

Governança de gestão de pessoas no setor público: a influência da liderança na Rede de Gestão de Pessoas do GDF

BÁRBARA BIANCA ROMÃO

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA - IDP

LANA MONTEZANO

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA - IDP

Governança de gestão de pessoas no setor público: a influência da liderança na Rede de Gestão de Pessoas do GDF

1. INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, sociais e tecnológicas que vêm ocorrendo nas últimas décadas estão demandando mudanças consistentes na área de gestão de pessoas, tanto no setor privado quanto no setor público (Bastos; Loreto, 2023; Maia, 2022; Omar *et al.*, 2023; Ribeiro *et al.*, 2022). Observa-se, assim, uma transição de modelos tradicionais de gestão, baseados em regras rígidas e hierarquias burocráticas, para um modelo de gestão estratégica, mais flexível, horizontalizado e orientado ao alinhamento entre o desenvolvimento dos colaboradores e os objetivos institucionais, visando o sucesso organizacional (Maia, 2022; Omar *et al.*, 2023; Ribeiro *et al.*, 2022).

Especificamente no setor público, a literatura destaca que a gestão estratégica de pessoas, ao contrário da gestão tradicional centrada em processos operacionais, permite às instituições impulsionarem a criação de valor público ao promover o engajamento, o bem-estar e a qualificação dos servidores (Bastos; Loreto, 2023; Bergue, 2020; Garcia *et al.*, 2023; Leal *et al.*, 2022; Machado, 2024). Essa mudança de paradigma evidencia o reconhecimento de que o capital humano representa um ativo estratégico, cuja valorização, por meio de práticas eficazes de gestão de pessoas, contribui diretamente para os resultados organizacionais (Bastos; Loreto, 2023; Omar *et al.*, 2023; Witasari; Gustomo, 2020).

Para contribuir com o alinhamento das práticas de gestão de pessoas à geração de valor público, Gaia e Silva (2024) destacam que a governança de gestão de pessoas estabelece a necessidade de implementar princípios e práticas de liderança, estratégia e controle ao aprimoramento dos processos organizacionais. Os autores concluem que a implementação da governança em gestão de pessoas permite à administração pública alocar seus talentos em áreas estratégicas, elevando a produtividade e o desempenho institucional. Por fim, é enfatizada a importância de investimentos contínuos na governança de gestão de pessoas no intuito de evoluir de uma cultura de gestão burocrática para um modelo transparente e participativo, alinhado às demandas cada vez mais complexas da sociedade.

Entretanto, essa modernização ocorre de forma gradual e enfrenta desafios relacionados à cultura organizacional, à regulamentação e à estrutura dos sistemas públicos (Machado, 2024). No Governo do Distrito Federal (GDF), esse movimento se materializou, em parte, com a instituição da Política de Gestão de Pessoas da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal, por meio do Decreto nº 29.814, de 10 de dezembro de 2008 (Distrito Federal, 2008). Entre outros avanços institucionais, essa política previu a organização das unidades de gestão de pessoas em um sistema integrado, sob a coordenação da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP), da atual Secretaria de Estado de Economia (SEEC), com o objetivo de uniformizar as práticas adotadas pelos diversos órgãos do GDF.

De acordo com o Decreto nº 29.814/2008, a SUGEP atua como “Órgão de Coordenação Gerencial” da rede de gestão de pessoas do GDF, sendo responsável pela formulação de diretrizes, promoção de desenvolvimento de competências e fortalecimento das práticas de gestão nos “Órgãos Setoriais”. Contudo, não há uma relação hierárquica formal entre o Órgão de Coordenação Gerencial e as unidades de gestão de pessoas dos demais órgãos do governo, o que faz com que o êxito das ações dependa, em grande medida, da capacidade de liderança e de articulação interorganizacional exercida pela SUGEP.

Nesse contexto, compreender o papel da liderança do Órgão de Coordenação Gerencial na adoção efetiva das práticas de gestão de pessoas pelos Órgãos Setoriais torna-se relevante para o aprimoramento das políticas públicas e para o fortalecimento dessa governança de gestão de pessoas no GDF. A literatura destaca que, em redes interorganizacionais, a liderança relacional, exercida por atores centrais, influencia diretamente a cooperação, o

comprometimento e o alinhamento de práticas entre os membros (Craps *et al.*, 2019; Kantovitz; Sant'Anna; Diniz, 2024; Lima *et al.*, 2019; Sant'Anna, 2021).

Em relação às publicações que abordam os temas de governança e gestão de pessoas conjuntamente, em seu estudo, Domont e Vianna (2021) concluem que, embora a governança de pessoas no serviço público ainda seja um tema pouco explorado academicamente, as pesquisas existentes são relevantes. Gaia e Silva (2024) defendem que estudos sobre as práticas de governança e gestão de pessoas são importantes tanto para o aprimoramento dos serviços públicos quanto para o avanço acadêmico, ao contribuírem com modelos e ferramentas que orientem a gestão pública e a formulação de políticas. Souza, Menezes e Oliveira (2024) destacam a carência de evidências empíricas sobre as práticas e tendências emergentes na governança de gestão de pessoas, o que reforça a necessidade de novos estudos que aprofundem os desafios e lacunas existentes no setor público.

Ribeiro *et al.* (2022) analisaram a governança da gestão de pessoas na administração pública do Distrito Federal, com base no Referencial Básico de Governança do TCU (2020), por meio de um estudo de caso na SUGEP/SEEC. Embora a pesquisa não tenha abrangido toda a rede de gestão de pessoas do GDF, os autores concluíram que não foi possível identificar integralmente as características do modelo de governança. Os resultados indicaram fragilidades, sobretudo no mecanismo de liderança, tanto na alta administração quanto nos órgãos setoriais, evidenciando a necessidade de uma avaliação mais ampla da governança da rede como um todo.

Apesar do arcabouço normativo e dos esforços para estruturar a governança de gestão de pessoas no GDF, ainda são escassas as evidências empíricas que permitam compreender o grau de influência exercido pela SUGEP/SEEC sobre os órgãos setoriais na adoção das práticas previstas na política distrital. Assim, o presente estudo parte da seguinte problemática: em que medida a liderança do Órgão de Coordenação Gerencial influencia a adoção das práticas de gestão de pessoas pelos órgãos que integram a Rede de Gestão de Pessoas do GDF?

Para responder a essa questão, este artigo tem como objetivo avaliar a influência da liderança do Órgão de Coordenação Gerencial na adoção das práticas de gestão de pessoas pelos órgãos setoriais da rede, com base nos resultados de uma pesquisa aplicada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Governança em Rede

A Nova Governança Pública (NGP) surge como uma alternativa aos modelos burocrático e da Nova Gestão Pública (*New Public Management - NPM*), superando suas limitações quanto à rigidez hierárquica e à lógica de mercado, ao incorporar a participação colaborativa e o engajamento das partes interessadas. Nesse modelo, o Estado assume o papel de articulador e facilitador de redes, promovendo estruturas que conciliam controle e inclusão (Matias-Pereira, 2023; Fernandes; Elias, 2022; Martins; Marini, 2014).

A articulação em rede favorece a formação de parcerias estratégicas em contextos de escassez de recursos e dispersão de conhecimento, contribuindo para ambientes colaborativos e para a disseminação de inovações (Milagres; Silva; Rezende, 2020; Wang; Ran, 2023). Para Martins e Marini (2014), a governança pública deve ser um processo integrado e colaborativo, orientado à geração de valor público sustentável, o que requer o fortalecimento institucional e a coprodução de políticas e serviços. Nesse sentido, a atuação em rede é fundamental para alcançar resultados que beneficiem a sociedade (Martins; Marini, 2014).

Turcato, Bartz e Kelm (2018) destacam que a governança em rede é uma abordagem contemporânea que ganhou destaque por sua capacidade de enfrentar problemas complexos, surgindo como uma alternativa às limitações dos modelos de governança tradicionais. Segundo os autores, essa forma de governança se diferencia por envolver a diversidade de atores da administração pública, que estabelecem relações de interdependência. Ao alinhar objetivos

comuns e reduzir assimetrias de poder, a governança em rede quebra o paradigma das hierarquias organizacionais clássicas, adotando um estilo de liderança compartilhada, que deve buscar articular e facilitar a execução das ações por meio das relações de confiança (Turcato; Bartz; Kelm, 2018).

Freitas *et al.* (2022) destacam que no modelo de governança pública reconhece-se a importância da articulação em rede para o enfrentamento de problemas complexos, em contraponto com a NPM, que se concentra nas práticas intraorganizacionais. De acordo com os autores, redes interorganizacionais são definidas por conexões heterogêneas e interdependentes, ainda que cada ator mantenha sua autonomia. Essa interdependência surge porque nenhum ator consegue avançar de forma isolada; quando operam sozinhos, enfrentam dificuldades para solucionar problemas, enquanto a colaboração coordenada facilita interações produtivas e favorece soluções eficazes (Freitas *et al.*, 2022).

Cirino *et al.* (2024) acrescentam que a governança em rede também se distingue dos paradigmas tradicionais por sua estrutura flexível e não hierárquica. Para os autores, na governança em rede, as interações são frequentemente institucionalizadas por meio de regras formais e informais, propiciando a criação de arenas de deliberação, jurisdições e procedimentos para decisões e ações conjuntas (Cirino *et al.*, 2024). Santos *et al.* (2025) reforçam que a Nova Governança Pública (NPG) fundamenta-se na Teoria das Redes, que enfatiza a interdependência e o compromisso entre os membros da rede, e na Teoria do Capital Social, que ressalta o papel da confiança e das relações interpessoais como elementos centrais para a cooperação.

Castro e Gonçalves (2014) e Cirino *et al.* (2024) tomaram como base o estudo de Albers (2010), sobre *Alliance Governance Systems*, para definição dos modelos de suas pesquisas de governança em rede aplicadas ao setor público. Considerando que as redes interorganizacionais não são entidades legais e consistem em organizações autônomas, em que os atores governados são outras organizações, a aplicação da concepção tradicional de governança exige adaptações ao contexto das redes (Castro; Gonçalves, 2014; Cirino *et al.*, 2024).

Sendo assim, a governança em rede tem como objetivo influenciar os gestores das organizações, incentivando-os a adotar comportamentos que sustentem os objetivos coletivos. O modelo de governança adotado por uma rede emerge de um processo de negociação entre os tomadores de decisão das organizações participantes, que avaliam os benefícios potenciais de sua participação (Castro; Gonçalves, 2014; Cirino *et al.*, 2024). Nesse sentido, a governança de redes se configura como um modelo “supraorganizacional”, caracterizado pela centralização e formalização, com ênfase em mecanismos de “coordenação”, “monitoramento/controle” e “incentivos motivacionais” (Albers, 2010; Castro; Gonçalves, 2014).

Cirino *et al.* (2024) propõem que a governança em rede no setor público pode ser analisada a partir de dois eixos: estrutura e mecanismos, conforme demonstrado na Figura 1. A estrutura compreende a centralização, que visa coordenar as atividades dos membros da rede, e a formalização, que envolve regras, acordos e regulamentos estabelecidos entre os participantes. Já os mecanismos incluem a coordenação, que pode ser vertical ou horizontal e busca atender aos interesses coletivos; o monitoramento e controle das ações coletivas, que podem ser realizados formal ou informalmente; e os incentivos motivacionais, entendidos como benefícios oferecidos para estimular a participação ativa dos atores da rede.

Figura 1 – Sistema de Governança em Rede.



Fonte: Adaptado de Albers (2010) e Castro e Gonçalves (2014).

2.2. A Liderança e os Mecanismos da Governança em Rede

O Referencial Básico de Governança do TCU (2020) define que a efetividade das funções de governança – avaliação, direcionamento e monitoramento – depende da aplicação integrada de três mecanismos: liderança, estratégia e controle. A liderança diz respeito às capacidades institucionais e comportamentais necessárias para sustentar a boa governança; a estratégia envolve o direcionamento organizacional, a gestão de riscos e o acompanhamento de resultados; e o controle abrange práticas que asseguram a transparência e a *accountability* por meio da atuação dos stakeholders (TCU, 2020; Weber; Bispo, 2024).

É interessante observar que os três mecanismos preconizados pelo TCU para a implementação da boa governança são permeados por práticas de liderança. Martins e Marini (2014, p. 44) afirmam que a “liderança figura como elemento número um no conjunto das qualidades e capacidades institucionais de governo”. Moreira e Freire (2020) sustentam que o controle sem uma coordenação da execução das atividades não garante um processo efetivo de governança. Por sua vez, Weber e Bispo (2024) destacam que a liderança, por ser exercida pela alta gestão e pelos conselhos superiores, é um mecanismo essencial que interfere nos demais, ao passo que essas lideranças são responsáveis pelas decisões estratégicas e pela definição de estruturas e processos que garantem a eficácia da governança.

No contexto das redes interorganizacionais, o mecanismo de coordenação também assume uma importância fundamental, pois é por meio dele que gestores públicos conseguem articular e conduzir a colaboração entre diferentes atores e organizações (Albers, 2010; Cirino *et al.*, 2024). No entanto, a liderança na governança em rede não se limita à autoridade hierárquica, mas envolve a capacidade de influenciar, engajar e mobilizar os membros da rede em torno de objetivos comuns. Na governança em rede, para além da visão individualista da liderança, centrada no plano líder-liderado, é necessário desenvolver os aspectos relacionais da coordenação das redes (Albers, 2010; Cirino *et al.*, 2024; Craps *et al.*, 2019).

Craps *et al.* (2019) destacam a importância da liderança relacional na governança em rede, especialmente em contextos marcados pela complexidade das interações e pela diversidade de atores. Os autores propõem uma abordagem centrada nos processos de interação, em que a liderança é entendida como um fenômeno coletivo e emergente, e não como atributo exclusivo de um indivíduo. Para eles, essa perspectiva relacional é fundamental para articular interesses distintos e promover a colaboração em redes sem hierarquia formal, permitindo uma atuação coesa e adaptativa diante de desafios complexos.

A Teoria da Liderança Relacional (RLT), proposta por Uhl-Bien (2006), concebe a liderança como um processo de construção social e de interações contínuas e interdependentes entre indivíduos e organizações (Kantovitz; Sant’Anna; Diniz, 2024; Lima *et al.*, 2019; Sant’Anna, 2021). Essa perspectiva valoriza a colaboração, a corresponsabilidade e o contexto, promovendo uma liderança fundamentada nas relações e não em características individuais. Em redes interorganizacionais, onde os atores são instituições autônomas, a liderança relacional

mostra-se especialmente adequada, pois contribui para articular interesses diversos e coordenar ações de forma cooperativa, superando a ausência de hierarquia central e evitando decisões ambíguas ou fragmentadas (Craps *et al.*, 2019; Craps; Brugnach, 2015).

Mendes, Sant’Anna e Diniz (2021), com base na Teoria da Liderança Relacional, desenvolveram um instrumento de pesquisa estruturado em três dimensões: individual, organizacional e societal. A dimensão individual trata da capacidade de inspirar e desenvolver competências nas relações interpessoais; a organizacional refere-se à criação de ambientes de alta performance, com integração entre estratégias, políticas e processos; e a dimensão societal aborda a promoção de valores éticos e a coerência entre práticas organizacionais e as expectativas das partes interessadas (Sant’Anna; Nelson; Carvalho Neto, 2015; Mendes, Sant’anna; Diniz, 2021). Para fins desta pesquisa, foram adotadas as dimensões societal e organizacional da Escala de Liderança Relacional de Mendes, Sant’Anna e Diniz (2021), conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores de Escala de Liderança Relacional

Dimensão	Indicadores
Societal	Coerência entre valores organizacionais preconizados pelas lideranças e valores societais; Coerência entre valores organizacionais e políticas de gestão adotadas; Coerência entre valores organizacionais e práticas de gestão implementadas; Coerência entre valores organizacionais e comportamento das lideranças; Comportamento das lideranças diante de diferentes <i>stakeholders</i> ; Reputação das lideranças em meio aos públicos interno e externo; Comportamento das lideranças diante de mudanças no macroambiente de negócios; Atenção das lideranças quanto às agendas e questões relevantes aos diferentes públicos; Comportamento ético das lideranças.
Organizacional	Há genuína preocupação das lideranças com as pessoas da organização; Há abertura das lideranças para ouvir as pessoas; Os resultados financeiros são o principal foco das ações das lideranças da organização; As lideranças da organização inspiram as pessoas à inovação; As lideranças da organização inspiram as pessoas ao exercício da cidadania; As lideranças da organização são orientadas a resultados; As lideranças da organização são orientadas ao controle; As lideranças envolvem as pessoas nas principais decisões; Tenho confiança nas lideranças da organização; Percebo uma grande distância entre mim e as lideranças da organização; Não concordo com a forma como a liderança é exercida na organização; O estilo das lideranças da organização é, no geral, conservador; O estilo das lideranças da organização é, no geral, arrojado e inovador; O estilo das lideranças da organização é, no geral, participativo; O estilo das lideranças da organização é, no geral, burocrático; A principal marca das lideranças da organização é o carisma; A principal marca das lideranças é o conhecimento da gestão do negócio; A principal marca das lideranças da organização é o conhecimento no campo jurídico; A principal marca das lideranças são suas relações com o mundo externo; Sinto-me controlado pelas lideranças da organização; As lideranças são consideradas “líderes” por serem os donos do negócio; O líder da organização é considerado como tal por ser o fundador; Não considero liderança um elemento importante na dinâmica da organização; As relações na organização são horizontalizadas.

Fonte: Mendes, Sant’anna e Diniz (2021).

Albers (2010) destaca que os mecanismos de incentivo na governança em rede são fundamentais para apoiar a coordenação e o monitoramento, promovendo comportamentos alinhados aos objetivos coletivos. Em redes sem hierarquia formal, os membros renunciam parcialmente à sua autonomia em prol do sucesso conjunto, aderindo voluntariamente a práticas comuns. Os incentivos, nesse contexto, podem tanto desestimular comportamentos oportunistas quanto reforçar o comprometimento, distribuindo benefícios de forma a manter os participantes engajados (Albers, 2010; Castro; Gonçalves, 2014).

Moreira e Freire (2020), por meio de uma revisão sistemática, identificaram que os mecanismos de monitoramento e controle das redes interorganizacionais devem estar claramente definidos e alinhados à estrutura de governança para assegurar a troca de conhecimento, o fortalecimento das relações e a efetividade dos resultados. As autoras classificam esses mecanismos em dois grupos, conforme Quadro 2: formais, que envolvem a formalização das relações para reduzir riscos e controlar comportamentos oportunistas; e informais, baseados na confiança, cooperação e flexibilidade, sendo especialmente úteis quando

a formalização é limitada ou onerosa. Ambos os tipos são considerados complementares e necessários para uma governança eficaz em rede.

Quadro 2 – Mecanismos de Monitoramento/Controle da Governança em Rede.

Mecanismos	Conceito	Estratégias
Formais	Baseados na formalização das relações; visam reduzir riscos, controlar o oportunismo e garantir previsibilidade e coordenação.	Contratos, regulamentos, controles administrativos, reuniões regulares, planejamento conjunto, auditorias.
Informais	Baseados em relações de confiança e cooperação; caracterizam-se pela flexibilidade e pela ausência de estrutura burocrática.	Confiança, reciprocidade, contato informal, normas sociais, autorregulação, grupos colaborativos, capital relacional.

Fonte: Moreira e Freire (2020).

3. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, com delineamento teórico-empírico, caráter descritivo e recorte transversal. Em relação à abordagem, utilizou-se métodos mistos, que integram abordagens qualitativas e quantitativas em uma única investigação (Molina-Azorin, 2012), tendo os dados coletados com grupo focal e aplicação de um questionário eletrônico elaborado no *LimeSurvey*.

A pesquisa teve como lócus os Órgãos Setoriais da rede de gestão de pessoas do GDF, responsáveis pela gestão de pessoas nas secretarias e autarquias distritais. A rede é composta por 69 órgãos e entidades com estrutura própria de gestão de pessoas, conforme o Decreto nº 39.610/2019, que regulamenta a organização da Administração Pública do DF. O número de cargos de direção e chefia nas unidades setoriais totalizava 257 em março de 2025, sendo esse o parâmetro utilizado para a amostra.

Como instrumento de coleta, foi utilizado o “Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas”, desenvolvido e aplicado pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2017) nos ciclos de 2013 e 2016, com o objetivo de mensurar o nível de adoção de práticas de governança e de gestão de pessoas em órgãos da administração pública federal. Para fins deste estudo, o modelo (Figura 2) foi adaptado e aplicado para avaliar a “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas do GDF”, possibilitando, assim, examinar a influência exercida pelo Órgão de Coordenação Gerencial na adoção das práticas de gestão de pessoas pelos órgãos que compõem a rede.

Figura 2 – Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas.



Fonte: Adaptado de TCU (2017)

Optou-se por utilizar o modelo do ciclo de 2016 do TCU (2017), que possui 96 itens organizados em 16 fatores (Quadro 3), por possibilitar uma avaliação mais abrangente da governança e gestão de pessoas no GDF, preservando a riqueza de informações e a especificidade analítica que este modelo oferece. Essa escolha ainda se justifica pela redução de escopo nos ciclos posteriores no governo federal e pela validação estatística do questionário

do ciclo de 2016 por meio da Análise de Componentes Principais (PCA), o que reforça sua confiabilidade e consistência.

Quadro 3 – Estrutura do Questionário de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas.

Componentes	Fatores (práticas)	Número de itens
Governança	1. Liderança	13
Alinhamento Estratégico	2. Planejamento Organizacional	4
	3. Planejamento da Gestão de Pessoas	5
	4. Planejamento da Força de Trabalho	9
	5. Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica	6
Gestão da Liderança e do Conhecimento	6. Gestão da Liderança e Processo Sucessório	8
	7. Treinamento e Desenvolvimento	8
	8. Gestão do Conhecimento	2
Cultura Orientada para Resultados	9. Comunicação	5
	10. Avaliação de Desempenho	7
	11. Reconhecimento	2
	12. Relações com os Colaboradores	4
Gestão de Talentos	13. Perfil Profissional e de Atividades	6
	14. Recrutamento e Seleção	7
	15. Retenção	4
Accountability	16. <i>Accountability</i>	6
	TOTAL	96

Fonte: TCU (2017).

Para adaptar as 13 questões do fator “Liderança” da escala original do Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas do TCU (2017) ao contexto da Rede de Gestão de Pessoas do GDF, foi conduzido um grupo focal com profissionais das áreas técnicas do Órgão de Coordenação Gerencial. Essa etapa foi essencial para ajustar os itens às atribuições específicas da liderança da rede, respeitando o Art. 7º do Decreto 29.814/08 e baseando-se no referencial teórico apresentado (Quadro 4).

Quadro 4 – Referencial teórico que embasou a construção dos itens do fator Liderança da Rede.

Dimensões	Parâmetro	Instrumentos	Autores/Referências
Mecanismos	Coordenação	Liderança Relacional	Dimensões societal e organizacional da ELR de Mendes, Sant’anna e Diniz (2021)
	Monitoramento/Controle	Formais e Informais	Moreira e Freire (2020)
	Incentivos (motivacionais)	Formais e Informais	Moreira e Freire (2020)

Fonte: Adaptado de Albers (2010) e Cirino *et al.* (2024).

O grupo focal foi conduzido presencialmente, com um roteiro semiestruturado que orientou o debate sobre a liderança da rede. A seleção dos participantes seguiu a técnica de amostragem não probabilística por julgamento, reunindo 10 servidores de carreira com mais de cinco anos de experiência na área de gestão de pessoas, a fim de garantir a qualidade e a representatividade das discussões. A análise dos dados ocorreu em duas etapas: inicialmente, durante o próprio grupo focal, com a participação ativa dos integrantes; posteriormente, com a transcrição do conteúdo gravado.

Para a análise do material transcrito, foi empregada a técnica de análise temática, que permite identificar padrões de significado nos dados qualitativos (Braun; Clarke, 2006). Essa abordagem possibilitou não apenas a adaptação dos itens originais da escala de liderança, mas também a formulação de novas questões, ajustadas às características da liderança relacional. Dessa forma, o instrumento foi aperfeiçoado para refletir com maior precisão as especificidades da governança da Rede de Gestão de Pessoas do GDF.

Em seguida, na etapa quantitativa, o questionário completo (com 96 itens) foi aplicado aos 69 Órgãos Setoriais da rede. Diferentemente da versão original do TCU (2017), que utiliza a escala como ferramenta de autoavaliação, no contexto desta pesquisa os 13 itens de liderança foram reformulados para mensurar a liderança relacional exercida por uma unidade externa. Com isso, adotou-se uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (“Discordo Totalmente”) a 5 (“Concordo Totalmente”), para avaliar essas questões.

Com o objetivo de alcançar os 257 ocupantes de cargos de direção e chefia das unidades de gestão de pessoas dos órgãos, o questionário permaneceu disponível por 26 dias corridos. Ao final do período, obteve-se a adesão de 279 respondentes lotados nos Órgãos Setoriais, dos quais a maioria – 241 respondentes –, composta pelos ocupantes de cargos de direção e chefia ou por seus substitutos. E dos 69 Órgãos Setoriais convidados a participar da pesquisa, apenas 2 não enviaram respostas. Com isso, obteve-se a participação de 67 órgãos, o que representa uma taxa de resposta de aproximadamente 97,1%, indicando um elevado nível de adesão e robustecendo a validade dos resultados obtidos.

Para verificar a adequação dos 13 itens para medir o construto “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”, foi aplicada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) utilizando o *software IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, técnica estatística multivariada indicada para identificar estruturas latentes entre variáveis não observáveis diretamente, permitindo verificar a coerência dos agrupamentos e a consistência da escala desenvolvida (Hair *et al.*, 2009; Vidal *et al.*, 2024). Nesse sentido, o objetivo da AFE neste estudo foi identificar se os itens compartilham variância comum, examinando a estrutura dimensional do instrumento. E com base na recomendação de uma proporção mínima de dez observações por variável (Hair *et al.*, 2009), a amostra de 279 respondentes é considerada apropriada para aplicação da AFE.

Posteriormente, ainda utilizando o SPSS, foram realizados quinze modelos de regressão linear simples, adotando-se como variável independente o índice médio do fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas” e, como variáveis dependentes, os índices médios dos demais quinze fatores de gestão de pessoas que compõem o Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas. O propósito dessa análise foi verificar se a percepção sobre a atuação do Órgão de Coordenação Gerencial como liderança da rede exerce influência estatisticamente significativa sobre o nível de adoção das práticas de gestão de pessoas em suas diversas dimensões.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Definição dos itens de liderança relacional da rede de gestão de pessoas

O Quadro 5 apresenta o conjunto de questões resultantes do grupo focal conduzido para a adaptação do fator “Liderança” do Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas do TCU (2017). As adaptações e inclusões realizadas tiveram como objetivo assegurar que os itens refletissem adequadamente o construto de liderança no contexto da governança em rede, conforme discutido no referencial teórico. As questões foram reformuladas de modo a captar os elementos característicos da liderança relacional, considerando as especificidades da atuação do Órgão de Coordenação Gerencial como articulador da rede de gestão de pessoas do GDF.

Quadro 5 – Itens Resultantes do Grupo Focal

Itens resultantes para o fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”	Adaptações realizadas
1. O Órgão de Coordenação Gerencial presta suporte de consultoria e outras formas de aproximação formais (ex. reuniões periódicas/ regulares), para o direcionamento e monitoramento da Rede de Gestão de Pessoas do GDF.	Incluído os mecanismos formais de monitoramento e controle de Moreira e Freire (2020).

Itens resultantes para o fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”	Adaptações realizadas
2. O Órgão de Coordenação Gerencial promove mecanismos de aproximação informais (ex.: grupos de trocas de experiências, articulação entre os participantes) para facilitar a colaboração dos membros da Rede de Gestão de Pessoas do GDF.	Incluído os mecanismos informais de monitoramento e controle de Moreira e Freire (2020).
3. Órgão de Coordenação Gerencial avalia o cumprimento das políticas de gestão de pessoas (Decreto nº 29.814/08 e Decreto nº 39.468/18) por parte da Rede de Gestão de Pessoas do GDF	Incluído os mecanismos formais de monitoramento e controle de Moreira e Freire (2020).
4. O Órgão de Coordenação Gerencial define política que oriente o planejamento da força de trabalho no complexo administrativo distrital.	Incluído o termo “complexo administrativo distrital”, pois a política definida pela SUGEP é para todo GDF e não apenas para um órgão específico.
5. O Órgão de Coordenação Gerencial define política para avaliação de desempenho formal e individual dos servidores do GDF.	Retirado o termo “colaboradores” e substituído pelo termo “servidores do GDF” para melhor entendimento do item.
6. O Órgão de Coordenação Gerencial define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores (ocupantes de cargos de direção e chefia) do GDF.	Incluído o termo “ocupantes de cargos de direção e chefia” para melhor entendimento do item.
7. Órgão de Coordenação Gerencial promove ações de desenvolvimento de competências, capacitação e aperfeiçoamento de servidores das áreas de gestão de pessoas do GDF.	Incluído o indicador societal “atenção das lideranças quanto às agendas e questões relevantes aos diferentes públicos” da ELR de Mendes, Sant’anna e Diniz (2021).
8. Órgão de Coordenação Gerencial define política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações dos cargos das unidades de gestão de pessoas dos órgãos do GDF.	Incluído o termo “cargos das unidades de gestão de pessoas dos órgãos do GDF”, pois a SUGEP possui competência regimental para atuar somente na sucessão de cargos de gestão de pessoas.
9. Órgão de Coordenação Gerencial acompanha os principais indicadores de desempenho das funções das unidades de gestão de pessoas dos órgãos do GDF.	Incluído o termo “unidades de gestão de pessoas dos órgãos do GDF” para melhor entendimento do item.
10. Órgão de Coordenação Gerencial atua quando as metas estratégicas da Rede de Gestão de Pessoas do GDF não são alcançadas.	Incluído o termo “Rede de Gestão de Pessoas do GDF” para melhor entendimento do item.
11. Órgão de Coordenação Gerencial estabelece estratégias para que os processos de gestão de pessoas possam conduzir os órgãos do GDF para o alcance de suas metas e missões institucionais.	Incluído o indicador societal “coerência entre valores organizacionais e práticas de gestão adotadas” da ELR de Mendes, Sant’anna e Diniz (2021).
12. O Órgão de Coordenação Gerencial demonstra abertura para ouvir as sugestões e demandas dos membros da Rede de Gestão de Pessoas do GDF, promovendo um ambiente participativo.	Incluído o indicador organizacional “há abertura das lideranças para ouvir as pessoas” da ELR de Mendes, Sant’anna e Diniz (2021).
13. O Órgão de Coordenação Gerencial inspira os membros da Rede de Gestão de Pessoas do GDF a propor e implementar inovações nas práticas de gestão de pessoas.	Incluído o indicador organizacional “as lideranças da organização inspiram as pessoas à inovação” da ELR de Mendes, Sant’anna e Diniz (2021).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Com a aplicação da AFE foi possível verificar a adequação da escala proposta para mensurar o construto “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”. Inicialmente, foram avaliados os pressupostos para a aplicação da AFE (Tabela 1). O índice de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) apresentou valor de 0,949, o que representa excelente adequação da amostra para a análise fatorial (Matos; Rodrigues, 2019). O Teste de Esfericidade de *Bartlett* foi estatisticamente significativo ($p < 0,001$), confirmando que a matriz de correlação difere de uma matriz identidade e que as variáveis estão suficientemente correlacionadas (Hair *et al.*, 2009).

Tabela 1 – Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,949
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3352,729
	gl	78
	Sig.	0,000

Fonte: Saída do SPSS (2025).

A extração dos fatores, realizada pelo método de Componentes Principais (PCA), indicou a presença de um único componente, responsável por 67,765% da variância total explicada (Tabela 2), evidenciando a unidimensionalidade e a consistência estrutural da escala. A análise da consistência interna do fator revelou um elevado nível de confiabilidade, com um coeficiente Alfa de *Cronbach* de 0,960, indicando forte homogeneidade entre os itens da escala e confirmando sua unidimensionalidade (Hair *et al.*, 2009; Hongyu, 2018).

Tabela 2 – Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,810	67,765	67,765	8,810	67,765	67,765
2	0,803	6,176	73,942			
3	0,681	5,235	79,177			
4	0,447	3,440	82,617			
5	0,421	3,235	85,852			
6	0,366	2,818	88,670			
7	0,309	2,380	91,050			
8	0,280	2,158	93,208			
9	0,216	1,658	94,866			
10	0,202	1,558	96,424			
11	0,172	1,321	97,745			
12	0,159	1,222	98,967			
13	0,134	1,033	100,000			

Fonte: Saída do SPSS (2025).

A comunalidade representa a proporção da variância total de uma variável que pode ser atribuída aos fatores extraídos (Vidal *et al.*, 2024). Conforme Tabela 3, os valores extraídos para os 13 itens variaram entre 0,601 (Liderança7) e 0,808 (Liderança11), todos superiores ao limite mínimo de 0,50 recomendado pela literatura (Hair *et al.*, 2009; Matos; Rodrigues, 2019).

Tabela 3 – Comunalidades

Item	Inicial	Extração
LIDERANÇA1	1,000	0,658
LIDERANÇA2	1,000	0,617
LIDERANÇA3	1,000	0,691
LIDERANÇA4	1,000	0,669
LIDERANÇA5	1,000	0,622
LIDERANÇA6	1,000	0,608
LIDERANÇA7	1,000	0,601
LIDERANÇA8	1,000	0,630
LIDERANÇA9	1,000	0,776
LIDERANÇA10	1,000	0,752
LIDERANÇA11	1,000	0,808
LIDERANÇA12	1,000	0,641
LIDERANÇA13	1,000	0,736

Fonte: Saída do SPSS (2025).

Ainda, a análise fatorial revelou cargas fatoriais superiores a 0,71 para todos os itens do fator (Tabela 4), patamar considerado excelente conforme parâmetros apresentados em Carvalho *et al.* (2022). Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que a estrutura fatorial obtida apresenta elevada coerência interna, confirmando que a escala adaptada representa de forma adequada o construto “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”.

Tabela 4 – Avaliação das Cargas Fatoriais do fator.

Item	Carga Fatorial	Qualidade do Item
LIDERANÇA1	0,811	Excelente
LIDERANÇA2	0,785	Excelente
LIDERANÇA3	0,831	Excelente
LIDERANÇA4	0,818	Excelente
LIDERANÇA5	0,789	Excelente
LIDERANÇA6	0,780	Excelente
LIDERANÇA7	0,775	Excelente
LIDERANÇA8	0,794	Excelente
LIDERANÇA9	0,881	Excelente
LIDERANÇA10	0,867	Excelente
LIDERANÇA11	0,899	Excelente
LIDERANÇA12	0,801	Excelente
LIDERANÇA13	0,858	Excelente

Fonte: Elaborada pelas autoras conforme saída do SPSS (2025).

4.2 Influência da liderança relacional nas práticas de gestão de pessoas da rede

Após a análise de adequação da escala destinada a mensurar o fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas”, exercida pela SUGEP, procedeu-se à etapa seguinte, voltada à verificação de sua possível influência na adoção das práticas de gestão de pessoas pelos Órgãos Setoriais. Para isso, foram estimados quinze modelos de regressão linear simples (Tabela 5), tendo como variável independente o índice médio do fator “Liderança da Rede de Gestão de Pessoas” e, como variáveis dependentes, os índices médios dos demais quinze fatores temáticos que compõem o instrumento de avaliação do modelo do TCU (2017).

Tabela 5 – Modelos de Regressão Linear da variável independente “Liderança da Rede”.

Fator (Variável Dependente)	R	R ²	R ² ajust	Beta padr.	B coef.	t	p-valor	IC 95% (B) Mín.	IC 95% (B) Max.	D-W	Tol/ VIF
Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica	0,551	0,304	0,301	0,551	0,627	10,999	0,001	0,515	0,739	1,864	1
Gestão da Liderança e Processo Sucessório	0,534	0,285	0,282	0,534	0,565	10,498	0,001	0,459	0,671	1,874	1
Planejamento da Gestão de Pessoas	0,507	0,257	0,254	0,507	0,624	9,793	0,001	0,499	0,75	1,696	1
Comunicação	0,502	0,252	0,249	0,502	0,541	9,661	0,001	0,431	0,651	1,923	1
Avaliação de Desempenho	0,502	0,252	0,249	0,502	0,57	9,662	0,001	0,453	0,686	1,789	1
Planejamento da Força de Trabalho	0,495	0,245	0,242	0,495	0,554	9,478	0,001	0,439	0,669	1,729	1
Planejamento Organizacional	0,471	0,222	0,219	0,471	0,556	8,889	0,001	0,433	0,679	1,655	1
Recrutamento e Seleção	0,471	0,221	0,219	0,471	0,516	8,877	0,001	0,402	0,631	1,802	1
Reconhecimento	0,462	0,214	0,211	0,462	0,596	8,674	0,001	0,461	0,731	1,841	1
Accountability	0,452	0,204	0,201	0,452	0,46	8,427	0,001	0,352	0,567	1,96	1
Relações com os Colaboradores	0,448	0,2	0,197	0,448	0,513	8,331	0,001	0,392	0,635	1,847	1
Perfil Profissional e de Atividades	0,447	0,2	0,197	0,447	0,457	8,321	0,001	0,349	0,566	1,792	1
Treinamento e Desenvolvimento	0,443	0,196	0,193	0,443	0,494	8,223	0,001	0,375	0,612	2,04	1
Gestão do Conhecimento	0,438	0,192	0,189	0,438	0,538	8,119	0,001	0,408	0,669	1,787	1
Retenção	0,435	0,189	0,187	0,435	0,496	8,046	0,001	0,375	0,617	1,979	1

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Todos os modelos de regressão estimados demonstraram significância estatística ($p < 0,001$), evidenciando que a variável “liderança da rede” está associada, de forma estatisticamente significativa, aos diferentes domínios da gestão de pessoas analisados. A ausência de multicolinearidade foi confirmada pelos valores constantes de Tolerância e VIF (ambos iguais a 1), e os testes de independência dos resíduos (*Durbin-Watson*) apresentaram valores entre 1,655 e 2,04, todos dentro da faixa de aceitabilidade (entre 1,5 e 2,5), de acordo com Hair *et al.* (2009).

Embora os valores de R^2 obtidos nas regressões tenham se mantido majoritariamente em patamares moderados (entre 18% e 30%), os resultados são coerentes com o tipo de fenômeno investigado, que envolve múltiplas variáveis organizacionais e humanas. Em pesquisas aplicadas às Ciências Humanas e Sociais é comum que os modelos estatísticos apresentem coeficientes de determinação moderados, uma vez que o comportamento organizacional e os fenômenos institucionais envolvem múltiplas variáveis simultâneas, frequentemente não observáveis ou de difícil mensuração (Hair *et al.*, 2009; Marôco, 2007).

Dessa forma, o grau de explicação quando se tem uma única variável independente tende a ser parcial, o que não invalida a relevância estatística e teórica dos achados nesta pesquisa, mas reflete a complexidade inerente aos contextos institucionais analisados (Marôco, 2007). Ainda assim, o fato de todos os modelos terem apresentado significância estatística e coeficientes de regressão padronizados (Beta) positivos reforça que a atuação da SUGEP como instância de liderança central contribui de maneira consistente para a adoção das práticas por parte dos Órgãos Setoriais.

A análise das regressões indicou que o fator “Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica” apresentou o maior coeficiente de determinação entre os modelos testados ($R^2 = 0,304$), revelando que cerca de 30,4% da variabilidade na adoção dessas práticas pode ser explicada pela percepção sobre a liderança exercida pela SUGEP. O coeficiente Beta (0,551) indica uma relação positiva de intensidade moderada a forte entre as variáveis, sugerindo que quanto mais reconhecida for a liderança da SUGEP, maior tende a ser a atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas.

Em seguida, observa-se que o fator “Gestão da Liderança e Processo Sucessório” apresentou R^2 de 0,285 e Beta de 0,534, também evidenciando uma associação significativa e consistente, o que aponta que a liderança da SUGEP influencia diretamente na adoção de práticas voltadas à continuidade e desenvolvimento de lideranças nos órgãos. O fator “Planejamento da Gestão de Pessoas” obteve o terceiro maior valor de R^2 (0,257), com coeficiente Beta padronizado de 0,507, indicando que aproximadamente 25,7% da variação na adoção das práticas de planejamento da área de gestão de pessoas pode ser atribuída à percepção dos respondentes sobre a liderança da SUGEP.

Os maiores valores de R^2 foram observados nos fatores “Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica” ($R^2 = 0,304$), “Gestão da Liderança e Processo Sucessório” ($R^2 = 0,285$) e “Planejamento da Gestão de Pessoas” ($R^2 = 0,257$), sugerindo que o Órgão de Coordenação Gerencial possui papel de governança mais acentuado nas dimensões que demandam coordenação institucional e articulação interorganizacional. Já os menores valores de R^2 foram observados nos fatores “Retenção” ($R^2 = 0,189$), “Gestão do Conhecimento” ($R^2 = 0,192$) e Treinamento e Desenvolvimento ($R^2 = 0,196$), o que pode indicar que essas práticas estão mais atreladas às dinâmicas internas de cada Órgão Setorial, sofrendo menor influência direta da liderança da rede.

As associações positivas, com intensidade variando de moderada a forte, observadas entre a percepção sobre a liderança da SUGEP e os demais fatores de gestão de pessoas, indicam que a legitimidade da liderança da rede está diretamente relacionada ao grau de institucionalização dessas práticas nos Órgãos Setoriais. Esses resultados sugerem que a liderança central, quando percebida como legítima e articuladora, contribui para a consolidação

de práticas, promovendo alinhamento entre os órgãos, fortalecendo as capacidades institucionais e favorecendo a adoção de ações planejadas.

5. CONCLUSÃO

O artigo alcançou o objetivo proposto, mesmo que os índices de variância explicada não sejam tão elevados, os resultados obtidos oferecem evidências relevantes sobre o papel da liderança como elemento influenciador e indutor da profissionalização da gestão de pessoas nos órgãos da administração pública distrital. A análise revelou que, quanto mais positiva é a percepção dos respondentes sobre a liderança exercida pela rede, maior tende a ser o grau de adoção das práticas de gestão de pessoas pelos Órgãos Setoriais.

Nesse sentido, os resultados demonstram a validade da escala para avaliar a liderança da rede e a importância do papel da SUGEP como liderança coordenadora, não apenas como instância normativa, mas como agente de articulação, influência e suporte às unidades de gestão de pessoas. Ou seja, a atuação efetiva da SUGEP como liderança da rede se revela um elemento estruturante para o avanço da governança de gestão de pessoas no GDF.

Ao explorar a relação entre liderança, governança e adoção de práticas estratégicas de gestão de pessoas no setor público, a pesquisa contribui para o debate sobre os desafios da modernização da administração pública, oferecendo evidências que podem subsidiar o aperfeiçoamento das políticas e práticas de gestão de pessoas no Governo do Distrito Federal. O estudo também avança em adaptar o fator de liderança relacional da escala de avaliação de governança e gestão de pessoas do TCU (2020) com evidências de validade, além de demonstrar a relevância da atuação de órgãos centrais de redes de gestão de pessoas nas práticas de órgãos setoriais.

Entrando, é importante mencionar que, embora tenha sido avaliada a influência da liderança central sobre a adoção das práticas setoriais, uma limitação desta pesquisa foi não contemplar a análise da influência mútua entre os próprios fatores (práticas) nem considerar variáveis contextuais e organizacionais. Assim, os modelos estatísticos utilizados apresentam poder explicativo limitado a uma única variável independente (liderança), não explorando modelos que contemplem relações múltiplas ou mediação.

Logo, sugere-se que futuras pesquisas possam testar modelos de regressão múltipla, incorporando não apenas a liderança como variável explicativa, mas também as inter-relações entre os próprios fatores e outras variáveis contextuais, como o tempo de experiência dos servidores lotados nas unidades de gestão de pessoas, o nível de formação específica na área, o porte da equipe, entre outros elementos. Investigações com essa abordagem poderiam oferecer uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas institucionais, permitindo identificar quais práticas exercem maior influência sobre outras e quais condições estruturais e humanas ampliam ou limitam o impacto da liderança central no nível de adoção das práticas pelos órgãos da rede.

Por fim, seria relevante que novos estudos adotassem e testassem o modelo de liderança relacional proposto neste trabalho em outros contextos organizacionais, a fim de buscar evidências de validade externa do instrumento desenvolvido e ampliar sua aplicabilidade como ferramenta de diagnóstico e avaliação da governança em rede. Essas investigações podem contribuir para a consolidação teórica e prática do campo, fornecendo importantes subsídios para gestores públicos e pesquisadores interessados no aprimoramento das políticas e processos de gestão de pessoas no setor público.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERS, S. Configurations of Alliance Governance Systems. *Schmalenbach Business Review*, v. 62, p. 204-233, 2010. DOI: 10.1007/BF03396805.

- BASTOS, R. C.; LORETO, M. das D. S. de. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 9, p. 15250–15267, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i9.2664.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020. *E-book*.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa.
- CARVALHO, D.; DEMO, G.; SCUSSEL, F.; MONTEZANO, L.; AMAZONAS, B. Como os usuários dos serviços públicos veem as instituições públicas? Desenvolvimento e validação da escala de personalidade de marca pública. **ReMark - Revista Brasileira de Marketing**, v. 21, n. 3, p. 673-729, 2022. DOI: 10.5585/remark.v21i3.21231.
- CASTRO, M. D.; GONÇALVES, S. A. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1281-1304, 2014. DOI: 10.1590/0034-76121764.
- CIRINO, A. L.; PEREIRA, B. A. D.; TAVARES, B.; SILVA, F. C. Estrutura e mecanismos da governança em rede na implementação de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, p. e89644, 2024. DOI: 10.12660/cgpc.v29.89644.
- CRAPS, M.; VERMEESCH, I.; DEWULF, A.; SIPS, K.; TERMEER, K.; BOUWEN, R. A Relational Approach to Leadership for Multi-Actor Governance. **Administrative Sciences**, v. 9, n. 12, p. 1-11, 2019. DOI: 10.3390/admsci9010012.
- CRAPS, M.; BRUGNACH, M. F. A Relational Approach To Deal With Ambiguity In Multi-actor Governance For Sustainability. **WIT Press**, v. 199, p. 233-243, 2015. DOI: 10.2495/RAV150201.
- DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 29.814, de 10 de dezembro de 2008.
- DOMONT, A. S.; VIANNA, J. A. P. Governança pública na gestão de pessoas: impactos institucionais e sociais. **Práticas Educativas, Memórias e Oralidades**, v. 3, n. 1, p. e316344-e316344, 2021. DOI: 10.47149/pemo.v3i1.6344.
- FERNANDES, R. P.; ELIAS, L. M. L. Governança no Setor Público: Aspectos Históricos e Reflexões Teóricas à Luz da Teoria dos Sistemas Sociais. *In*: ELIAS, L. M. S. L.; FERNANDES, R. P. (org.). **Governança no setor público: um olhar sistêmico na Amazônia**. Belém: NAEA, 2022. *E-book*. DOI:10.29327/565187.1-1.
- FREITAS, M. M.; SILVA, L.C.; VICENTE, E. F. R.; ROSA, F. S.; SANTOS, R. R. A Evolução do Conceito de Governança Pública: o futuro tecnológico. **Prospectus - Perspectivas Qualitativas em Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 33-62, 2022.
- GAIA, A. R.; SILVA, C. L. Governança e gestão de pessoas na administração pública: avanços para a gestão de pessoas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 5, p. e3754, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i5.3754.
- GARCIA, G. A.; SCHWANTZ, P. I.; DORION, E. C. H.; BORTOLASO, I. V. Avaliação dos múltiplos papéis na gestão de pessoas: ferramenta para a melhoria das ações em organizações públicas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 55–72, 2023. DOI: 10.23925/recape.v13i1.54564.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HONGYU, K. Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. **E&S Engineering and Science**, v. 7, n. 4, p. 88–103, 2018. DOI: 10.18607/ES201877599.

- KANTOVITZ; L. G. M.; SANT'ANNA, A. D.; DINIZ, D. M. Atributos de liderança relacional no contexto de uma instituição do setor financeiro. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 1, p. 168-188, 2024. DOI: 10.23925/recape.v14i1.59747.
- LEAL, G. E. F.; LIMA FILHO, J. S. F. de; ARAÚJO, E. F. de; PAULO, N. L. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público / Human Resources Management in the Public Sector. **ID on line. Revista de psicologia**, [S. l.], v. 16, n. 61, p. 282–295, 2022. DOI: 10.14295/idonline.v16i61.3500.
- LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; VERSIANI, F. A Reciprocidade entre Estrutura (organizacional) e os Agentes (líderes e liderados): um estudo sobre liderança relacional a partir da teoria da estruturação de Giddens. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 53, p. 144-159, 2019. DOI: 10.5007/2175-8077.2019V21n53p144.
- MACHADO, E. F. ESTRATÉGIAS E DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: uma revisão bibliográfica. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, v. 12, n. 248, p. 1–32, 2024.
- MAIA, G. GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS: tendências pós-pandemia. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 705–728, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i2.4232.
- MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.
- MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança pública contemporânea – uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, v. 130, p. 1-12, 2014.
- MATIAS-PEREIRA, J. New public governance: evolution and transformations in public administration: Nova governança pública: evolução e transformações na administração pública . **Concilium**, v. 23, n. 15, p. 505-524, 2023. DOI: 10.53660/CLM-1761-23L06.
- MATOS, D. A. S.; RODRIGUES, E. C. **Análise fatorial**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2019. *E-book*.
- MENDES, L. D.; SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M. Liderança relacional e modernidade organizacional em firmas de advocacia de Belém do Pará. **Revista Direito GV**, v. 17, n. 13, p. 1-25, 2021. DOI: 10.1590/2317-6172202140.
- MILAGRES, R. M.; SILVA, S. A. G.; REZENDE, O. Collaborative Governance: the Coordination of Governance Networks. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 3, p. 103-120, 2020. DOI: 10.21714/1984-6975FACES2019V18N3ART6846.
- MOLINA-AZORIN, J. F. Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications. **Organizational Research Methods**, v. 15, n. 1, p. 33-56, 2012. DOI: 10.1177/1094428110393023.
- MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Governança de redes interorganizacionais: uma revisão sobre os mecanismos de governança para a aprendizagem. **Revista e-TECH: Tecnologias para Competitividade Industrial**, v. 13, n. 1, p. 39-52, 2020. DOI: 10.18624/etech.v13i1.1081.
- OMAR, S. S.; ARIS, N. F. M.; ALIAS, S.; MU'MIN, R.; AROKIASAMY, L. Assessing the Disparities Between Strategic Human Resource Management and Conventional Human Resource Management: A Theory-Based Review. **KnE Social Sciences**, [S. l.], v. 8, n. 20, p. 588–613, 2023. DOI: 10.18502/kss.v8i20.14627.
- RIBEIRO, F. T.; MOREIRA, S.; BASTOS, R. G.; SILVA JUNIOR, L. G. da; PEREIRA, C. O.; SOUZA, C. M. de. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 692–704, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i2.4230.

SANT'ANNA, A. S. Liderança Relacional Semiótica - alternativas a um além do princípio do management? **Pretexto**, v. 22, n. 3, p. 110-126, 2021.

SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E.; CARVALHO NETO, A. M. Fundamentos e dimensões da liderança relacional. **DOM: Revista da Fundação Dom Cabral**, v. 9, n. 26, p. 16-21, 2015.

SANTOS, L. J. S.; VASCONCELOS, A. L. F. S.; LAGIOIA, U. C. T.; LIBONATI, J. J.; SANTOS, J. M. A.; VIEIRA, A. A. Nova Gestão e Governança Pública: uma revisão sistemática da literatura sobre suas perspectivas teóricas. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 14, n. 2, p. e1732, 2025. DOI: 10.23900/2359-1552v14n2-23-2025.

SOUZA, E. A. S.; MENEZES, U. S.; OLIVEIRA, T. E. Questões emergentes na Governança da Gestão de Pessoas na Administração Pública: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Gestão & Conexões**, v. 13, n. 2, p. 114-133, 2024. DOI: 10.47456/regec.2317-5087.2024.13.2.42454.114.133.

TCU. Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal. TC 014.566/2016-8. Brasília: TCU, 2017.

_____. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. Edição 3 - Brasília: TCU, SecexAdministração, 2020.

TURCATO, J. C.; BARTZ, C. R. F.; KELM, M. L. Governança Colaborativa em Redes Interorganizacionais: Proposições Teóricas para a Análise da Colaboração nas Redes de Cooperação. **Salão do Conhecimento**, v. 4, n. 4, p. 1-x, 2018.

UHL-BIEN, M. Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 654-676, 2006. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007.

VIDAL, F. A. B.; SOUZA, I. H. de; TORRES, C. E. A.; SANTOS, N. P. C. dos; SOUSA, F. J. F. de. Gestão e governança nas organizações públicas federais: uma análise multivariada fatorial exploratória dos indicadores de desempenho adotados pelo tribunal de contas da união no ano de 2021. **Caderno Pedagógico, [S. l.]**, v. 21, n. 9, p. e8942, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n10-115.

WANG, H.; RAN, B. Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. **Public Management Review**, v. 25, n. 6, p. 1187-1211, 2023. DOI: 10.1080/14719037.2021.2011389.

WEBER, S. S. K.; BISPO, J. de S. A influência do mecanismo liderança da governança pública na auditoria interna das instituições federais de ensino superior. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 10, n. 1, p. 375-401, 2024. DOI: 10.55905/ijsmtv10n1-018.

WITASARI, J.; GUSTOMO, A. Aurik. Understanding The Effect of Human Capital Management Practices, Psychological Capital, and Employee Engagement To Employee Performances. **The Asian Journal of Technology Management - AJTM, [S. l.]**, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2020. DOI: 10.12695/ajtm.2020.13.1.1.