



O Capital Humano no Contexto da Nova Governança Pública Brasileira

Autoria

ERICA VON RASCHENDORFER BASTOS MAIA - erica_von24@yahoo.com.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Admin, Ciências Contábeis e Turismo - PPGAd/EST/UFF - Universidade Federal Fluminense

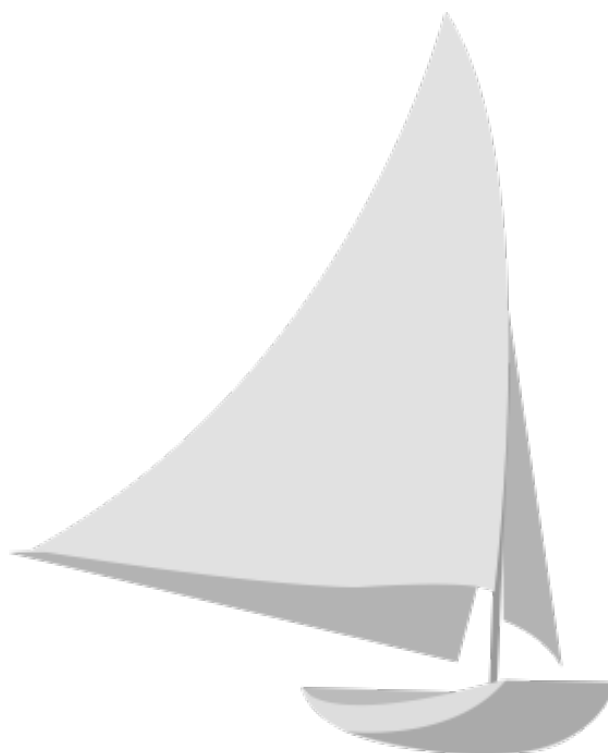
PPGAD/UFF - Universidade Federal Fluminense

Liliane Magalhaes Girardin Pimentel Furtado - lilianempf@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Admin, Ciências Contábeis e Turismo - PPGAd/EST/UFF - Universidade Federal Fluminense

Resumo

O paradigma da Nova Governança Pública, surgido como resposta às necessidades de uma gestão pública voltada para a satisfação das demandas reais dos cidadãos, tem no seu cerne a defesa das redes de organizações que busquem as relações sociais com cidadãos. Assumindo que a viabilização de um ambiente de governança pública perpassa a gestão do Capital Humano no setor público, esta pesquisa propõe investigar os elementos constituintes do conceito de Capital Humano e quais deles estão mais alinhados à noção de governança pública trazida pelo paradigma da New Public Governance (NPG). Tendo como organização alvo do estudo a Marinha do Brasil (MB), os resultados da pesquisa demonstraram que as pessoas e os aspectos relacionais são prioritários para o desenvolvimento das práticas de governança pública, corroborando estudos anteriores sobre o capital humano.





O Capital Humano no Contexto da Nova Governança Pública Brasileira

Resumo

O paradigma da Nova Governança Pública, surgido como resposta às necessidades de uma gestão pública voltada para a satisfação das demandas reais dos cidadãos, tem no seu cerne a defesa das redes de organizações que busquem as relações sociais com cidadãos. Assumindo que a viabilização de um ambiente de governança pública perpassa a gestão do Capital Humano no setor público, esta pesquisa propõe investigar os elementos constituintes do conceito de Capital Humano e quais deles estão mais alinhados à noção de *governança pública* trazida pelo paradigma da *New Public Governance* (NPG). Tendo como organização alvo do estudo a Marinha do Brasil (MB), os resultados da pesquisa demonstraram que as *pessoas* e os *aspectos relacionais* são prioritários para o desenvolvimento das práticas de governança pública, corroborando estudos anteriores sobre o capital humano.

Palavras-chave: Gestão pública, Nova Governança Pública, Capital Humano, Dimensão Humana, AHP.



Introdução

A noção de governança pública é a base do paradigma mais atual da Administração Pública, conhecido como *New Public Governance* (NPG). De acordo com Lindsay, Osborne e Bond (2014) e Osborne (2017), essa noção surge no contexto de atuação dos governos no século XXI, marcado por um ambiente multidimensional e dinâmico no qual a coprodução e a colaboração tornam-se fatores intrínsecos aos processos e práticas da gestão pública e contribuem para a oferta mais ampla (e de longo prazo) de serviços públicos sustentáveis (OSBORNE, 2017).

Segundo as premissas da NPG, a gestão pública deve transferir o foco do resultado e da eficiência financeira (bases do paradigma da *New Public Management* – NPM) para a geração de valor público, por meio da eficiência política, pautada nas preferências coletivamente expressas e politicamente coordenadas (OSBORNE, 2006, 2008; O'FLYNN, 2007). Como consequência dessa evolução paradigmática, tem-se um novo papel para os principais atores da gestão pública: a sociedade e o Estado. O Estado passa a ser coordenador do processo social, enquanto a sociedade, cada vez mais próxima dele, constrói ativa e conjuntamente as políticas públicas. Dessa forma, tem-se que esse novo papel demanda “a capacidade de coesão dos atores envolvidos” (DIAS & CÁRIO, 2014, p. 91), ressaltando a importância das pessoas e das redes para a geração de valor público.

Nesse sentido, tem-se que a característica fundamental da moderna gestão pública é que esta reconhece e congrega inúmeros interesses e influências de *atores*, em um processo de co-produção de políticas, práticas e resultados (NETTO, 2017). Contudo, conforme pontua Fontes Filho (2014), os desafios para a condução das práticas no contexto da NPG têm impactos significativos na organização do Estado, em especial quanto aos requisitos, características, competências e habilidades requeridas ao gestor público, afirmando a importância de se conhecer os aspectos fundamentais associados à dimensão humana nesse contexto, os quais compõem o conceito de *capital humano*.

Nesse contexto está inserida a problemática da presente pesquisa, pautada na seguinte proposição: considerando a importância das pessoas no contexto da NPG, (1) quais seriam os elementos fundamentais do conceito de Capital Humano e (2) quais deles seriam os mais prioritários no contexto da Nova Governança Pública?

Para responder a essas perguntas, conduz-se uma Análise de Conteúdo em artigos científicos publicados entre 2008 e 2018 sobre capital humano, seguido da hierarquização dos elementos identificados por meio da aplicação de uma metodologia multicritério de apoio à decisão, chamada *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Espera-se, com essa combinação de métodos, o levantamento de dados e o alcance de resultados capazes de responder as questões propostas, de forma a oferecer contribuições teóricas e práticas para a literatura de Administração Pública.

Revisão da Literatura

O caminho histórico das reformas na administração pública é apresentado na literatura de diversas formas. Para alguns autores (por exemplo: OSBORNE, 2006 e O'FLYNN, 2007), este caminho é retratado através de paradigmas que caracterizam as fases da administração pública até o momento atual. Partindo dessa colocação, os autores dividem o contexto histórico em três paradigmas dominantes: (1) O Paradigma da Administração (OSBORNE, 2006) ou Paradigma Burocrático (O'FLYNN, 2007); (2) A *New Public Management* (NPM); e (3) A *New Public Governance* (NPG) que caracteriza o paradigma pós-competitivo. Nas últimas três décadas tem-se, em Administração Pública, estudado com maior ênfase os paradigmas da NPM e mais recentemente da NPG.



O paradigma da Nova Gestão Pública (NPG) é caracterizado pela aplicação de técnicas gerenciais do setor privado em organizações públicas, com ênfase no compromisso com os resultados e na eficiência financeira. Segundo Osborne (2006), os defensores deste paradigma afirmam que as técnicas oriundas do meio privado levam automaticamente à melhoria na eficiência e eficácia nos serviços públicos. Na prática, contudo, o que se observou com a aplicação dos princípios desse paradigma foi que a transferência direta de práticas do setor privado trouxe inúmeras disfunções, sobretudo aquelas resultantes da ênfase na eficiência restrita aos aspectos mercadológicos (FONTES FILHO, 2014).

Segundo Osborne (2006) e O'Flynn (2007), as características da NPM reforçam a teoria da competição entre organizações como meio de alcançar a eficiência, resultando em fragmentação de unidades independentes e mais competição, em contraposição à natureza interdependente das atividades do setor público, colocando no centro da relação Estado e Sociedade a eficiência na gestão. Além disso, a NPM carrega a concepção do cidadão como cliente do Estado, ou seja, como a parte totalmente passiva do processo de promoção de políticas públicas.

As críticas à NPM realçaram a inadequação de alguns conceitos e práticas administrativas, particularmente dado à pluralidade do contexto atual. Como consequência, emergiu a necessidade de se pensar novos modelos e práticas para a gestão pública, mais alinhados ao complexo contexto que se apresenta.

Nesse contexto, surge o novo paradigma da Administração Pública, chamado de *New Public Governance* (NPG), destacando os valores políticos e deslocando o foco da eficiência financeira para a efetividade por meio da criação de valor público (SANTOS, 2016). A NPG caracteriza-se por modelos mais participativos de gestão, baseados em gestão de redes, co-produção, flexibilidade no uso de instrumentos de gestão, pautados em novas teorias administrativas e de redes (OSBORNE, 2006).

De acordo com O'Flynn (2007) o marco da mudança do paradigma da NPM no contexto internacional foi a introdução da dimensão social na gestão pública, registrando que os valores sociais podem não ser adequadamente tratados se tomada a eficiência econômica dos mercados como teoria dominante.

O que se observa é que esta mudança conceitual/paradigmática vem progressivamente sendo discutida na literatura relacionada à gestão pública, revelando preocupações mais amplas com a governança de sistemas mais complexos de prestação de serviços ao cidadão, pautados em uma visão mais transacional.

De acordo com Fontes Filho (2014, p.1), a transição NPM-NPG denota o deslocamento de uma lógica baseada na eficiência e no controle de resultados para outra “baseada no fortalecimento dos relacionamentos institucionais com a sociedade, a formação de redes interorganizacionais”, reforçando a importância dos aspectos relativos ao capital humano.

Nesse sentido, tem-se que a NPG é um conceito vivo, representado pelo crescente reconhecimento do envolvimento mais amplo e proativo das partes interessadas como coprodutoras, e que exige um sistema mais colaborativo, no qual as regras de engajamento sejam definidas e as responsabilidades divididas (YAMAMOTO, 2016), trazendo à tona a importância das pessoas e das redes relacionais para a geração de valor público.

Dessa forma, a percepção da valorização dos capitais intangíveis, em especial das pessoas e das redes – isto é, do capital humano –, no contexto da NPG, é cada vez maior. Entende-se que é extremamente difícil entregar um serviço público sem a coparticipação do usuário, uma vez que o alinhamento entre suas expectativas e a experiência na produção do serviço constituem elementos basilares para a geração de valor público (OSBORNE, 2017).

Seguindo este raciocínio, Coff e Raffiee (2015) pontuam que a noção de capital humano baseia-se na Visão Baseada em Recursos (VBR) proposta por Jay Barney em 1991, para a qual os recursos são vistos como instrumentos para a criação de vantagem sustentável



para as organizações. Tais recursos são considerados valiosos à medida se tornam únicos, difíceis de serem imitados. O que se observa na literatura é que não há consenso sobre os quais recursos são basilares para o conceito de capital humano, ou seja, quais são os elementos que o definem e que podem ser articulados pela organização para a condução dos seus objetivos estratégicos, de forma sustentável, tornando sua identificação essencial.

Dados e Métodos

Para alcançar o objetivo pretendido, a pesquisa empírica foi estruturada duas fases: na primeira, foi conduzida uma análise de conteúdo na literatura acadêmica sobre o capital humano para identificar suas categorias basilares. Na segunda, foi aplicada uma metodologia multicritério de apoio à decisão (MMAD) para identificar as categorias prioritárias do capital humano, à luz da nova governança pública, para a organização alvo do estudo, a Marinha do Brasil.

Cabe ressaltar que, a despeito dos vários métodos multicritérios existentes na literatura, optou-se nesta pesquisa pela aplicação do Método da Análise hierarquizada (Analytic Hierarchy Process - AHP), proposto por Thomas Saaty em 1980, por ser, segundo Ortiz-Barrios *et al* (2017), um dos métodos mais simples e de mais fácil acesso, considerando os objetivos propostos neste estudo.

Primeira fase: Identificação das variáveis de decisão

Para selecionar o material para a análise de conteúdo foi realizada pesquisa à base de dados *EBSCO Host - Business Source Complete*, nos meses de junho e agosto de 2018, tendo como termo de busca “*Human Capital*”, contemplando limitadores, de forma similar ao realizado na pesquisa de Baines e Antoneti (2015). A identificação do material seguiu os seguintes níveis: *Nível 1* – aplicação do termo de busca restringindo a localização ao campo *AB Abstract* (resumo). Em seguida foi realizado um refinamento restringindo-se o resultado anterior ao tipo de documento “*revistas acadêmicas avaliadas por especialistas*” – *nível 2*. Na intenção de selecionar publicações alinhadas aos conceitos mais atuais da pesquisa, aplicou-se um critério complementar de resgate de documentos publicados entre 2008 e 2018 – *nível 3*, seguido da restrição às publicações referentes aos assuntos ligados às áreas aderentes à pesquisa disponíveis na plataforma (por exemplo: *business enterprises, management, organizational performance, innovation in business, competitive advantage in business*) – *nível 4*. Após a recuperação em nível 4, foi realizada a limitação por meio da *seleção dos periódicos por ranking* – *nível 5*, restringindo-se àqueles com avaliação de impacto¹ igual ou superior a 1, seguida da seleção por leitura dos *abstracts*, *nível 6*.

De posse do material selecionado, foi aplicada a sequência de trabalho para análise de conteúdo proposto por Bardin (1977), a saber: (i) Leitura geral do material coletado; (ii) definição de um método para finalização da busca por achados; (iii) Codificação para formulação de categorias de análise; (iv) Seleção do material em unidades comparáveis de registro; (v) Estabelecimento de categorias; (vi) Agrupamento das unidades de registro em categorias comuns; e (vii) Inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico. Registra-se que a segmentação dos achados foi realizada com apoio do software MAXQDA2018.

Para a finalização da busca por novos achados, como critério de exaustão, foi aplicada a saturação teórica (BOWEN, 2008). Segundo o autor, este método tem como objetivo principal estabelecer um limite seguro para a conclusão da busca por achados, de forma a levantar novos elementos continuamente para a pesquisa até o ponto de retorno decrescente.

¹ Ranking disponível em: <https://www.scimagojr.com/>



Bowen (2008) descreve que a fase posterior à saturação teórica é a codificação dos segmentos através da seleção de códigos centrais, os quais representam os termos emergentes, resultando na construção das categorias dos códigos. Na análise do referencial teórico foram identificados 46 segmentos; os códigos afins foram agrupados em categorias seletivas, as quais denotavam os conceitos que emergiram da fase anterior, sendo, por fim, reunidas em áreas de convergência resultando na criação de 4 categorias: *Pessoas*, *Aspectos Organizacionais*, *Aspectos Relacionais*, *Conhecimento e inovação*, especificadas a seguir.

Resultados da primeira fase

A análise de conteúdo revelou 46 códigos distribuídos em quatro categorias. Estas categorias emergiram do agrupamento de características e da convergência de conceitos existente entre os segmentos iniciais revelando que a noção de Capital Humano, essencialmente conjuga quatro grandes aspectos: *individual*, *organizacional*, *relacional* (incluindo o relacionamento entre indivíduos e entre estes e a organização), e o de *conhecimento e inovação*, conforme a Tabela 1, a seguir:

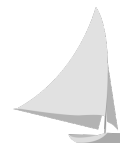
Tabela 1: Resumo dos resultados da primeira fase

Nível		1	2	3	4	5	6
Artigos Recuperados		11.667	11.658	6.970	660	116	58
Saturação Teórica	% de segmentos identificados	95%					
	Quantidade de artigos utilizados	15					
Codificação	Artigos utilizados	20					
	Segmentos identificados	61					
	Segmentos codificados	46					
Categorização	Característica dos subelementos identificados						
	Pessoas	Centrados no indivíduo e relacionados à organização: conhecimentos e habilidades, pertencentes a ele; construídos ao longo da vida; comportamentais e de mercado;					
	Aspectos Organizacionais	Atributos estruturais da organização que visam manter altos estoques de capital humano estratégico: relativos as práticas organizacionais, ambiente, rotinas, estrutura física;					
	Aspectos Relacionais	Atributos físicos, culturais e comportamentais relativos às redes de relacionamento na organização; e					
	Conhecimento e Inovação	Conhecimento tácito e processos e transformação em conhecimento explícito útil; e articulação dos atributos ligados ao indivíduo, à organização e relacionais para a inovação.					

Fonte: Desenvolvimento próprio

Segunda fase: Aplicação da Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão

O AHP relaciona variáveis e critérios por meio da aplicação de uma escala numérica. Para isto, o decisor atribui às variáveis valores que visam hierarquizá-las à luz dos critérios propostos (SAATY, 2010). No caso desta pesquisa, os critérios utilizados representam



conceitos fundamentais da Nova Governança Pública (NPG) defendidos e referenciados por autores reconhecidos na literatura acadêmica, conforme o Quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Critérios – conceitos associados à NPG

Critério	Descrição	Referências
Criação de valor	Oriundo da criação de valor público, conceitos que desloca o foco da eficiência para a Efetividade da gestão;	Osborne (2006); O'Flynn (2007)
Gestão Participativa	Baseados em gestão de redes, coprodução, flexibilidade no uso de instrumentos de gestão, contratos relacionais;	Osborne (2006); Santos (2016)
Eficiência Política	Enfatizando o papel coordenador dos interesses dos atores participantes das atividades da organização;	Osborne (2006; 2008) O'Flynn (2007)
Sustentabilidade organizacional	Relaciona-se à perenidade das organizações – visão de longo prazo e sustentabilidade.	Brito e Brito (2012); Osborne (2006; 2008; 2017)

Fonte: Desenvolvimento próprio

Nesta pesquisa, dois decisores foram selecionados: um do setor de Fuzileiros Navais (Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais) e outro, da Diretoria do Pessoal Militar, ambos da Marinha do Brasil, organização militar que trata da estruturação de proposta de novas políticas de recursos humanos na MB como um todo. A opção de selecionar dois decisores para esta dimensão decorre da necessidade de se conseguir identificar as prioridades dos três principais Corpos da MB (Armada, Intendência e de Fuzileiros Navais) relativas ao capital humano. As informações dos decisores foram lançadas diretamente em um software *on-line* que automatiza os cálculos do método AHP, chamado *Transparentchoice*. (ver LAI, STRUEBLOOD & WONG, 1999; GRIMA, SINGH, & SMETSCHKA, 2017).

Resultados da segunda fase

O resultado das avaliações encontra-se listado na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2: Resultados AHP - Dimensão Humana

Dimensão Humana					
CPESFN			DPM		
Critérios	Prioridades		Critérios	Prioridades	
Criação de Valor	69%		Criação de Valor	31,25%	
Gestão Participativa	18%		Gestão Participativa	32,29%	
Eficiência Política	9%		Eficiência Política	32,29%	
Sustentabilidade Organizacional	4%		Sustentabilidade Organizacional	4,18%	
TOTAL	100%		TOTAL	100%	
Alternativas	SCORE	%	Alternativas	SCORE	%
Pessoas	100	57%	Pessoas	100	57%
Aspectos Organizacionais	26,63	15%	Aspectos Organizacionais	28,37	16%
Aspectos Relacionais	39,88	23%	Aspectos Relacionais	44,32	25%



Dimensão Humana					
CPESFN			DPMM		
Critérios	Prioridades		Critérios	Prioridades	
Conhecimento e Inovação	8,4	5%	Conhecimento e Inovação	3,17	2%
TOTAL	174,91	100%	TOTAL	175,86	100%

Fonte: Desenvolvimento próprio.

Analisando a Tabela 2 acima, observa-se que as variáveis de decisão apresentaram a seguinte ordem de importância: 1º Pessoas; 2º Aspectos Relacionais; 3º Aspectos Organizacionais; e 4º Conhecimento e inovação.

Discussão dos resultados e conclusão

Em linhas gerais, observou-se que a hierarquização realizada pelos decisores atribuiu aos aspectos centrados no indivíduo e relacionais a maior prioridade no contexto da Nova Governança Pública. Este resultado vai ao encontro de contribuições de pesquisas anteriores (por exemplo, MAHONEY & KOR; 2015) que identificam que tais recursos figuram como instrumentos para aumento da governança em um contexto no qual se consolida o aumento da importância dos recursos intangíveis, representando fontes duradouras para a criação de valor sustentável pelas organizações.

Mais especificamente ao contexto da administração pública, a importância atribuída às *Pessoas e às Redes* confirma a noção de governança trazida pela NPG, reforçando que um modelo de governança pública atual precisa considerar as pessoas, as organizações e a sociedade, *de maneira conjunta*. Dessa forma, observa-se que para a MB, a geração de valor público por meio das pessoas e suas relações é mais valiosa e efetiva, reforçando o caráter de interdependência entre as pessoas, as organizações e a sociedade, característico da NPG. (OSBORNE, 2006; O'FLYNN, 2007; OSBORNE, 2008; FONTES FILHO, 2014; OSBORNE, RADNOR, & STROKOSCH, 2016).

Seguindo este raciocínio, como consequência desta observação, o olhar *intraorganizacional*, (individualizado e mais focado em processos) perde importância à medida que os aspectos pessoais e de rede são priorizados, resultando na ampliação da visão *interorganizacional*, e da relação entre os atores.

A importância atribuída aos aspectos relacionais reafirma a noção trazida pela NPG, pois desloca a atenção da eficiência estritamente financeira para a efetividade por meio da geração de valor público, trazendo para o centro da discussão a eficiência política (OSBORNE, 2006; O'FLYNN, 2007; OSBORNE, 2008; FONTES FILHO, 2014; OSBORNE, RADNOR, STROKOSCH, 2016).

Além das Pessoas e dos Aspectos Relacionais, observou-se que os *Aspectos Organizacionais* emergiram com grau de importância mediano para os decisores. Este resultado confirma o proposto por Subramony *et al* (2018), para os quais os atributos organizacionais formam a base necessária para o desenvolvimento de uma cultura forte para cooperação, favorecendo os processos de inovação. Da mesma forma, Coff e Raffiee (2015), pontuam que o valor estratégico destes atributos está ligado à manutenção dos altos estoques de conhecimento tácito, valioso para a organização.

No que tange aos aspectos de conhecimento e inovação, chama a atenção o fato de estes elementos terem recebido modestas avaliações no contexto da Dimensão Humana pelos decisores. Este resultado confronta pesquisas anteriores que associam a inovação à criação de vantagem competitiva (MARTÍN-DE-CASTRO, DELGADO-VERDE, LÓPEZ-SÁEZ, & NAVAS-LÓPEZ, 2011; MARTÍN-DE-CASTRO, 2015). Contudo, a inovação através dos



ativos de conhecimento apresenta na literatura orientações distintas, como por exemplo, a visão de processo demonstrada na pesquisa de Martín-de-Castro (2015).

Para o autor, a importância do conhecimento e da inovação é um fato comprovado por inúmeras pesquisas anteriores, independente do ramo de atuação da organização, porém, a definição da estratégia ideal para utilização destes ativos depende de fatores como o grau de abertura da organização, sua cultura, o ambiente de atuação, entre outros.

Nesse sentido, o autor pontua que em empresas de alta tecnologia, que buscam sobrevivência através da oferta contínua de novos produtos e serviços, verifica-se maior importância estratégica à inovação. Por outro lado, no caso das organizações com recursos financeiros mais restritos ou que atuem em ambientes culturalmente específicos, verifica-se menor importância.

Além disso, observam-se na análise dos aspectos de *conhecimento e inovação* duas situações relevantes: (I) as OM selecionadas para a pesquisa não têm a missão ligada ao desenvolvimento de alta tecnologia. Por esta razão, entende-se que a importância atribuída pelos decisores vai ao encontro da teoria citada acima; e (II) considerando os critérios da NPG, estes se alinham parcialmente ao proposto por Martín-de-Castro (2011; 2015), refletindo clara importância do assunto para a MB, associada ao desenvolvimento de ativos internos de conhecimento, sem, contudo, priorizar o conceito de vantagem competitiva, haja vista haver diferenças entre a lógica do ambiente público e do privado, ou seja, considerando o referencial teórico sobre a NPG, a vantagem competitiva se opõe à criação de valor público.

Implicações e contribuições

As limitações da pesquisa estão relacionadas com a estruturação do trabalho e com o método utilizado. Quanto ao método, a principal limitação relaciona-se aos critérios balizadores utilizados. Na primeira fase da pesquisa, foram estabelecidos limitadores de busca que podem ter suprimido artigos importantes para o contexto pesquisado.

Da mesma forma que, por uma limitação de escopo, na estruturação da segunda fase, foram selecionados quatro critérios relacionados às características na NPG, os quais poderiam suscitar resultados diferentes por meio da aplicação de outros critérios relevantes não identificados.

Como desdobramento deste estudo e para a continuidade da pesquisa propõe-se a reaplicação do AHP, incluindo novos decisores, e a revisão dos critérios propostos a fim de ampliar os conceitos associados à NPG e verificar o grau de importância dos elementos em contextos de atuação diferentes dos utilizados.

Quanto às contribuições da pesquisa, podem ser destacadas as seguintes contribuições teóricas: no contexto da administração pública, a pesquisa confirma a ideia de governança pública trazida pela NPG, ressaltando a importância dos elementos da Dimensão Humana para a governança pública no Brasil e convida a uma reflexão sobre a necessidade de modernizações das práticas atuais, sendo uma fonte para novos estudos acadêmicos e para o desenvolvimento de práticas em organizações públicas similares.

Referências

- ANTONETTI, Paolo; & BAINES, Paul. (2015). Guilt in Marketing Research: na Elicitation-Consumption Perspective and Research agenda. *International Journal of Management Reviews*. v. 17. p. 333-355.
- BARDIN, Lourence. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70. Lisboa, Portugal.
- BOWEN, Glenn A.. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research*: v 8(1). p 137-152.



- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos Pereira. (1997). A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. *Cadernos MARE da Reforma do Estado*, Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, v.1, p. 07-57.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos (1998). *Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil*. Revista do. Serviço Público, 49(1): 5-42
- BRITO, Renata Peregrino de & BRITO, Luiz Arthur Ledur (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas-RAE*, 52(1): 70-84, jan/fev.
- DIAS, T. & CARIO, S. A. F.. Governança Pública: (2014) ensaiando uma concepção. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*. 17(3): 89-108, set/dez.
- ECKARDT, Rory, SKAGGS, Bruce C., & LEPAK, David P..(2018). An Examination of the Firm-level Performance Impact of Cluster Hiring in Knowledge-intensive Firms. *Academy of Management Journal*, v.61, n. 3, p. 919-944. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=130237944&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acessado em jul/2018.
- XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2014, Ecuador, Quito. *Anais...* FONTES FILHO, Joaquim Rubens. (2014). Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: as novas exigências de profissionalização da função pública.
- FONTES FILHO, Joaquim Rubens & PICOLIM, Lidice Meireles. (2008). Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *Revista de Administração Pública*. 42(6):1163-1188, nov/dez.
- GIL, Antonio Carlos. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas, 5. ed. São Paulo.
- GRIMA, Nelson, SINGH, Simron J., & SMETSCHKA, Barbara. (2017). Decision making in a complex world: Using OPTamos in a multi-criteria process for land management in the Cuitzmala watershed in Mexico. *Land Use Policy*: 67(1): 73-85, junho.
- LAI, Vincent S., TRUEBLOOD, Robert P., & WONG, Bo K.. (1999). Software selection: a case study of the application of the analytical hierarchical process to the selection of a multimedia authoring system. *Information & Management*: 36 (1): 221-232, janeiro.
- LINDSAY, Colin, OSBORNE, Stephen P., & BOND, Sue. (2014). The New Public Governance and employability services in na era of crisis: challenges for third sector organizations in Scotland. *Public Administration*: 92(1), 192-207.
- MAHONEY, Joseph T., & KOR, Yasemin Y.. (2015). Advancing the human capital perspective on value creation by joining capabilities and governance approaches. *Academy of Management Perspectives*. v. 29 , n. 3, p. 296-308. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=109373296&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site> . Acessado em jul/2018.
- MARTÍN-DE-CASTRO, Gregorio, DELGADO-VERDE, Miriam; LÓPEZ-SÁEZ, Pedro, & NAVAS-LÓPEZ, José. (2011). Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature. *Journal of Business Ethics*. 98(4): 649-882, fevereiro.
- MARTÍN-DE-CASTRO, Gregorio. (2015). Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*: 47(1): 143-146, maio.
- NETTO, Eurico Bitencourt. (2017). Transformações do Estado e a Administração Pública no século XXI. *Revista de investigações Constitucionais*. 4(1): 207-255, jan/abr.
- NETO, Diogo de Figueiredo Moreira. (1998). Administração Pública Gerencial. *Revista Direito*. 2(4): 37-44, jul-dez.
- O'FLYNN, Jannine. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications *The Australian Journal of Public Administration*. 66 (3): 353-366, setembro.



- ORTIZ-BARRIOS, Miguel Angel, ROMERO, Brandon Antonio Aleman, RUDAS, Janeth Rebolledo, MESTRE, Heberth Mldonado, & VILLA, Fabio de Felice, PETRILLOS, Antonella. (2017). The analytic decision-making preference model to evaluate the disaster readiness in emergency departments: The A.D.T. model. *Journal of Mult-criteria Decision Analysis*: 24 (1), 204-226. Setembro.
- OSBORNE, Stephen P.,(2006). The New Public Governance. *Public Management Review* (3):377-387.
- OSBORNE, Stephen P.,(2008). Ten years of Public Management Review (Editorial).. *Public Management Review* 10(4):451-452.
- OSBORNE, Stephen P , RADNOR, Zoe, & STROKOSCH, Kirsty. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services. *Public Management Review*: 18(5): 639-653.
- OSBORNE, Stephen P.,(2017). Public management research over the decades: what are we writing about? *Public Management Review* 19(2):109-113.
- PACHECO, Regina Silvia Viotto Monteiro. Reforma da Gestão Pública de 1995-98. In: FURQUIM, Lilian, NAKANO, Yoshiaki, & REGO, José Márcio (Orgs). *Em busca do novo: o Brasil e o desenvolvimento na obra de Bresser-Pereira*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- PEREIRA, Maria Teresa Ribeiro. (2003). *Metodologia Multicritério para Avaliação e Seleção de Sistemas informáticos ao Nível industrial*. Tese (Doutorado em Investigação Operacional) – Escola de engenharia, Universidade do Minho. Braga, Portugal. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10216/65538>. Acesso em 30/03/2018.
- RADNOR, Zoe, OSBORNE, Stephen P., KINDER, & Tony, MUTTON, Jean. (2014). Operationalizing co-production-in public services delivery. *Public Management Review*: 16(3): 402-423.
- SAATY, Thomas L., & VARGAS, Luiz G. (2012). *Models, Methods, Concepts and Applications of the Analytic Hierachy Process*. São Paulo. Ed Springer. 2ed.
- SAATY, Thomas L.. *The analytic network process*. (2010). Pittsburgh. University of Pittsburgh. Pennsylvania.
- SANTOS, Priscila Ribeiro dos. (2016). Inovações participativas, diálogo social e construção de consensos. *Revista de Administração Pública*: 50(3): 501-511. maio-junho.
- SILVA, Raphaela Reis Conceição Castro, & MATTIAS, Clenia De.. (2016). Administrative science and public management: a criticism of the primacy of private over public. *Cadernos EBAPE*. BR. 14(4):1054-1065, Out-Dez.
- SILVA, Flavia Cristina da, SHIBAO, Fabio Itoshi, BARBIERI, José Carlos, LIBRANTZ, Andre Felipe Henriques, & SANTOS, Mario Roberto dos. (2018). Barreiras à gestão da cadeia de suprimentos verde na indústria automotiva. *Revista de Administração de Empresas*: 48(2): 149-162. março-abril.
- SUBRAMONY, Mahesh, SEGERS, Jesse, CHADWICK, Clint, & SHYAMSUNDER, Aarti. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of Business Research*, 83(2018), 120-129. fevereiro.
- TORRES, Roberto Dutra. (2016). Governabilidade, governança e poder informal: um problema central de sociologia política. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, 16(1), 153-171.
- WIESEL, Fredrika, & MODELL, Sven.(2014). From New Public Management to New Public Governance. *Financial Accountability e Management*. 30(2): 175-205, maio.
- YAMAMOTO, Kiyoshi; (2016) Management for public governance - The case of childcare services in Japan. *Journal for Public & Nonprofit Services*. DOI: 10.5771/0344-9777-2016-1-2-175: 175-187 fevereiro.