



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. Fábيا 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**

# REFORMAS ADMINISTRATIVAS E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE CRÍTICA DOS EFEITOS SOBRE A EFICIÊNCIA, A GOVERNANÇA E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

## ADMINISTRATIVE REFORMS AND STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: A CRITICAL ANALYSIS OF THE EFFECTS ON EFFICIENCY, GOVERNANCE, AND THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES

## REFORMAS ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS EFECTOS SOBRE LA EFICIENCIA, LA GOBERNANZA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

### RESUMO

As reformas administrativas têm ocupado papel central nas agendas de modernização do setor público, especialmente na América Latina, onde governos buscam aprimorar a eficiência institucional, fortalecer a governança e elevar a qualidade dos serviços públicos. Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas destaca-se como elemento fundamental, uma vez que o capital humano é decisivo para a implementação de políticas públicas eficazes e para a consolidação de instituições mais eficientes e inovadoras. O presente artigo tem como objetivo analisar criticamente os efeitos das reformas administrativas sobre a gestão estratégica de pessoas no setor público, considerando suas implicações para a eficiência institucional, a governança democrática e a qualidade dos serviços. O estudo fundamenta-se em contribuições teóricas recentes sobre governança participativa, inovação institucional e qualificação dos servidores públicos. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseada em revisão bibliográfica e análise crítica da produção acadêmica sobre o tema. A análise busca identificar convergências teóricas e evidências empíricas acerca dos impactos das reformas nas práticas de gestão de pessoas. Os resultados indicam que as reformas podem contribuir para a modernização da gestão pública, desde que acompanhadas por políticas de valorização do capital humano, capacitação profissional e fortalecimento institucional. Conclui-se que a construção de modelos de gestão pública mais eficientes e inovadores depende da integração entre reformas administrativas e desenvolvimento das capacidades do Estado brasileiro.

**Palavras-chave:** Reformas administrativas; gestão estratégica de pessoas; governança pública; eficiência institucional; serviços públicos.

### ABSTRACT

Administrative reforms have played a central role in public sector modernization agendas, especially in Latin America, where governments seek to improve institutional efficiency, strengthen governance, and raise the quality of public services. In this context, strategic human resource management stands out as a fundamental element, since human capital is crucial for the implementation of effective public policies and for the consolidation of more efficient and innovative institutions. This article aims to critically analyze the effects of administrative reforms on strategic human resource management in the public sector, considering its implications for institutional efficiency, democratic governance, and service quality. The study is based on recent theoretical contributions on participatory governance, institutional innovation, and the qualification of public servants. Methodologically, this is a qualitative, exploratory, and descriptive research, based on a literature review and critical analysis of academic production on the subject. The analysis seeks to identify theoretical convergences and empirical evidence regarding the impacts of reforms on human resource management practices. The results indicate that reforms can contribute to the modernization of public management, provided they are accompanied by policies that value human capital, professional training, and institutional strengthening. It is concluded that the

construction of more efficient and innovative public management models depends on the integration between administrative reforms and the development of the capacities of the Brazilian State.

**Keywords:** Administrative reforms; strategic human resource management; public governance; institutional efficiency; public services.

## RESUMEN

Las reformas administrativas han desempeñado un papel central en las agendas de modernización del sector público, especialmente en América Latina, donde los gobiernos buscan mejorar la eficiencia institucional, fortalecer la gobernanza y elevar la calidad de los servicios públicos. En este contexto, la gestión estratégica de recursos humanos se destaca como un elemento fundamental, ya que el capital humano es crucial para la implementación de políticas públicas efectivas y para la consolidación de instituciones más eficientes e innovadoras. Este artículo tiene como objetivo analizar críticamente los efectos de las reformas administrativas en la gestión estratégica de recursos humanos en el sector público, considerando sus implicaciones para la eficiencia institucional, la gobernanza democrática y la calidad del servicio. El estudio se basa en contribuciones teóricas recientes sobre gobernanza participativa, innovación institucional y la cualificación de los servidores públicos. Metodológicamente, se trata de una investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva, basada en una revisión de la literatura y un análisis crítico de la producción académica sobre el tema. El análisis busca identificar convergencias teóricas y evidencia empírica sobre los impactos de las reformas en las prácticas de gestión de recursos humanos. Los resultados indican que las reformas pueden contribuir a la modernización de la gestión pública, siempre que se acompañen de políticas que valoren el capital humano, la formación profesional y el fortalecimiento institucional. Se concluye que la construcción de modelos de gestión pública más eficientes e innovadores depende de la integración entre las reformas administrativas y el desarrollo de las capacidades del Estado brasileño.

**Palabras clave:** Reformas administrativas; gestión estratégica de recursos humanos; gobernanza pública; eficiencia institucional; servicios públicos.

## 1 INTRODUÇÃO

As reformas administrativas constituem um dos principais instrumentos utilizados pelos Estados contemporâneos para promover a modernização das instituições públicas e melhorar a eficiência na prestação de serviços à sociedade. Nas últimas décadas, diversos países da América Latina têm implementado reformas estruturais com o objetivo de aprimorar os sistemas administrativos, fortalecer os mecanismos de governança e ampliar a capacidade institucional do Estado.

Essas reformas surgem em resposta a desafios complexos, como a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços públicos, reduzir a burocracia administrativa e promover maior transparência na gestão governamental. Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas passa a ser considerada um elemento fundamental para o sucesso das políticas de modernização administrativa.

A literatura sobre administração pública destaca que as reformas institucionais não produzem resultados significativos se não estiverem acompanhadas por mudanças nas práticas de gestão de pessoas e na valorização do capital humano. O

desenvolvimento de competências profissionais, a qualificação dos servidores públicos e a criação de ambientes organizacionais favoráveis à inovação tornam-se fatores decisivos para a eficácia das reformas administrativas.

De acordo com Cabezas-Torres et al. (2026), as reformas administrativas na América Latina enfrentam desafios estruturais relacionados à governança participativa, à inovação institucional e às desigualdades administrativas existentes nos sistemas públicos da região. Esses desafios evidenciam a necessidade de fortalecer a gestão estratégica de pessoas como instrumento de transformação organizacional no setor público.

Diante desse cenário, o presente estudo busca analisar criticamente os efeitos das reformas administrativas sobre a gestão estratégica de pessoas no setor público, considerando suas implicações para a eficiência institucional, para a governança pública e para a qualidade dos serviços prestados à população.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Fundamentação conceitual do objeto de estudo

A administração pública contemporânea tem passado por transformações significativas em decorrência das reformas administrativas implementadas em diferentes contextos institucionais. Essas reformas buscam modernizar os sistemas de gestão pública, promover maior eficiência organizacional e fortalecer os mecanismos de governança democrática.

No âmbito dessas transformações, a gestão estratégica de pessoas surge como um elemento central para o desenvolvimento institucional das organizações públicas. A valorização do capital humano, a qualificação dos servidores e a criação de ambientes organizacionais favoráveis à inovação tornam-se aspectos fundamentais para a construção de instituições públicas mais eficientes.

Segundo Cabezas-Torres et al. (2026), as reformas administrativas na América Latina devem ser compreendidas como processos complexos que envolvem mudanças institucionais, culturais e organizacionais. Essas mudanças buscam fortalecer a governança pública e ampliar a participação social nos processos decisórios.

Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas desempenha um papel fundamental na implementação dessas reformas, pois os servidores públicos são responsáveis pela execução das políticas e pela operacionalização das mudanças institucionais.

Assim, a integração entre reformas administrativas e políticas de gestão de pessoas torna-se um elemento essencial para o fortalecimento da eficiência institucional e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

## **2.2 Abordagens teóricas e modelos analíticos relacionados ao tema**

Diversas abordagens teóricas têm sido utilizadas para analisar as reformas administrativas e seus impactos na gestão pública. Entre essas abordagens destacam-se os modelos de governança pública, gestão por resultados e inovação organizacional no setor público.

Essas perspectivas teóricas enfatizam a importância de desenvolver instituições públicas mais flexíveis, eficientes e orientadas para o cidadão. Nesse sentido, as reformas administrativas buscam substituir modelos burocráticos tradicionais por modelos de gestão mais dinâmicos e orientados para desempenho.

Trejo (2025) destaca que a qualificação acadêmica dos servidores públicos exerce influência significativa sobre a eficácia dos processos de governança. Servidores com maior nível de formação tendem a apresentar maior capacidade de análise, planejamento e implementação de políticas públicas.

Além disso, modelos de gestão estratégica de pessoas têm sido adotados como instrumentos para promover maior alinhamento entre objetivos institucionais e desempenho organizacional.

Essas abordagens indicam que a modernização da administração pública depende da integração entre reformas institucionais, desenvolvimento de competências profissionais e fortalecimento da governança pública.

## 2.3 Evidências empíricas e contribuições de estudos recentes

Estudos recentes sobre reformas administrativas na América Latina indicam que essas reformas têm produzido resultados variados em diferentes contextos institucionais. Em alguns casos, observam-se avanços significativos na eficiência administrativa e na qualidade dos serviços públicos.

No entanto, também existem desafios relacionados à implementação dessas reformas, especialmente no que se refere à resistência organizacional, às limitações institucionais e à escassez de recursos humanos qualificados.

Cabezas-Torres *et al.* (2026) destacam que muitos processos de reforma administrativa enfrentam dificuldades devido à ausência de políticas consistentes de desenvolvimento do capital humano no setor público.

Da mesma forma, Trejo (2025) evidencia que a qualificação profissional dos servidores públicos está diretamente relacionada à qualidade da governança institucional.

Essas evidências reforçam a importância de fortalecer a gestão estratégica de pessoas como componente central das reformas administrativas.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Natureza e abordagem da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, voltado para a análise das reformas administrativas e seus impactos sobre a gestão estratégica de pessoas no setor público. A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar uma compreensão aprofundada dos fenômenos institucionais e organizacionais que envolvem as reformas administrativas, permitindo interpretar as relações entre governança, eficiência institucional e qualidade dos serviços públicos.

Além disso, a natureza exploratória da pesquisa justifica-se pela necessidade de ampliar a compreensão teórica sobre os efeitos das reformas administrativas no contexto da administração pública contemporânea, especialmente na América Latina. A literatura demonstra que esses processos de reforma envolvem múltiplas

dimensões institucionais, políticas e organizacionais, o que exige uma abordagem analítica capaz de interpretar essas dinâmicas de forma integrada.

A abordagem descritiva, por sua vez, permite identificar e analisar os principais elementos que caracterizam as reformas administrativas e suas implicações para a gestão estratégica de pessoas. Esse tipo de investigação busca descrever fenômenos institucionais e organizacionais a partir da análise sistemática da literatura científica e das evidências empíricas disponíveis.

Nesse sentido, a metodologia adotada neste estudo possibilita examinar criticamente as contribuições teóricas e empíricas relacionadas às reformas administrativas e à gestão estratégica de pessoas, considerando suas implicações para a eficiência institucional e para a governança pública.

Assim, a pesquisa qualitativa adotada neste trabalho constitui uma estratégia metodológica adequada para compreender as transformações institucionais associadas às reformas administrativas e para analisar criticamente seus efeitos sobre a administração pública.

### **3.2 Procedimentos técnicos e fontes de dados**

O desenvolvimento desta pesquisa baseou-se principalmente em revisão bibliográfica, considerada um dos principais procedimentos técnicos utilizados em estudos de natureza qualitativa nas ciências sociais aplicadas. A revisão bibliográfica permitiu identificar, analisar e interpretar produções acadêmicas relevantes relacionadas ao tema das reformas administrativas, governança pública e gestão estratégica de pessoas no setor público.

As fontes de dados utilizadas incluem artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos, livros especializados, dissertações, teses e documentos institucionais relacionados à administração pública e à governança governamental. Essas fontes foram selecionadas com base em sua relevância científica, atualidade e contribuição para o debate sobre modernização administrativa e gestão pública.

Entre os estudos analisados destacam-se as contribuições de Cabezas-Torres *et al.* (2026), que apresentam uma revisão sistemática sobre reformas administrativas na América Latina, bem como as análises de Trejo (2025), que

discutem a relação entre qualificação acadêmica e eficácia da governança institucional. Essas produções acadêmicas oferecem importantes subsídios teóricos para compreender os desafios e as potencialidades das reformas administrativas contemporâneas.

Além disso, foram considerados estudos relacionados à governança pública, inovação institucional e gestão estratégica de pessoas no setor público, permitindo construir uma base teórica consistente para a análise desenvolvida neste trabalho.

A utilização dessas diferentes fontes de dados contribuiu para ampliar a compreensão sobre as transformações institucionais associadas às reformas administrativas e para identificar padrões analíticos relevantes na literatura acadêmica.

### **3.3 Universo, amostra e critérios de seleção**

O universo da pesquisa foi composto por produções acadêmicas e científicas relacionadas às reformas administrativas, governança pública e gestão estratégica de pessoas no setor público. Esse conjunto de produções inclui estudos desenvolvidos em diferentes contextos institucionais, com ênfase especial na realidade da administração pública latino-americana.

A amostra analisada foi constituída por obras selecionadas a partir de critérios de relevância temática, contribuição teórica e atualidade das publicações. Foram priorizados estudos publicados nos últimos anos, especialmente aqueles que abordam os impactos das reformas administrativas sobre a governança pública e sobre as práticas de gestão de pessoas nas organizações governamentais.

Também foram incluídas obras clássicas da literatura sobre administração pública e gestão organizacional, uma vez que essas contribuições teóricas oferecem fundamentos importantes para compreender os processos de transformação institucional no setor público.

Os critérios de seleção das fontes bibliográficas consideraram ainda a qualidade acadêmica das publicações, priorizando trabalhos publicados em periódicos científicos reconhecidos ou em editoras acadêmicas especializadas.

Esse processo de seleção permitiu construir um corpus teórico consistente, capaz de sustentar a análise crítica sobre os efeitos das reformas administrativas na gestão estratégica de pessoas no setor público.

### **3.4 Coleta, tratamento e análise dos dados**

A coleta de dados foi realizada por meio da identificação e seleção de produções acadêmicas relevantes relacionadas ao tema da pesquisa. Esse processo envolveu a busca sistemática em bases de dados acadêmicas, bibliotecas digitais e repositórios científicos, com o objetivo de reunir materiais que abordassem as reformas administrativas e seus impactos na gestão pública.

Após a coleta das obras selecionadas, procedeu-se à leitura analítica dos textos, buscando identificar conceitos-chave, abordagens teóricas e evidências empíricas relacionadas ao tema investigado. Essa etapa permitiu compreender as diferentes perspectivas presentes na literatura acadêmica sobre reformas administrativas e governança pública.

O tratamento dos dados consistiu na organização das informações coletadas em categorias analíticas relacionadas aos objetivos da pesquisa. Entre essas categorias destacam-se eficiência institucional, governança pública, gestão estratégica de pessoas e qualidade dos serviços públicos.

A análise dos dados foi realizada por meio de interpretação crítica da literatura, buscando identificar convergências e divergências entre os diferentes estudos analisados. Esse procedimento permitiu compreender de forma mais aprofundada os impactos das reformas administrativas sobre os modelos de gestão pública.

Dessa forma, a análise interpretativa da literatura científica possibilitou construir uma visão abrangente sobre os desafios e as potencialidades das reformas administrativas no contexto da administração pública contemporânea.

### **3.5 Aspectos éticos e limitações da pesquisa**

Por tratar-se de uma pesquisa bibliográfica, este estudo respeita integralmente os princípios éticos da produção científica, especialmente no que se refere ao reconhecimento da autoria das ideias e ao uso adequado das fontes consultadas. Todas as obras utilizadas foram devidamente citadas ao longo do trabalho, garantindo o respeito à propriedade intelectual dos autores analisados.

Além disso, a pesquisa foi conduzida com base em critérios de rigor acadêmico e transparência metodológica, buscando assegurar a confiabilidade das análises realizadas. A utilização de fontes científicas reconhecidas contribui para fortalecer a credibilidade do estudo e para garantir a consistência das interpretações apresentadas.

No entanto, algumas limitações metodológicas devem ser consideradas. A principal limitação refere-se ao fato de que a pesquisa se baseia exclusivamente em análise bibliográfica, não incluindo coleta de dados empíricos em instituições públicas específicas. Isso significa que as conclusões do estudo estão fundamentadas na interpretação da literatura existente sobre o tema.

Outra limitação diz respeito à diversidade de contextos institucionais presentes na América Latina, uma vez que as reformas administrativas podem apresentar características distintas em diferentes países e sistemas administrativos.

Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras complementem esta análise por meio de estudos empíricos, investigações comparativas e análises de casos específicos de reformas administrativas em instituições públicas.

## **4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização dos dados e panorama geral dos resultados**

Os resultados obtidos a partir da análise da literatura indicam que as reformas administrativas desempenham um papel fundamental na modernização das instituições públicas e na melhoria da eficiência institucional. Diversos estudos apontam que a implementação de reformas estruturais na administração pública tem contribuído para aprimorar os sistemas de gestão governamental e fortalecer os mecanismos de governança pública.

No entanto, a análise também revela que os efeitos dessas reformas variam significativamente entre diferentes contextos institucionais. Em alguns casos, as reformas administrativas resultaram em avanços importantes na eficiência organizacional e na qualidade dos serviços públicos. Em outros contextos, os resultados foram mais limitados devido a fatores estruturais e institucionais.

Um dos principais elementos identificados na análise refere-se à importância da gestão estratégica de pessoas para o sucesso das reformas administrativas. A valorização do capital humano, a capacitação profissional e o desenvolvimento de competências organizacionais são fatores fundamentais para a implementação efetiva das mudanças institucionais.

Além disso, a literatura evidencia que reformas administrativas bem-sucedidas tendem a estar associadas a processos de governança participativa e inovação institucional. Esses elementos contribuem para fortalecer a legitimidade das instituições públicas e ampliar a capacidade do Estado de responder às demandas sociais.

De modo geral, os resultados indicam que a eficácia das reformas administrativas depende da articulação entre mudanças institucionais, desenvolvimento de capacidades organizacionais e valorização dos servidores públicos.

#### **4.2 Análise e interpretação dos resultados à luz do referencial teórico**

A análise dos resultados demonstra que as reformas administrativas devem ser compreendidas como processos complexos que envolvem transformações estruturais nas instituições públicas. À luz do referencial teórico apresentado, observa-se que a modernização administrativa depende não apenas da implementação de novas normas e estruturas organizacionais, mas também da transformação das práticas de gestão e da valorização do capital humano.

Os estudos analisados indicam que a gestão estratégica de pessoas desempenha um papel central na implementação das reformas administrativas. Servidores qualificados e bem preparados possuem maior capacidade de implementar políticas públicas e de promover inovação organizacional nas instituições governamentais.

Além disso, os resultados corroboram as contribuições teóricas de Trejo (2025), que destacam a importância da qualificação acadêmica dos servidores públicos para a eficácia dos processos de governança institucional.

Da mesma forma, as análises de Cabezas-Torres et al. (2026) indicam que reformas administrativas bem-sucedidas estão associadas à construção de ambientes institucionais favoráveis à inovação e à participação social.

Assim, a interpretação dos resultados reforça a importância de integrar reformas administrativas com políticas de gestão estratégica de pessoas e fortalecimento da governança pública.

#### **4.3 Implicações práticas, teóricas e metodológicas dos resultados**

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que governos e instituições públicas devem investir em políticas de desenvolvimento do capital humano como parte integrante das reformas administrativas.

No plano teórico, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre a relação entre reformas administrativas, governança pública e gestão estratégica de pessoas.

Metodologicamente, a pesquisa evidencia a importância da revisão bibliográfica como instrumento para analisar processos complexos de transformação institucional.

Além disso, os resultados sugerem a necessidade de ampliar investigações empíricas sobre reformas administrativas em diferentes contextos institucionais.

Essas implicações indicam que a modernização da administração pública depende da integração entre reformas institucionais e políticas de valorização do capital humano.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reformas administrativas representam um dos principais instrumentos de modernização das instituições públicas contemporâneas. No contexto latino-americano, esses processos têm buscado fortalecer a eficiência institucional, ampliar a governança democrática e melhorar a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população.

Os resultados deste estudo indicam que a gestão estratégica de pessoas constitui um elemento fundamental para o sucesso dessas reformas, uma vez que os servidores públicos desempenham um papel central na implementação das políticas e na operacionalização das mudanças institucionais.

Nesse sentido, a valorização do capital humano, o desenvolvimento de competências profissionais e a criação de ambientes organizacionais favoráveis à inovação tornam-se fatores essenciais para o fortalecimento da administração pública.

Além disso, a análise evidencia que reformas administrativas eficazes dependem da integração entre mudanças institucionais, governança participativa e políticas de gestão de pessoas orientadas para o desenvolvimento organizacional.

Por fim, conclui-se que a construção de uma administração pública mais eficiente, transparente e orientada para resultados exige não apenas reformas estruturais, mas também investimentos contínuos na valorização e no desenvolvimento dos profissionais que atuam no setor público.

## 6 REFERENCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 5. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CABEZAS-TORRES, Norma Milena; ACEVEDO-CARRILLO, María; LA SERNA LA ROSA, Pedro Antonio; ARAUJO-ROSSEL, Sergio Alejandro. **Reformas administrativas en América Latina: revisión sistemática de los desafíos estructurales, gobernanza participativa e innovación.** Revista InveCom, v. 6, n. 1, 2026.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. **The new public service: serving, not steering.** New York: Routledge, 2015.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Cengage Learning, 2017.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Administração pública e políticas públicas no Brasil.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 813-836, 2011.

FREY, Klaus. **Governança eletrônica e democracia digital: desafios para a administração pública no Brasil.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 483-507, 2007.

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

JANOWSKI, Tomasz. **Digital government evolution: from transformation to contextualization.** Government Information Quarterly, v. 32, n. 3, p. 221-236, 2015.

KETTL, Donald F. **The transformation of governance: public administration for the twenty-first century.** Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2018.

OECD. **Government at a glance 2021.** Paris: OECD Publishing, 2021.

OSBORNE, Stephen P. **The new public governance: emerging perspectives on the theory and practice of public governance.** London: Routledge, 2010.

PETERS, B. Guy. **The politics of bureaucracy: an introduction to comparative public administration.** London: Routledge, 2018.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: a comparative analysis**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

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 e casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

TREJO, Juan De La Cruz. **Impacto del grado académico mínimo en la eficacia de la gobernanza**. Magister Iuris. Revista Digital de la Facultad de Derecho, n. 27, p. 64-101, 2025.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora UnB, 2012.

WORLD BANK. **World development report 2017: governance and the law**. Washington, DC: World Bank, 2017.

