maior capacidade de adaptação e aprendizagem institucional. Nesse sentido, a inovação na gestão pública pode ser compreendida como a introdução de novas práticas, processos ou estruturas organizacionais capazes de melhorar a capacidade do Estado em responder às demandas da sociedade. Bergue (2015) ressalta que a inovação institucional depende fortemente do desenvolvimento de competências e da valorização dos servidores públicos.

Nesse contexto, a governança colaborativa surge como uma abordagem teórica relevante para compreender as novas dinâmicas de gestão de pessoas no setor público. Xavier *et al.* (2024) destacam que a governança colaborativa envolve a participação de diferentes atores institucionais na construção de soluções organizacionais e na formulação de políticas públicas. De acordo com os autores, “a governança colaborativa na gestão de pessoas amplia as possibilidades de cooperação institucional e fortalece os processos de tomada de decisão compartilhada” (Xavier *et al.*, 2024, p. 9). Dessa forma, a colaboração institucional torna-se um elemento fundamental para fortalecer a capacidade de inovação das organizações governamentais.

A governança colaborativa também contribui para ampliar a participação dos servidores nos processos de gestão e para fortalecer a construção de ambientes organizacionais mais democráticos e participativos. Xavier *et al.* (2024) argumentam que a gestão de pessoas orientada por princípios colaborativos pode favorecer o desenvolvimento de culturas organizacionais mais abertas ao diálogo, à cooperação e à aprendizagem institucional. Assim, a governança colaborativa representa uma

alternativa para superar modelos de gestão excessivamente hierarquizados e promover práticas organizacionais mais inovadoras.

Outro elemento conceitual relevante refere-se à noção de valor público, que tem sido amplamente discutida na literatura contemporânea sobre administração pública. O conceito de valor público refere-se à capacidade das organizações governamentais de produzir resultados que atendam às necessidades e expectativas da sociedade. Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas desempenha papel fundamental na geração de valor público, uma vez que o desempenho institucional das organizações governamentais depende diretamente da atuação dos servidores públicos. Bergue (2015) destaca que a valorização do capital humano constitui um dos pilares fundamentais para a construção de organizações públicas orientadas para resultados sociais.

Por fim, a fundamentação conceitual do objeto de estudo evidencia que a governança e a gestão estratégica de pessoas constituem dimensões centrais para compreender as transformações da administração pública contemporânea. A articulação entre burocracia, eficiência e inovação representa um dos principais desafios enfrentados pelas organizações governamentais na atualidade. Nesse sentido, a construção de modelos de governança de pessoas capazes de integrar esses diferentes elementos torna-se fundamental para fortalecer a capacidade institucional do Estado e para promover uma gestão pública mais eficaz, transparente e orientada para a geração de valor público.

2.2 Abordagens teóricas e modelos analíticos relacionados ao tema

A análise da governança e da gestão estratégica de pessoas no setor público exige a consideração de diferentes abordagens teóricas que buscam explicar as dinâmicas organizacionais das instituições governamentais. A literatura contemporânea da administração pública tem destacado que as transformações ocorridas nas últimas décadas demandaram novos referenciais analíticos capazes de interpretar as relações entre burocracia, eficiência administrativa e inovação institucional. Nesse sentido, os estudos sobre governança pública passaram a integrar elementos da teoria organizacional, da administração pública e da gestão de pessoas, permitindo compreender como as organizações governamentais estruturam seus

processos decisórios e gerenciam seus recursos humanos. Conforme destaca Bergue (2015), a governança no setor público envolve um conjunto de estruturas e processos institucionais que orientam a atuação das organizações governamentais e possibilitam a articulação entre planejamento estratégico, políticas públicas e gestão de pessoas.

Nesse contexto, uma das abordagens teóricas mais influentes para compreender a gestão pública é a teoria da burocracia, formulada originalmente por Max Weber e amplamente incorporada à estrutura organizacional do Estado moderno. O modelo burocrático baseia-se em princípios como hierarquia formal, impessoalidade administrativa, especialização das funções e formalização de procedimentos. Essas características foram fundamentais para consolidar a racionalidade administrativa do Estado e garantir estabilidade institucional. Entretanto, com o avanço das reformas administrativas e das demandas por maior eficiência na gestão pública, esse modelo passou a ser objeto de críticas e revisões. Bergue (2015, p. 63) observa que “a burocracia permanece como referência organizacional na administração pública, mas precisa ser reinterpretada à luz das exigências contemporâneas de governança e desempenho institucional”.

A partir dessa perspectiva, diversas abordagens teóricas passaram a enfatizar a necessidade de modernização da administração pública por meio da incorporação de práticas gerenciais mais flexíveis e orientadas para resultados. Uma dessas abordagens é a Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM), que ganhou destaque a partir da década de 1980 em diversos países. Essa perspectiva propõe a adoção de princípios gerenciais inspirados no setor privado, tais como eficiência, controle de desempenho, descentralização administrativa e foco em resultados. No entanto, embora tenha contribuído para promover mudanças na administração pública, a Nova Gestão Pública também recebeu críticas por enfatizar excessivamente a lógica de mercado na gestão estatal. Bergue (2015) argumenta que a aplicação de modelos gerenciais no setor público deve considerar as especificidades institucionais do Estado, evitando a transposição acrítica de práticas organizacionais típicas do setor privado.

Nesse sentido, surge uma nova abordagem teórica denominada governança pública, que busca superar as limitações tanto do modelo burocrático tradicional quanto da Nova Gestão Pública. A governança pública enfatiza a coordenação

institucional, a participação de múltiplos atores e a construção de redes colaborativas na formulação e implementação de políticas públicas. De acordo com Bergue (2015, p. 41), “a governança no setor público representa uma forma de coordenação institucional que integra diferentes atores e mecanismos de gestão na busca por maior efetividade das ações governamentais”. Essa perspectiva amplia a compreensão da administração pública ao reconhecer que a atuação do Estado envolve interações complexas entre organizações governamentais, sociedade civil e diferentes esferas institucionais.

No campo específico da gestão de pessoas, a literatura tem destacado a importância da abordagem estratégica para compreender o papel do capital humano no desempenho das organizações públicas. A gestão estratégica de pessoas parte do princípio de que os servidores públicos representam um recurso fundamental para a implementação das políticas públicas e para o funcionamento eficiente das instituições governamentais. Nesse sentido, Bergue (2015) ressalta que a gestão de pessoas no setor público deve estar alinhada às estratégias organizacionais e às diretrizes institucionais do Estado. Segundo o autor, “a gestão estratégica de pessoas envolve a articulação entre planejamento institucional, desenvolvimento de competências e valorização do servidor público” (Bergue, 2015, p. 58).

Complementando essa perspectiva, os estudos recentes sobre governança colaborativa têm ampliado o debate sobre novos modelos analíticos aplicados à gestão pública. A governança colaborativa propõe a participação ativa de diferentes atores institucionais na construção de soluções organizacionais e na formulação de políticas públicas. Xavier *et al.* (2024) destacam que esse modelo analítico enfatiza a cooperação entre diferentes setores da administração pública, bem como a integração entre gestores, servidores e demais atores institucionais. Segundo os autores, “a governança colaborativa permite ampliar a capacidade das organizações públicas de enfrentar desafios complexos por meio da construção coletiva de soluções” (Xavier *et al.*, 2024, p. 8).

A partir dessa abordagem, a gestão de pessoas no setor público passa a ser compreendida como um processo coletivo e participativo, no qual diferentes atores institucionais contribuem para a construção de estratégias organizacionais. Xavier *et al.* (2024) argumentam que a governança colaborativa pode fortalecer a capacidade

de inovação das organizações públicas ao promover ambientes institucionais mais abertos ao diálogo, à cooperação e ao compartilhamento de conhecimentos. Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas torna-se um elemento central na construção de culturas organizacionais voltadas para a aprendizagem institucional e para a melhoria contínua da gestão pública.

Outro modelo analítico relevante para compreender a gestão de pessoas no setor público refere-se à perspectiva do valor público. Essa abordagem teórica enfatiza que as organizações governamentais devem orientar suas ações para a produção de resultados que atendam às necessidades da sociedade. Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas assume papel fundamental na geração de valor público, uma vez que o desempenho institucional das organizações governamentais depende diretamente da atuação dos servidores públicos. Bergue (2015) destaca que o desenvolvimento de competências, a valorização profissional e a criação de ambientes organizacionais favoráveis ao aprendizado constituem elementos essenciais para fortalecer a capacidade do Estado em gerar valor público.

Além disso, os modelos analíticos contemporâneos da administração pública também têm enfatizado a importância da inovação institucional como elemento central para o aprimoramento da gestão governamental. A inovação no setor público envolve a introdução de novas práticas organizacionais, tecnologias administrativas e formas de coordenação institucional capazes de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos. Bergue (2015) ressalta que a inovação organizacional depende, em grande medida, da capacidade das instituições em mobilizar o conhecimento e as competências de seus servidores. Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas torna-se um fator determinante para o desenvolvimento de organizações públicas mais inovadoras e adaptativas.

Por fim, as abordagens teóricas e os modelos analíticos apresentados evidenciam que a governança e a gestão estratégica de pessoas constituem dimensões fundamentais para compreender os desafios contemporâneos da administração pública. A integração entre burocracia, eficiência administrativa e inovação institucional representa um dos principais desafios das organizações governamentais na atualidade. Nesse contexto, a construção de modelos de governança capazes de articular diferentes abordagens teóricas torna-se essencial

para fortalecer a capacidade institucional do Estado e promover uma gestão pública mais eficaz, participativa e orientada para resultados sociais.

2.3 Evidências empíricas e contribuições de estudos recentes

A análise da governança e da gestão estratégica de pessoas no setor público tem sido enriquecida por evidências empíricas provenientes de estudos recentes que buscam compreender as transformações institucionais ocorridas nas organizações governamentais contemporâneas. Essas pesquisas têm demonstrado que a gestão de pessoas assume papel cada vez mais estratégico na implementação de políticas públicas e no fortalecimento da capacidade institucional do Estado. Nesse contexto, estudos empíricos apontam que as organizações públicas que investem no desenvolvimento de competências, na valorização dos servidores e na construção de ambientes organizacionais colaborativos apresentam maior capacidade de adaptação às mudanças sociais e institucionais. Conforme destaca Bergue (2015), a governança de pessoas no setor público constitui um elemento essencial para alinhar estratégias organizacionais às práticas administrativas, promovendo maior efetividade na atuação estatal.

Nesse sentido, as pesquisas desenvolvidas no campo da administração pública brasileira têm evidenciado a importância da gestão estratégica de pessoas como fator determinante para o desempenho organizacional. Bergue (2015) observa que diversas experiências de modernização administrativa demonstram que políticas de gestão de pessoas alinhadas ao planejamento institucional contribuem significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Segundo o autor, “a governança de pessoas no setor público permite integrar políticas organizacionais, desenvolvimento de competências e estratégias institucionais em uma perspectiva sistêmica de gestão” (Bergue, 2015, p. 72). Assim, as evidências empíricas indicam que a gestão estratégica de pessoas constitui um componente central para fortalecer a governança pública e aprimorar os resultados das organizações governamentais.

Além disso, estudos recentes têm destacado o papel da governança colaborativa como um modelo promissor para a gestão de pessoas no setor público. Xavier *et al.* (2024) desenvolveram uma análise integrativa sobre a governança

colaborativa na gestão de pessoas no contexto da administração pública brasileira, identificando diferentes práticas institucionais voltadas à cooperação organizacional e à participação dos servidores nos processos decisórios. Os autores ressaltam que a adoção de práticas colaborativas contribui para fortalecer o engajamento institucional e promover ambientes organizacionais mais inovadores. Nesse sentido, afirmam que “a governança colaborativa na gestão de pessoas amplia a capacidade das organizações públicas de integrar diferentes atores institucionais na construção de soluções organizacionais” (Xavier *et al.*, 2024, p. 10).

A partir dessas evidências empíricas, observa-se que a governança colaborativa tem sido utilizada como estratégia para superar limitações estruturais presentes em modelos tradicionais de administração pública. As organizações governamentais enfrentam desafios complexos relacionados à implementação de políticas públicas, à gestão de recursos humanos e à necessidade de responder de forma eficiente às demandas sociais. Nesse contexto, a governança colaborativa emerge como um mecanismo capaz de promover maior integração institucional e fortalecer a cooperação entre diferentes setores da administração pública. Xavier *et al.* (2024) destacam que a adoção de práticas colaborativas na gestão de pessoas pode contribuir para ampliar a capacidade de inovação das organizações governamentais e melhorar a qualidade da gestão pública.

Outro conjunto relevante de evidências empíricas refere-se às iniciativas de modernização administrativa implementadas em diferentes esferas da administração pública brasileira. Diversos estudos têm demonstrado que a introdução de práticas de gestão estratégica de pessoas, tais como planejamento de competências, avaliação de desempenho e programas de desenvolvimento profissional, contribui para fortalecer a capacidade institucional das organizações governamentais. Bergue (2015) argumenta que essas iniciativas representam avanços importantes na construção de modelos de governança pública mais eficazes. Conforme afirma o autor, “a gestão estratégica de pessoas no setor público deve estar orientada para o desenvolvimento institucional e para a geração de valor público” (Bergue, 2015, p. 81).

Além disso, as evidências empíricas indicam que a valorização do capital humano constitui um dos fatores mais relevantes para o sucesso das políticas de governança pública. A literatura recente aponta que organizações governamentais

que investem em capacitação profissional, formação continuada e desenvolvimento de competências tendem a apresentar melhores níveis de desempenho institucional. Bergue (2015) ressalta que o fortalecimento da gestão de pessoas no setor público contribui para promover maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e as práticas administrativas. Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas passa a ser compreendida como um instrumento essencial para melhorar a qualidade da gestão pública e fortalecer a capacidade de implementação das políticas governamentais.

Outro aspecto destacado nos estudos empíricos recentes refere-se à importância da cultura organizacional para o sucesso das iniciativas de governança e gestão de pessoas no setor público. As pesquisas indicam que mudanças institucionais voltadas à modernização administrativa dependem não apenas da implementação de novas estruturas organizacionais, mas também da transformação dos valores e práticas presentes nas instituições governamentais. Bergue (2015) argumenta que a cultura organizacional exerce influência significativa sobre o comportamento dos servidores e sobre a forma como as políticas de gestão de pessoas são implementadas no âmbito das organizações públicas.

Nesse contexto, os estudos empíricos têm demonstrado que a construção de culturas organizacionais mais abertas à inovação e à colaboração constitui um elemento fundamental para fortalecer a governança pública. Xavier *et al.* (2024) destacam que ambientes institucionais que incentivam a participação, o diálogo e a cooperação entre diferentes atores organizacionais tendem a apresentar maior capacidade de inovação e aprendizado institucional. De acordo com os autores, “a governança colaborativa favorece a construção de ambientes organizacionais mais participativos e propícios ao desenvolvimento institucional” (Xavier *et al.*, 2024, p. 12). Dessa forma, as evidências empíricas indicam que a gestão estratégica de pessoas desempenha papel central na promoção de culturas organizacionais orientadas para a inovação e para o aprimoramento da gestão pública.

Outro conjunto de evidências relevantes refere-se ao impacto das práticas de governança de pessoas na melhoria da qualidade dos serviços públicos. Estudos recentes apontam que políticas de gestão de pessoas orientadas para o desenvolvimento de competências e para a valorização profissional dos servidores contribuem significativamente para aumentar a eficiência administrativa e a qualidade

da prestação de serviços à sociedade. Bergue (2015) enfatiza que a governança de pessoas no setor público deve estar diretamente relacionada à missão institucional das organizações governamentais e às demandas sociais que orientam a atuação do Estado.

Por fim, as contribuições dos estudos empíricos recentes evidenciam que a governança e a gestão estratégica de pessoas constituem dimensões fundamentais para compreender os desafios da administração pública contemporânea. As pesquisas analisadas demonstram que a integração entre burocracia, eficiência e inovação depende diretamente da capacidade das organizações governamentais em desenvolver políticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias institucionais e às necessidades da sociedade. Nesse sentido, a consolidação de modelos de governança pública baseados na colaboração, no desenvolvimento de competências e na valorização do capital humano representa um caminho promissor para fortalecer a capacidade institucional do Estado e promover uma gestão pública mais eficaz, transparente e orientada para resultados sociais.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, desenvolvido a partir de revisão bibliográfica de caráter analítico e interpretativo. A escolha por esse tipo de abordagem metodológica justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, os fundamentos teóricos e conceituais relacionados à governança e à gestão estratégica de pessoas no setor público, bem como as tensões existentes entre burocracia, eficiência e inovação nas organizações governamentais contemporâneas. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa possibilita a análise interpretativa das contribuições teóricas presentes na literatura especializada, permitindo compreender as diferentes perspectivas analíticas que estruturam o campo de estudos da administração pública e da gestão de pessoas no setor público. Conforme destaca Bergue (2015), a análise das práticas de governança e gestão estratégica de pessoas exige a consideração das dimensões institucionais, organizacionais e culturais que influenciam o funcionamento das organizações governamentais.

A estratégia metodológica adotada baseia-se na revisão bibliográfica sistemática de obras e artigos científicos que abordam a temática da governança pública e da gestão estratégica de pessoas no setor público. A revisão bibliográfica constitui um procedimento fundamental para a construção do referencial teórico e analítico da pesquisa, uma vez que permite identificar, analisar e interpretar as principais contribuições acadêmicas relacionadas ao objeto de estudo. Segundo Bergue (2015, p. 33), “a análise da governança e da gestão de pessoas no setor público exige a compreensão das múltiplas dimensões que estruturam as organizações governamentais e orientam suas práticas institucionais”. Dessa forma, a revisão da literatura possibilita a sistematização dos principais conceitos, abordagens teóricas e evidências empíricas que fundamentam o debate sobre governança e gestão de pessoas no contexto da administração pública contemporânea.

Para a construção do corpus teórico da pesquisa, foram selecionadas obras e artigos científicos relevantes que abordam a governança e a gestão estratégica de pessoas no setor público, com destaque para as contribuições de Bergue (2015) e Xavier *et al.* (2024). Esses estudos foram escolhidos por apresentarem análises aprofundadas sobre os desafios da gestão pública contemporânea, especialmente no que se refere à articulação entre práticas burocráticas tradicionais, demandas por eficiência administrativa e processos de inovação institucional. Nesse contexto, Xavier *et al.* (2024) destacam que a governança colaborativa tem emergido como um modelo analítico relevante para compreender as transformações recentes na gestão de pessoas no setor público brasileiro.

O processo de análise dos dados bibliográficos seguiu uma abordagem qualitativa baseada na interpretação crítica das obras selecionadas. Inicialmente, realizou-se a leitura exploratória dos textos com o objetivo de identificar os principais conceitos, categorias analíticas e argumentos teóricos relacionados ao tema da pesquisa. Em seguida, procedeu-se à leitura analítica e interpretativa dos materiais selecionados, buscando compreender as relações entre governança pública, gestão estratégica de pessoas, burocracia administrativa e inovação institucional. De acordo com Bergue (2015), a análise da gestão de pessoas no setor público deve considerar a interação entre fatores institucionais, organizacionais e culturais que influenciam a dinâmica das organizações governamentais.

A análise interpretativa dos textos permitiu identificar diferentes perspectivas teóricas sobre o papel da gestão estratégica de pessoas na governança pública contemporânea. Nesse sentido, buscou-se compreender como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para fortalecer a capacidade institucional das organizações governamentais e melhorar a qualidade da gestão pública. Conforme destacam Xavier *et al.* (2024, p. 9), “a governança colaborativa na gestão de pessoas amplia as possibilidades de cooperação institucional e favorece a construção de soluções organizacionais mais eficazes”. Assim, a análise qualitativa da literatura permitiu evidenciar a importância da colaboração institucional e do desenvolvimento de competências como elementos centrais para a modernização da administração pública.

Além disso, a pesquisa adotou uma perspectiva analítica que considera a administração pública como um sistema organizacional complexo, no qual diferentes fatores institucionais, políticos e sociais influenciam as práticas de gestão de pessoas. Nesse contexto, a análise metodológica buscou compreender como as tensões entre burocracia, eficiência e inovação se manifestam no âmbito das organizações governamentais contemporâneas. Bergue (2015) argumenta que a gestão estratégica de pessoas no setor público deve ser compreendida como um processo integrado que envolve planejamento institucional, desenvolvimento de competências e valorização do capital humano.

Por fim, destaca-se que a metodologia adotada neste estudo apresenta limitações inerentes às pesquisas de natureza bibliográfica, uma vez que se baseia na análise de contribuições teóricas previamente publicadas. Entretanto, essa abordagem permite construir uma análise consistente e fundamentada sobre o tema investigado, contribuindo para ampliar a compreensão das dinâmicas contemporâneas da governança e da gestão estratégica de pessoas no setor público. Dessa forma, a metodologia adotada possibilita desenvolver uma reflexão crítica sobre os desafios enfrentados pelas organizações governamentais na busca por maior eficiência administrativa, inovação institucional e fortalecimento da governança pública.

3.1 Natureza e abordagem da pesquisa

A natureza desta pesquisa é **teórica e analítica**, com enfoque **qualitativo**, voltada à compreensão das relações entre governança pública e gestão estratégica de pessoas no contexto das organizações governamentais contemporâneas. A investigação busca interpretar criticamente as tensões existentes entre burocracia, eficiência administrativa e inovação institucional, considerando as transformações recentes na administração pública e as demandas por modelos de gestão mais eficazes e adaptativos. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa mostra-se adequada para examinar fenômenos organizacionais complexos, permitindo a análise interpretativa de conceitos, modelos analíticos e contribuições teóricas presentes na literatura especializada. Conforme ressalta Bergue (2015), a análise da gestão estratégica de pessoas no setor público exige a compreensão das dimensões institucionais, organizacionais e culturais que estruturam as práticas administrativas nas organizações governamentais.

A abordagem qualitativa permite examinar o objeto de estudo de maneira aprofundada, priorizando a interpretação dos significados e das relações conceituais presentes nas teorias da governança pública e da gestão estratégica de pessoas. Diferentemente das abordagens quantitativas, que buscam mensurar fenômenos por meio de indicadores estatísticos, a pesquisa qualitativa enfatiza a compreensão das dinâmicas institucionais e organizacionais que influenciam o funcionamento das organizações públicas. Nesse contexto, a análise qualitativa possibilita examinar como os princípios da burocracia administrativa convivem com as demandas contemporâneas por eficiência e inovação na gestão pública. Bergue (2015, p. 52) destaca que “a gestão estratégica de pessoas no setor público deve ser analisada a partir das especificidades institucionais do Estado e das dinâmicas organizacionais que caracterizam as instituições governamentais”.

Além disso, a pesquisa apresenta caráter **exploratório e descritivo**, uma vez que busca aprofundar a compreensão teórica sobre os modelos de governança e gestão de pessoas aplicados ao setor público. O caráter exploratório justifica-se pela necessidade de ampliar o debate acadêmico sobre a articulação entre governança pública, gestão estratégica de pessoas e inovação institucional. Já o caráter descritivo permite sistematizar as principais contribuições teóricas e empíricas presentes na

literatura especializada, contribuindo para a construção de um quadro analítico consistente sobre o tema investigado. Nesse sentido, Xavier *et al.* (2024) destacam que a governança colaborativa na gestão de pessoas tem sido objeto de estudos recentes que buscam compreender as novas formas de coordenação institucional e cooperação organizacional no setor público.

A abordagem qualitativa adotada nesta pesquisa também possibilita compreender a gestão estratégica de pessoas como um fenômeno social e organizacional inserido em contextos institucionais específicos. As organizações governamentais operam em ambientes caracterizados por complexidade normativa, responsabilidade política e diversidade de interesses sociais. Dessa forma, a análise da governança e da gestão de pessoas no setor público requer a consideração de múltiplos fatores institucionais que influenciam a formulação e implementação de políticas administrativas. Bergue (2015) argumenta que a governança de pessoas deve ser compreendida como um sistema integrado de práticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento do capital humano e ao fortalecimento da capacidade institucional do Estado.

Outro aspecto relevante da abordagem adotada refere-se à perspectiva interpretativa utilizada na análise da literatura científica. A pesquisa busca interpretar criticamente as contribuições teóricas existentes, identificando convergências, divergências e lacunas nos estudos sobre governança pública e gestão estratégica de pessoas. Nesse sentido, Xavier *et al.* (2024, p. 8) afirmam que “a governança colaborativa representa uma abordagem capaz de ampliar a participação institucional e fortalecer processos de decisão compartilhados no setor público”. A análise interpretativa dessas contribuições permite compreender como diferentes modelos de gestão têm sido utilizados para enfrentar os desafios da administração pública contemporânea.

Por fim, a natureza qualitativa e a abordagem exploratória desta pesquisa possibilitam desenvolver uma reflexão crítica sobre os desafios enfrentados pelas organizações governamentais na busca por maior eficiência administrativa, inovação institucional e fortalecimento da governança pública. A análise das contribuições teóricas de Bergue (2015) e Xavier *et al.* (2024) permite compreender que a gestão estratégica de pessoas constitui um elemento fundamental para a construção de

organizações públicas mais eficazes, colaborativas e orientadas para a geração de valor público. Dessa forma, a abordagem adotada contribui para ampliar o debate acadêmico sobre a modernização da administração pública e sobre o papel da gestão de pessoas na governança das organizações governamentais contemporâneas.

3.2 Procedimentos técnicos e fontes de dados

Os procedimentos técnicos adotados nesta pesquisa fundamentam-se na revisão bibliográfica de caráter analítico e interpretativo, tendo como objetivo examinar e sistematizar as principais contribuições teóricas e empíricas relacionadas à governança e à gestão estratégica de pessoas no setor público. A revisão bibliográfica constitui um método amplamente utilizado nas pesquisas em administração pública e ciências sociais, permitindo a análise crítica de obras e estudos científicos previamente publicados. Esse procedimento possibilita identificar conceitos fundamentais, abordagens teóricas e modelos analíticos que contribuem para a compreensão do objeto de estudo. Nesse sentido, Bergue (2015) destaca que a análise das práticas de governança e gestão de pessoas no setor público exige a investigação das bases conceituais que orientam a atuação das organizações governamentais e estruturam suas práticas institucionais.

A revisão bibliográfica foi conduzida a partir da seleção criteriosa de obras e artigos científicos relevantes para o campo de estudos da administração pública e da gestão de pessoas no setor público. Foram considerados especialmente trabalhos que abordam a relação entre governança pública, gestão estratégica de pessoas e inovação institucional nas organizações governamentais. Entre as principais fontes teóricas utilizadas na pesquisa destacam-se as contribuições de Bergue (2015), que analisa a governança e a gestão estratégica de pessoas no setor público sob uma perspectiva institucional e organizacional. Conforme afirma o autor, “a governança de pessoas envolve a articulação entre estruturas organizacionais, processos institucionais e estratégias administrativas voltadas ao desenvolvimento do capital humano nas organizações públicas” (Bergue, 2015, p. 44).

Além das obras de Bergue (2015), a pesquisa também incorporou estudos recentes sobre governança colaborativa e gestão de pessoas no setor público brasileiro. Nesse contexto, destaca-se o estudo de Xavier *et al.* (2024), que analisa as

práticas de governança colaborativa aplicadas à gestão de pessoas em organizações públicas. Os autores argumentam que a governança colaborativa representa uma abordagem inovadora para fortalecer a cooperação institucional e ampliar a participação dos diferentes atores organizacionais nos processos de tomada de decisão. Segundo Xavier *et al.* (2024, p. 9), “a governança colaborativa na gestão de pessoas permite integrar diferentes atores institucionais na construção de soluções organizacionais mais eficazes e participativas”.

No que se refere às fontes de dados, a pesquisa baseou-se predominantemente em fontes secundárias, compostas por livros, artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos e estudos especializados sobre governança pública e gestão estratégica de pessoas. Essas fontes foram selecionadas com base em critérios de relevância científica, atualidade e contribuição teórica para o tema investigado. A utilização de fontes secundárias permite analisar diferentes perspectivas acadêmicas e identificar tendências recentes no campo da administração pública, contribuindo para a construção de uma análise consistente e fundamentada sobre o objeto de estudo.

O processo de coleta e análise das fontes bibliográficas foi realizado em etapas. Inicialmente, procedeu-se à identificação das obras e artigos mais relevantes sobre governança pública e gestão estratégica de pessoas no setor público. Em seguida, realizou-se a leitura exploratória dos textos selecionados com o objetivo de identificar conceitos-chave, categorias analíticas e principais argumentos teóricos. Posteriormente, foi realizada a leitura analítica e interpretativa das obras, buscando compreender as relações entre burocracia administrativa, eficiência organizacional e inovação institucional no contexto da administração pública contemporânea. Bergue (2015) enfatiza que a análise da gestão estratégica de pessoas deve considerar a interação entre diferentes fatores institucionais e organizacionais que influenciam o funcionamento das organizações governamentais.

A análise das fontes bibliográficas foi conduzida a partir de uma abordagem interpretativa, buscando compreender como os diferentes autores analisam a governança pública e a gestão estratégica de pessoas no setor público. Essa abordagem permitiu identificar convergências e divergências nas interpretações teóricas, bem como compreender as contribuições dos estudos recentes para o

avanço do debate acadêmico sobre a modernização da administração pública. Xavier *et al.* (2024) destacam que a adoção de práticas colaborativas na gestão de pessoas pode contribuir para ampliar a capacidade institucional das organizações governamentais e promover ambientes organizacionais mais inovadores.

Além disso, a utilização da revisão bibliográfica como procedimento técnico possibilita integrar diferentes perspectivas teóricas e empíricas sobre o objeto de estudo, permitindo uma análise abrangente das transformações ocorridas na gestão pública contemporânea. As evidências apresentadas na literatura indicam que a governança e a gestão estratégica de pessoas desempenham papel fundamental na construção de organizações governamentais mais eficientes, participativas e orientadas para resultados sociais. Nesse sentido, Bergue (2015) ressalta que o fortalecimento da governança de pessoas no setor público constitui um dos principais desafios para a modernização da administração pública e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Por fim, os procedimentos técnicos adotados nesta pesquisa e as fontes de dados selecionadas permitiram construir uma análise teórica consistente sobre as tensões existentes entre burocracia, eficiência e inovação nas organizações governamentais contemporâneas. A revisão da literatura contribuiu para identificar os principais conceitos, abordagens teóricas e evidências empíricas que fundamentam o debate sobre governança e gestão estratégica de pessoas no setor público. Dessa forma, os procedimentos metodológicos utilizados oferecem suporte analítico para compreender os desafios enfrentados pelas organizações governamentais na busca por modelos de gestão mais eficazes, colaborativos e orientados para a geração de valor público.

3.3 Universo, amostra e critérios de seleção

O universo desta pesquisa é composto por estudos acadêmicos que tratam da governança pública e da gestão estratégica de pessoas no setor público. Esses estudos incluem livros, artigos científicos e pesquisas publicadas em periódicos acadêmicos que discutem a organização e o funcionamento das instituições governamentais. O foco principal do universo investigado são as produções científicas que analisam a relação entre burocracia, eficiência administrativa e inovação na

gestão pública. Segundo Bergue (2015), compreender a gestão de pessoas no setor público exige observar como as instituições organizam suas estruturas administrativas e desenvolvem suas práticas de gestão.

Dentro desse universo amplo de estudos, foi selecionada uma amostra composta por obras e artigos considerados relevantes para a compreensão do tema investigado. A seleção priorizou trabalhos que abordam diretamente a governança pública e a gestão estratégica de pessoas nas organizações governamentais. Entre os principais referenciais utilizados na pesquisa destacam-se os estudos de Bergue (2015), que discutem a governança e a gestão de pessoas no setor público, e os estudos de Xavier *et al.* (2024), que analisam a governança colaborativa aplicada à gestão pública.

A escolha dessas obras ocorreu devido à sua contribuição significativa para o campo da administração pública. Os trabalhos selecionados apresentam discussões teóricas importantes sobre os desafios da gestão pública contemporânea, especialmente no que se refere à necessidade de equilibrar estruturas burocráticas tradicionais com práticas de gestão mais eficientes e inovadoras. Nesse sentido, Bergue (2015) destaca que a gestão estratégica de pessoas representa um elemento fundamental para o fortalecimento da governança pública e para a melhoria do desempenho institucional.

Outro critério utilizado para a seleção da amostra foi a relevância científica das fontes consultadas. Foram priorizados textos publicados em livros acadêmicos e periódicos científicos reconhecidos na área da administração pública e da gestão organizacional. Esse critério garante maior confiabilidade às informações analisadas na pesquisa. Xavier *et al.* (2024) ressaltam que os estudos sobre governança colaborativa têm ampliado o debate sobre novas formas de gestão no setor público.

Além da relevância científica, também foi considerado o critério de pertinência temática. Foram selecionados apenas estudos que tratam diretamente da relação entre governança pública, gestão de pessoas e inovação institucional. Esse procedimento permitiu concentrar a análise em produções acadêmicas que contribuem de forma direta para a compreensão do objeto de estudo. Bergue (2015)

destaca que a gestão de pessoas no setor público deve estar alinhada às estratégias organizacionais e às demandas sociais.

Outro aspecto considerado na definição da amostra foi a atualidade das fontes utilizadas. Embora obras clássicas da administração pública também sejam importantes, a pesquisa priorizou estudos recentes que discutem as transformações ocorridas na gestão pública contemporânea. Nesse contexto, o trabalho de Xavier *et al.* (2024) contribui para compreender as novas abordagens de governança colaborativa na gestão de pessoas no setor público brasileiro.

A seleção das fontes também levou em conta a diversidade de abordagens teóricas presentes na literatura. Isso permitiu analisar diferentes perspectivas sobre a governança pública e a gestão estratégica de pessoas. A inclusão de diferentes abordagens contribui para ampliar a compreensão do tema e enriquecer a análise desenvolvida na pesquisa. Bergue (2015) argumenta que a governança de pessoas envolve múltiplas dimensões institucionais e organizacionais.

Além disso, o processo de seleção buscou incluir estudos que apresentassem discussões conceituais e análises aplicadas ao contexto da administração pública brasileira. Isso é importante porque as práticas de gestão pública variam de acordo com os contextos institucionais e políticos de cada país. Xavier *et al.* (2024) destacam que a governança colaborativa tem se desenvolvido no Brasil como uma alternativa para fortalecer a gestão pública e ampliar a participação institucional.

Outro ponto relevante refere-se à organização das fontes selecionadas. Após a identificação dos estudos mais relevantes, os materiais foram analisados e organizados de acordo com os principais temas discutidos na pesquisa, como governança pública, gestão estratégica de pessoas e inovação organizacional. Esse procedimento facilitou a análise dos dados e contribuiu para a construção do referencial teórico do estudo.

Por fim, o universo, a amostra e os critérios de seleção adotados nesta pesquisa permitiram reunir um conjunto consistente de estudos acadêmicos sobre governança e gestão estratégica de pessoas no setor público. A escolha cuidadosa das fontes garantiu que a análise fosse baseada em referências confiáveis e relevantes para o tema investigado. Dessa forma, foi possível construir uma base

teórica sólida para compreender os desafios da administração pública contemporânea e o papel da gestão de pessoas na melhoria das organizações governamentais.

3.4 Coleta, tratamento e análise dos dados

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de levantamento bibliográfico em obras e artigos científicos que abordam a governança pública e a gestão estratégica de pessoas no setor público. Foram consultados livros, artigos publicados em periódicos acadêmicos e estudos relevantes para o campo da administração pública. A seleção das fontes teve como objetivo identificar produções científicas que discutem as relações entre burocracia, eficiência administrativa e inovação nas organizações governamentais. Conforme destaca Bergue (2015), a análise da gestão de pessoas no setor público deve considerar os diferentes fatores institucionais e organizacionais que influenciam o funcionamento das instituições públicas.

Após a etapa de coleta das fontes, realizou-se o tratamento dos dados bibliográficos por meio da leitura exploratória e analítica dos textos selecionados. A leitura exploratória permitiu identificar os principais conceitos, ideias e categorias teóricas relacionadas ao tema da pesquisa. Em seguida, foi realizada uma leitura mais aprofundada dos materiais, com o objetivo de compreender as contribuições dos autores para o debate sobre governança e gestão estratégica de pessoas. Bergue (2015) ressalta que a compreensão da governança de pessoas no setor público exige a análise integrada de diferentes dimensões da gestão organizacional.

O tratamento das informações também envolveu a organização dos dados coletados de acordo com os principais eixos temáticos da pesquisa. Dessa forma, os conteúdos analisados foram agrupados em categorias como governança pública, gestão estratégica de pessoas, inovação institucional e governança colaborativa. Esse processo de organização facilitou a interpretação dos dados e permitiu identificar relações entre os diferentes conceitos discutidos na literatura. Xavier et al. (2024) destacam que a governança colaborativa representa uma abordagem relevante para compreender novas práticas de gestão no setor público.

A análise dos dados foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa, baseada na interpretação crítica das informações obtidas na literatura científica. Esse

procedimento permitiu comparar diferentes perspectivas teóricas e identificar convergências e divergências entre os autores analisados. A análise interpretativa contribuiu para compreender como os estudos recentes discutem os desafios da gestão pública contemporânea, especialmente no que se refere à articulação entre burocracia, eficiência e inovação institucional.

Por fim, a análise dos dados possibilitou sintetizar as principais contribuições teóricas e empíricas presentes nos estudos selecionados, permitindo construir uma compreensão mais ampla sobre o papel da governança e da gestão estratégica de pessoas nas organizações governamentais. A interpretação das informações permitiu evidenciar que a valorização do capital humano e o desenvolvimento de práticas colaborativas são elementos fundamentais para o fortalecimento da administração pública contemporânea, conforme também apontam Bergue (2015) e Xavier *et al.* (2024). Dessa forma, a análise dos dados contribuiu para fundamentar as discussões apresentadas ao longo da pesquisa.

3.5 Aspectos éticos e limitações da pesquisa

A realização desta pesquisa observou princípios éticos fundamentais que orientam a produção científica, especialmente no que se refere ao respeito à autoria intelectual e à utilização adequada das fontes bibliográficas. Todas as ideias, conceitos e argumentos utilizados no desenvolvimento do estudo foram devidamente referenciados, garantindo o reconhecimento das contribuições dos autores citados. Esse cuidado é essencial para assegurar a integridade acadêmica e evitar práticas inadequadas, como o plágio. Conforme destaca Bergue (2015), a produção científica no campo da administração pública deve ser conduzida com rigor metodológico e responsabilidade intelectual, respeitando as normas e os princípios éticos da pesquisa.

Outro aspecto ético relevante refere-se ao uso adequado das informações obtidas nas fontes consultadas. Como a pesquisa foi baseada em revisão bibliográfica, não houve coleta de dados envolvendo participantes humanos, entrevistas ou aplicação de questionários. Dessa forma, não foi necessário submeter o estudo à avaliação de comitês de ética em pesquisa envolvendo seres humanos. No entanto, manteve-se o compromisso com a fidelidade às ideias dos autores analisados,

evitando interpretações distorcidas ou descontextualizadas das contribuições teóricas presentes na literatura científica.

Além dos aspectos éticos, é importante reconhecer as limitações inerentes ao tipo de metodologia adotada na pesquisa. Por tratar-se de um estudo de natureza bibliográfica e qualitativa, a análise baseia-se na interpretação de obras e artigos científicos previamente publicados. Isso significa que as conclusões apresentadas refletem as perspectivas teóricas discutidas na literatura selecionada, podendo não abranger todas as abordagens existentes sobre o tema. Bergue (2015) ressalta que a análise da governança e da gestão de pessoas no setor público envolve múltiplas dimensões institucionais, o que torna o fenômeno complexo e sujeito a diferentes interpretações teóricas.

Outra limitação refere-se ao fato de que a pesquisa não incluiu investigação empírica direta em organizações públicas. A ausência de coleta de dados primários, como entrevistas com gestores ou análise de experiências institucionais específicas, restringe a análise às contribuições teóricas e aos estudos empíricos já disponíveis na literatura. Embora essa abordagem permita uma compreensão conceitual consistente do tema, estudos futuros podem aprofundar a investigação por meio de pesquisas de campo que analisem práticas concretas de governança e gestão de pessoas no setor público.

Por fim, apesar dessas limitações, a pesquisa contribui para ampliar a compreensão teórica sobre a governança e a gestão estratégica de pessoas nas organizações governamentais contemporâneas. A revisão da literatura permitiu identificar conceitos fundamentais, abordagens analíticas e evidências empíricas relevantes para o debate acadêmico sobre administração pública. Assim, mesmo reconhecendo as limitações metodológicas, o estudo oferece subsídios importantes para futuras pesquisas e para reflexões sobre a melhoria da gestão pública e o fortalecimento das práticas de governança no setor público.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A análise da literatura científica realizada nesta pesquisa permitiu identificar que a governança e a gestão estratégica de pessoas têm assumido papel cada vez mais relevante na administração pública contemporânea. Os estudos analisados indicam que as organizações governamentais enfrentam desafios significativos relacionados à necessidade de equilibrar estruturas burocráticas tradicionais com demandas crescentes por eficiência administrativa e inovação institucional. Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas surge como um elemento fundamental para fortalecer a capacidade institucional do Estado e melhorar a qualidade dos serviços públicos. Bergue (2015) destaca que a governança de pessoas no setor público contribui para alinhar os objetivos organizacionais às competências dos servidores, promovendo maior eficiência na implementação das políticas públicas.

Os resultados também evidenciam que a governança pública tem passado por transformações importantes nas últimas décadas, especialmente com a incorporação de práticas gerenciais voltadas ao desempenho institucional e à inovação organizacional. A literatura analisada aponta que a modernização da administração pública envolve não apenas mudanças estruturais, mas também transformações na forma como as instituições gerenciam seus recursos humanos. Bergue (2015, p. 62) afirma que “a gestão estratégica de pessoas no setor público deve estar integrada ao planejamento institucional e orientada para o desenvolvimento de competências organizacionais”. Dessa forma, a valorização do capital humano aparece como um fator essencial para fortalecer a governança pública.

Outro resultado relevante identificado na análise refere-se ao papel da governança colaborativa na gestão de pessoas no setor público. Estudos recentes indicam que a colaboração institucional tem sido utilizada como estratégia para ampliar a participação dos servidores nos processos de tomada de decisão e promover ambientes organizacionais mais inovadores. Xavier *et al.* (2024) ressaltam que a governança colaborativa permite integrar diferentes atores institucionais na construção de soluções organizacionais mais eficazes. Segundo os autores, “a governança colaborativa na gestão de pessoas fortalece a cooperação institucional e amplia a capacidade das organizações públicas de enfrentar desafios complexos” (Xavier *et al.*, 2024, p. 10).

Por fim, os resultados da pesquisa indicam que a articulação entre governança pública e gestão estratégica de pessoas representa um fator decisivo para a modernização das organizações governamentais. A literatura analisada demonstra que políticas de gestão de pessoas orientadas para o desenvolvimento de competências, valorização profissional e colaboração institucional contribuem para melhorar o desempenho organizacional e a qualidade da gestão pública. Nesse sentido, a integração entre burocracia, eficiência e inovação constitui um dos principais desafios enfrentados pelas instituições públicas na atualidade, exigindo modelos de gestão mais flexíveis, participativos e orientados para a geração de valor público.

4.1 Caracterização dos dados e panorama geral dos resultados

Os dados analisados nesta pesquisa são de natureza bibliográfica e qualitativa, provenientes de livros e artigos científicos que discutem a governança pública e a gestão estratégica de pessoas no setor público. As fontes utilizadas concentram-se principalmente nas contribuições teóricas de Bergue (2015) e nos estudos recentes de Xavier *et al.* (2024), que analisam práticas de governança e gestão de pessoas no contexto da administração pública brasileira. Esses estudos apresentam reflexões conceituais e evidências empíricas sobre as transformações ocorridas na gestão pública contemporânea, especialmente no que se refere às tensões entre burocracia administrativa, eficiência organizacional e inovação institucional.

A caracterização dos dados permitiu identificar que grande parte das pesquisas sobre gestão pública destaca a importância do capital humano como elemento central para o desempenho das organizações governamentais. A literatura analisada aponta que a gestão estratégica de pessoas tem sido cada vez mais incorporada às práticas de governança pública, contribuindo para fortalecer o planejamento institucional e o desenvolvimento de competências organizacionais. Bergue (2015) enfatiza que a governança de pessoas no setor público envolve a articulação entre políticas institucionais, desenvolvimento profissional e estratégias administrativas voltadas à melhoria da gestão pública.

O panorama geral dos resultados indica que as organizações governamentais têm buscado adotar modelos de gestão mais integrados, capazes de conciliar as estruturas burocráticas tradicionais com práticas gerenciais voltadas à eficiência e à inovação. Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas aparece como um instrumento essencial para promover mudanças organizacionais e fortalecer a capacidade institucional do Estado. Bergue (2015, p. 74) afirma que “a gestão estratégica de pessoas no setor público deve contribuir para alinhar os objetivos institucionais às competências necessárias para a execução das políticas públicas”. Essa perspectiva reforça a importância de políticas de gestão de pessoas orientadas para o desenvolvimento de competências e para a valorização dos servidores públicos.

Além disso, os estudos analisados evidenciam a crescente importância da governança colaborativa como modelo de gestão aplicado ao setor público. Xavier *et al.* (2024) destacam que práticas colaborativas na gestão de pessoas contribuem para ampliar a participação institucional e fortalecer processos de cooperação organizacional. Esse panorama sugere que a modernização da administração pública depende não apenas de reformas estruturais, mas também da construção de ambientes organizacionais mais participativos, capazes de estimular a inovação e o desenvolvimento institucional nas organizações governamentais.

4.2 Análise e interpretação dos resultados à luz do referencial teórico

A análise dos resultados obtidos nesta pesquisa permite compreender que a governança e a gestão estratégica de pessoas no setor público estão diretamente relacionadas às transformações recentes da administração pública. Os estudos analisados indicam que as organizações governamentais enfrentam o desafio de conciliar a estrutura burocrática tradicional com a necessidade de maior eficiência e inovação na gestão pública. Nesse contexto, os resultados observados confirmam as contribuições teóricas apresentadas por Bergue (2015), que destaca a importância da governança de pessoas como elemento estruturante para o alinhamento entre estratégias organizacionais e desenvolvimento de competências no setor público. Assim, a gestão estratégica de pessoas emerge como um instrumento fundamental para fortalecer a capacidade institucional das organizações governamentais.

Além disso, a interpretação dos resultados evidencia que a valorização do capital humano constitui um dos fatores centrais para o aprimoramento da governança pública. A literatura analisada demonstra que políticas voltadas ao desenvolvimento de competências, à capacitação profissional e à valorização dos servidores públicos contribuem significativamente para melhorar o desempenho institucional das organizações governamentais. Bergue (2015, p. 68) afirma que “a gestão estratégica de pessoas no setor público deve estar orientada para o desenvolvimento institucional e para o fortalecimento das capacidades organizacionais”. Dessa forma, os resultados da pesquisa reforçam a ideia de que a gestão de pessoas desempenha papel essencial na construção de organizações públicas mais eficientes e orientadas para resultados.

Outro aspecto relevante identificado na análise refere-se à importância da governança colaborativa como modelo de gestão aplicado à administração pública contemporânea. Os resultados indicam que a adoção de práticas colaborativas na gestão de pessoas pode favorecer a construção de ambientes organizacionais mais participativos e inovadores. Nesse sentido, as conclusões da pesquisa estão alinhadas às contribuições de Xavier *et al.* (2024), que destacam a governança colaborativa como uma estratégia capaz de ampliar a cooperação institucional e fortalecer os processos de tomada de decisão no setor público. Segundo os autores, “a governança colaborativa na gestão de pessoas amplia a capacidade das organizações públicas de desenvolver soluções organizacionais mais eficazes” (Xavier *et al.*, 2024, p. 10).

Por fim, a interpretação dos resultados à luz do referencial teórico evidencia que a integração entre burocracia, eficiência e inovação constitui um dos principais desafios da gestão pública contemporânea. A literatura analisada aponta que a modernização da administração pública depende da construção de modelos de governança capazes de articular esses diferentes elementos. Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas assume papel central na promoção de mudanças organizacionais e no fortalecimento da governança pública. Dessa forma, os resultados da pesquisa confirmam que a valorização do capital humano, associada a práticas de gestão colaborativa e inovadora, representa um caminho importante para o aprimoramento das organizações governamentais e para a melhoria da qualidade da gestão pública.

4.3 Implicações práticas, teóricas e metodológicas dos resultados

Os resultados obtidos nesta pesquisa apresentam importantes implicações práticas para a gestão pública contemporânea, especialmente no que se refere à adoção de estratégias voltadas ao fortalecimento da governança e da gestão de pessoas nas organizações governamentais. A análise da literatura evidencia que a valorização do capital humano, associada ao desenvolvimento de competências institucionais, contribui para melhorar o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços públicos. Nesse sentido, as instituições públicas podem se beneficiar da implementação de políticas de gestão estratégica de pessoas alinhadas ao planejamento institucional e às demandas sociais. Bergue (2015) destaca que a governança de pessoas deve ser estruturada de forma integrada às estratégias organizacionais, permitindo maior eficiência na execução das políticas públicas.

Do ponto de vista teórico, os resultados desta pesquisa reforçam a relevância das abordagens contemporâneas da administração pública que enfatizam a importância da governança e da gestão estratégica de pessoas como elementos centrais para o funcionamento das organizações governamentais. A análise das contribuições de Bergue (2015) e Xavier *et al.* (2024) evidencia que a gestão de pessoas no setor público deve ser compreendida como um processo estratégico que envolve o desenvolvimento de competências, a valorização dos servidores e a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos. Dessa forma, os resultados contribuem para ampliar o debate acadêmico sobre os modelos de governança aplicados à administração pública e sobre o papel da gestão de pessoas na promoção da inovação institucional.

Além disso, os resultados também apresentam implicações metodológicas relevantes para futuras pesquisas na área da administração pública. A utilização da revisão bibliográfica como procedimento metodológico permitiu identificar diferentes abordagens teóricas e evidências empíricas relacionadas à governança e à gestão estratégica de pessoas no setor público. Entretanto, a análise realizada também indica a necessidade de ampliar as investigações empíricas sobre o tema, especialmente por meio de estudos de caso, pesquisas de campo e análises comparativas entre diferentes organizações governamentais. Xavier *et al.* (2024) ressaltam que a investigação empírica das práticas de governança colaborativa pode contribuir para

compreender de forma mais aprofundada os desafios e as oportunidades da gestão pública contemporânea.

Por fim, as implicações dos resultados apontam para a necessidade de fortalecer a integração entre teoria, prática e metodologia no campo da administração pública. A articulação entre estudos teóricos e análises empíricas pode contribuir para o desenvolvimento de modelos de gestão pública mais eficazes, capazes de responder às demandas sociais por maior eficiência, transparência e inovação institucional. Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas assume papel fundamental na construção de organizações governamentais mais adaptativas e orientadas para a geração de valor público, conforme também ressaltado nas contribuições de Bergue (2015) e Xavier *et al.* (2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a governança e a gestão estratégica de pessoas no setor público, com foco nas tensões existentes entre burocracia, eficiência administrativa e inovação nas organizações governamentais contemporâneas. A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar que a gestão de pessoas tem assumido papel cada vez mais estratégico na administração pública, sendo fundamental para o fortalecimento da governança institucional e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Os estudos analisados indicam que as organizações governamentais enfrentam desafios complexos relacionados à necessidade de conciliar estruturas burocráticas tradicionais com práticas gerenciais voltadas ao desempenho institucional e à inovação organizacional.

A análise da literatura evidenciou que a governança pública contemporânea exige modelos de gestão capazes de integrar diferentes dimensões da administração pública, incluindo planejamento institucional, desenvolvimento de competências e valorização do capital humano. Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas surge como um elemento fundamental para alinhar os objetivos organizacionais às capacidades dos servidores públicos, contribuindo para fortalecer a capacidade institucional do Estado. Conforme destacado por Bergue (2015), a governança de pessoas representa um mecanismo essencial para articular estratégias

organizacionais, práticas administrativas e desenvolvimento profissional no âmbito das organizações públicas.

Outro aspecto relevante identificado ao longo da pesquisa refere-se à importância da governança colaborativa como abordagem emergente na gestão pública. Os estudos recentes analisados indicam que práticas colaborativas na gestão de pessoas podem favorecer a construção de ambientes organizacionais mais participativos, inovadores e orientados para a cooperação institucional. Nesse sentido, Xavier *et al.* (2024) ressaltam que a governança colaborativa contribui para ampliar a participação dos diferentes atores organizacionais nos processos de tomada de decisão e para fortalecer a capacidade das organizações públicas em enfrentar desafios institucionais complexos.

Além disso, a pesquisa demonstrou que a modernização da administração pública depende não apenas de mudanças estruturais, mas também da construção de novas práticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento do capital humano. A valorização dos servidores públicos, associada ao investimento em capacitação e desenvolvimento profissional, constitui um elemento central para promover maior eficiência administrativa e melhorar a qualidade da gestão pública. Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas passa a ser compreendida como um instrumento essencial para fortalecer a governança pública e promover a geração de valor público nas organizações governamentais.

Por fim, destaca-se que os resultados desta pesquisa contribuem para ampliar o debate acadêmico sobre governança e gestão estratégica de pessoas no setor público, evidenciando a importância de integrar burocracia, eficiência e inovação na construção de modelos de gestão mais eficazes. Entretanto, reconhece-se que o estudo apresenta limitações decorrentes da natureza bibliográfica da pesquisa, o que aponta para a necessidade de futuras investigações empíricas que analisem experiências concretas de governança e gestão de pessoas em diferentes organizações governamentais. Assim, espera-se que este trabalho contribua para estimular novas pesquisas e reflexões sobre os desafios e as possibilidades de aprimoramento da administração pública contemporânea.

6 REFERÊNCIAS

AKOTIRENE, Carla. Interseccionalidade. São Paulo: Pólen, 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. Governança e gestão estratégica de pessoas no setor público. In: BERGUE, Sandro Trescastro (org.). Gestão pública, município e federação. Porto Alegre: UFRGS, 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. 4. ed. Caxias do Sul: Educs, 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7–39, 1996.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. The new public service: serving, not steering. 2. ed. Armonk: M.E. Sharpe, 2007.

DRUCKER, Peter F. Administração em tempos turbulentos. São Paulo: Pioneira, 1980.

FREEMAN, R. Edward. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? Public Administration, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.

KETTLE, Donald F. The global public management revolution. Washington: Brookings Institution Press, 2005.

LONGO, Francisco. Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona: Paidós, 2004.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

MOORE, Mark H. Creating public value: strategic management in government. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PETERS, B. Guy. *The future of governing*. 2. ed. Lawrence: University Press of Kansas, 2001.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009.

SECCHI, Leonardo. *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

XAVIER, Renata Glesemery Santos *et al.* Governança colaborativa na gestão de pessoas: um olhar integrativo na escala pública brasileira. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 15, n. 12, p. e4571, 2024.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

