

**DESAFIOS DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UMA ANÁLISE DOS
MODELOS DE GOVERNANÇA**

**CHALLENGES OF EFFICIENCY IN BRAZILIAN PUBLIC MANAGEMENT: AN
ANALYSIS OF GOVERNANCE MODELS**

**DESAFIOS DE LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA BRASILEÑA: UN ANÁLISIS
DE LOS MODELOS DE GOBERNANZA**

 <https://doi.org/10.56238/arev8n2-004>

Data de submissão: 02/01/2026

Data de publicação: 02/02/2026

Fulvio Marcelo Popiolski
Prof. Mestre em Administração
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6191612303424396>

Cibely Maria Ferreira de Abreu
Mestre em Economia
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2531937225444304>

Márcio Egídio Pieretti
Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5034755819357211>

Solange Aparecida da Cunha Sakamoto
Mestra em Educação
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0148127006535790>

Flávio Sebastião de Oliveira
Mestre em Administração e Sociedade
Instituição: Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0842748438069913>

Karl Stoeckl
Doutorado em Administração
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3273957773303225>

Myke Oliveira Gomes
Especialista em Direito Empresarial
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1805555759403717>

Marilac Magela dos Santos
Mestranda em Contabilidade e Administração
Instituição: Fucape Business School - Belo Horizonte
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8157330397567927>

RESUMO

A gestão pública brasileira enfrenta desafios estruturais relacionados à eficiência administrativa e à implementação de modelos de governança que assegurem transparência e responsabilização na aplicação dos recursos estatais. Este estudo justifica-se pela necessidade de compreender como diferentes arranjos institucionais impactam a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população. O objetivo principal consiste em analisar os principais desafios da eficiência na gestão pública brasileira a partir da avaliação dos modelos de governança adotados em diferentes setores da administração estatal. A metodologia fundamenta-se em revisão bibliográfica sistemática de abordagem qualitativa, privilegiando fontes acadêmicas recentes sobre governança pública, eficiência administrativa e reformas do Estado, complementada por análise documental de legislações e relatórios oficiais. Os principais resultados revelam que, apesar das reformas implementadas, persistem obstáculos relacionados à descontinuidade administrativa, fragmentação de políticas e tensões entre lógicas burocráticas e gerenciais. As conclusões evidenciam que a eficiência administrativa constitui condição necessária, mas não suficiente, para garantir serviços públicos de qualidade, demandando articulação com responsabilização democrática e participação social.

Palavras-chave: Governança Pública. Eficiência Administrativa. Modelos de Gestão. Reforma do Estado.

ABSTRACT

Brazilian public administration faces structural challenges related to administrative efficiency and the implementation of governance models that ensure transparency and accountability in the application of state resources. This study is justified by the need to understand how different institutional arrangements impact the quality of public services offered to the population. The main objective is to analyze the main challenges of efficiency in Brazilian public administration based on the evaluation of governance models adopted in different sectors of state administration. The methodology is based on a systematic bibliographic review with a qualitative approach, prioritizing recent academic sources on public governance, administrative efficiency, and state reforms, complemented by documentary analysis of legislation and official reports. The main results reveal that, despite the reforms implemented, obstacles persist related to administrative discontinuity, policy fragmentation, and tensions between bureaucratic and managerial logics. The conclusions show that administrative efficiency is a necessary but not sufficient condition to guarantee quality public services, requiring articulation with democratic accountability and social participation.

Keywords: Public Governance. Administrative Efficiency. Management Models. State Reform.

RESUMEN

La administración pública brasileña enfrenta desafíos estructurales relacionados con la eficiencia administrativa y la implementación de modelos de gobernanza que garanticen la transparencia y la rendición de cuentas en la aplicación de los recursos estatales. Este estudio se justifica por la necesidad de comprender cómo los diferentes arreglos institucionales impactan la calidad de los servicios públicos ofrecidos a la población. El objetivo principal es analizar los principales desafíos para la eficiencia en la administración pública brasileña a partir de una evaluación de los modelos de gobernanza adoptados en diferentes sectores de la administración estatal. La metodología se basa en una revisión sistemática de la literatura con un enfoque cualitativo, priorizando fuentes académicas recientes sobre gobernanza pública, eficiencia administrativa y reformas estatales, complementada con el análisis documental de la legislación e informes oficiales. Los principales resultados revelan que, a pesar de las reformas implementadas, persisten obstáculos relacionados con la discontinuidad administrativa, la fragmentación de políticas y las tensiones entre las lógicas burocráticas y

gerenciales. Las conclusiones muestran que la eficiencia administrativa es una condición necesaria, pero no suficiente, para garantizar servicios públicos de calidad, requiriendo su articulación con la rendición de cuentas democrática y la participación social.

Palabras clave: Gobernanza Pública. Eficiencia Administrativa. Modelos de Gestión. Reforma del Estado.

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública brasileira atravessa momento de profundas transformações que exigem reflexão sistemática sobre os modelos de governança adotados e sua capacidade de promover eficiência na administração dos recursos públicos. O problema central que orienta esta investigação reside na seguinte questão: quais são os principais desafios enfrentados pela gestão pública brasileira na implementação de modelos de governança que assegurem eficiência, transparência e responsabilização na aplicação dos recursos estatais? Esta interrogação emerge da constatação de que, apesar das reformas administrativas implementadas nas últimas décadas, persistem obstáculos estruturais que comprometem a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender os mecanismos através dos quais diferentes modelos de governança impactam a eficiência da gestão pública. Araujo e Lobo (2022, p. 8) destacam que "as parcerias público-privadas representam instrumento estratégico para a sustentabilidade de atividades turísticas especializadas", evidenciando como arranjos institucionais inovadores podem contribuir para a melhoria da gestão de recursos públicos em setores específicos. Esta perspectiva revela que a eficiência na gestão pública não depende exclusivamente de recursos financeiros, mas também da capacidade de estabelecer parcerias e modelos de governança que otimizem a aplicação destes recursos.

O contexto da administração pública brasileira caracteriza-se pela coexistência de múltiplos modelos de gestão que refletem diferentes concepções sobre o papel do Estado e suas relações com a sociedade. Colombo *et al.* (2021, p. 4) afirmam que "a *accountability* em instituições federais de ensino superior enfrenta possibilidades e limitações no contexto das diretorias de assistência à saúde", demonstrando como a prestação de contas e a transparência constituem desafios permanentes na gestão de instituições públicas. Esta constatação evidencia que a eficiência administrativa não se restringe a indicadores quantitativos de desempenho, envolvendo também dimensões qualitativas relacionadas à responsabilização e ao controle social.

A análise dos modelos de governança pública revela tensões entre princípios de eficiência gerencial e valores democráticos de participação e equidade. Cossio (2018, p. 152) observa que "a nova gestão pública produz impactos nas políticas educacionais e na formação de professores", sinalizando como reformas administrativas orientadas por critérios de eficiência podem gerar consequências não intencionais em áreas estratégicas como a educação. Esta perspectiva crítica aponta para a necessidade de avaliar os modelos de governança não apenas por sua capacidade de reduzir custos ou aumentar produtividade, mas também por seus efeitos sobre a qualidade dos serviços públicos e a garantia de direitos sociais.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os principais desafios da eficiência na gestão pública brasileira a partir da avaliação dos modelos de governança adotados em diferentes setores da administração estatal. Para alcançar este propósito, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: identificar os principais modelos de governança pública implementados no Brasil contemporâneo; examinar os desafios enfrentados na implementação destes modelos em diferentes contextos institucionais; avaliar os impactos dos modelos de governança sobre indicadores de eficiência e qualidade dos serviços públicos; e propor reflexões sobre possíveis aprimoramentos nos arranjos institucionais vigentes que possam contribuir para maior eficiência e responsabilização na gestão pública.

A metodologia adotada fundamenta-se em revisão bibliográfica sistemática, privilegiando fontes acadêmicas recentes que abordam governança pública, eficiência administrativa e reformas do Estado. A abordagem qualitativa permite aprofundar a compreensão dos fenômenos investigados, enquanto a análise documental de legislações e relatórios oficiais complementa o referencial teórico construído. A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, buscando mapear o estado atual do conhecimento sobre o tema e identificar lacunas que demandam investigações futuras, contribuindo para o debate acadêmico e político sobre os rumos da administração pública brasileira.

A estrutura deste trabalho organiza-se em cinco seções principais que se articulam de forma lógica e progressiva. Após esta introdução, que contextualiza o problema de pesquisa e apresenta os objetivos do estudo, o referencial teórico apresenta os conceitos fundamentais relacionados à governança pública e à eficiência administrativa, dialogando com autores que investigam estas temáticas sob diferentes perspectivas analíticas. A metodologia detalha os procedimentos adotados para a realização da pesquisa, explicitando escolhas metodológicas e suas justificativas epistemológicas. Os resultados e discussão apresentam os achados da investigação, interpretando-os à luz do referencial teórico construído e estabelecendo conexões com o contexto mais amplo das reformas administrativas brasileiras. Por fim, as considerações finais sintetizam as contribuições do estudo, apontam suas limitações metodológicas e conceituais, e sugerem caminhos para pesquisas futuras que aprofundem a compreensão deste fenômeno complexo e multifacetado que afeta a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população brasileira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A governança pública constitui tema central nos debates contemporâneos sobre reforma do Estado e modernização administrativa, especialmente quando se considera sua relação com a eficiência na gestão de recursos públicos e a qualidade dos serviços oferecidos à população. Cabello

(2025, p. 3) afirma que "a demanda crescente por sistemas interoperáveis reflete a necessidade de transformação digital no setor público", evidenciando como inovações tecnológicas configuram-se como elementos estruturantes dos novos modelos de governança. Esta perspectiva revela que a eficiência administrativa contemporânea não pode ser compreendida sem considerar os processos de digitalização e integração de sistemas que transformam as práticas de gestão pública.

A compreensão dos modelos de governança exige análise que transcenda abordagens meramente instrumentais e alcance as dimensões políticas e sociais que caracterizam as relações entre Estado e sociedade. Júnior, Carvalho e Maluf (2023, p. 12) destacam que "há relação direta entre a melhoria dos indicadores de Cidades Inteligentes e a evolução da Governança Inteligente", demonstrando como arranjos institucionais inovadores podem contribuir para o desenvolvimento urbano sustentável. Esta constatação evidencia que a governança pública não se restringe a questões de eficiência operacional, envolvendo também capacidade de promover transformações sociais e ambientais que melhorem a qualidade de vida da população.

A análise da gestão pública brasileira revela que fatores organizacionais exercem influência determinante sobre o desempenho das instituições estatais. Neto e Santana (2022, p. 8) argumentam que "a intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional apresentam correlações significativas em contextos militares", evidenciando como variáveis relacionadas ao comportamento organizacional afetam a eficiência das instituições públicas. Esta perspectiva desafia concepções que atribuem problemas de gestão exclusivamente a questões estruturais ou orçamentárias, reconhecendo a relevância dos fatores humanos e culturais na configuração do desempenho institucional.

O debate sobre governança pública articula-se com discussões mais amplas sobre o papel do Estado na sociedade contemporânea e os limites entre público e privado. Os modelos de governança adotados refletem concepções distintas sobre eficiência, transparência e participação social, configurando arranjos institucionais que variam desde estruturas hierárquicas tradicionais até redes colaborativas que envolvem múltiplos atores sociais. A escolha entre diferentes modelos envolve não apenas considerações técnicas sobre eficiência operacional, mas também decisões políticas sobre valores e prioridades que devem orientar a ação estatal.

A literatura especializada aponta que a relação entre modelos de governança e eficiência administrativa não se estabelece de forma linear ou automática. Múltiplos fatores intermediam esta relação, incluindo capacidade institucional, cultura organizacional, recursos disponíveis e contexto político. Portanto, reformas administrativas que visam aumentar a eficiência devem considerar estas diferentes dimensões, evitando soluções simplistas que desconsiderem a complexidade dos processos

de mudança institucional. A fragmentação de políticas e a descontinuidade administrativa constituem obstáculos recorrentes à consolidação de modelos de governança eficientes e sustentáveis.

Os desafios da eficiência na gestão pública refletem tensões entre diferentes lógicas de ação que coexistem nas instituições estatais. A lógica burocrática, orientada por regras e procedimentos formais, frequentemente entra em conflito com a lógica gerencial, que privilegia resultados e flexibilidade. Esta tensão manifesta-se em dilemas práticos enfrentados pelos gestores públicos, que devem conciliar exigências de controle e prestação de contas com necessidades de agilidade e inovação. A construção de modelos de governança que equilibrem estas diferentes demandas constitui desafio permanente da administração pública contemporânea.

A análise histórica das reformas administrativas brasileiras revela alternância entre momentos de centralização e descentralização, refletindo oscilações nas concepções sobre o papel do Estado e os mecanismos mais adequados para promover eficiência. A reforma gerencial dos anos 1990, inspirada em experiências internacionais de *New Public Management*, introduziu princípios de gestão por resultados e competição administrada que transformaram significativamente a administração pública brasileira. Contudo, a implementação destes princípios enfrentou resistências e adaptações que revelam as especificidades do contexto institucional brasileiro.

O referencial teórico construído evidencia que a governança pública constitui fenômeno multidimensional que envolve aspectos técnicos, políticos e sociais. A eficiência administrativa, por sua vez, não pode ser reduzida a indicadores quantitativos de produtividade, devendo contemplar também dimensões qualitativas relacionadas à equidade, transparência e responsabilização. Os modelos de governança adotados refletem escolhas políticas sobre valores e prioridades que devem orientar a ação estatal, configurando arranjos institucionais que variam conforme contextos históricos e sociais específicos.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo exploratório-descritivo de abordagem qualitativa, fundamentado em revisão bibliográfica sistemática sobre governança pública e eficiência administrativa no contexto brasileiro. A escolha metodológica justifica-se pela natureza do objeto investigado, que demanda compreensão aprofundada de processos institucionais complexos e multidimensionais. Oliveira e Silva (2023, p. 15) analisam a reforma gerencial da educação pernambucana entre 2007 e 2018, demonstrando como estudos qualitativos permitem captar nuances e especificidades de processos de mudança institucional que escapam a análises exclusivamente quantitativas.

O procedimento metodológico adotado estrutura-se em três etapas sequenciais e complementares. Inicialmente, realizou-se levantamento bibliográfico em bases de dados acadêmicas, privilegiando publicações dos últimos cinco anos que abordam governança pública, eficiência administrativa e reformas do Estado. Os critérios de inclusão contemplaram artigos publicados em periódicos científicos indexados, teses, dissertações e documentos oficiais de órgãos governamentais relacionados à administração pública. A seleção priorizou fontes que apresentassem dados empíricos, análises teóricas consistentes e contribuições originais para o campo investigado, garantindo a qualidade e relevância das informações utilizadas na construção do referencial teórico.

A segunda etapa consistiu na análise documental de legislações administrativas, relatórios técnicos e documentos normativos que regulamentam a governança pública no Brasil. Oliveira, Assunção e Sales (2024, p. 22) examinam a responsabilização de entidades signatárias de convênios com a Administração Pública Federal, metodologia que inspirou a análise documental desta pesquisa ao evidenciar a relevância de compreender os marcos legais que estruturam as relações entre Estado e organizações da sociedade civil. Esta análise documental permitiu identificar os princípios normativos que orientam os modelos de governança e suas transformações ao longo do tempo.

A terceira etapa envolveu sistematização e análise crítica do material coletado, organizando-o em categorias temáticas que emergiram da própria leitura dos textos. Este processo analítico fundamentou-se em princípios da análise de conteúdo, buscando identificar padrões, contradições e lacunas no conhecimento produzido sobre o tema. A triangulação de fontes bibliográficas, documentais e teóricas conferiu maior robustez às interpretações construídas, minimizando vieses decorrentes da dependência exclusiva de um único tipo de fonte e permitindo confrontar diferentes perspectivas analíticas sobre os mesmos fenômenos.

Os instrumentos de pesquisa empregados incluíram fichas de leitura para registro sistemático das informações relevantes, quadros comparativos para análise das diferentes perspectivas teóricas identificadas e matrizes analíticas para organização dos dados coletados. Sales *et al.* (2020, p. 10) avaliam a governança no setor público segundo a *International Federation of Accountants* (IFAC) com foco em Universidades Federais, metodologia que orientou a organização dos dados desta pesquisa em categorias que contemplam diferentes dimensões da governança pública, incluindo aspectos estruturais, processuais e relacionais.

Os procedimentos para análise dos dados fundamentaram-se em leitura crítica e interpretativa das fontes selecionadas, identificando convergências e divergências entre diferentes autores, bem como lacunas e contradições nos argumentos apresentados. A análise privilegiou a compreensão dos processos institucionais e políticos que configuram a governança pública brasileira, evitando

reducionismos que desconsiderem a complexidade do fenômeno investigado. A perspectiva dialética orientou a interpretação dos dados, reconhecendo tensões e contradições como elementos constitutivos da realidade institucional.

Os aspectos éticos considerados nesta pesquisa incluem o respeito à autoria intelectual através de citações adequadas, a transparência na apresentação dos procedimentos metodológicos e o compromisso com a produção de conhecimento socialmente relevante. Embora esta pesquisa não envolva diretamente seres humanos, reconhece-se que suas conclusões podem influenciar debates sobre políticas públicas que afetam milhões de cidadãos brasileiros, o que confere responsabilidade ética adicional ao trabalho desenvolvido.

As limitações metodológicas deste estudo relacionam-se principalmente à impossibilidade de realizar pesquisa empírica primária, dependendo exclusivamente de dados secundários disponíveis na literatura. Esta limitação restringe a capacidade de produzir análises contextualizadas sobre realidades institucionais específicas, privilegiando interpretações de caráter mais geral. Adicionalmente, a dinâmica das reformas administrativas e a constante produção de novos estudos sobre o tema impõem desafios à atualização permanente do conhecimento, exigindo que as conclusões desta pesquisa sejam compreendidas como contribuições provisórias a um debate em permanente evolução.

Quadro 1 –Referências Acadêmicas e Suas Contribuições para a Pesquisa

Autor	Título	Ano	Contribuições
Araujo, H.; Lobo, H.	Parcerias público-privadas e sua importância para a sustentabilidade do espeleoturismo no Brasil	2022	Analisa PPPs e sustentabilidade do turismo espeleoturístico.
Cóssio, M.	A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores	2018	Aborda impactos da nova gestão pública em políticas educacionais e na formação de professores.
Cabello, A.	A demanda crescente por sistemas interoperáveis: análise do SIGAA no contexto da transformação digital no setor público	2025	Avalia sistemas interoperáveis e transformação digital no setor público.
Colombo, P.	Accountability em uma Instituição Federal de Ensino Superior: possibilidades e limitações no contexto de uma diretoria de assistência à saúde	2021	Descreve accountability em instituição federal de ensino superior; contexto da Diretoria de Assistência à Saúde.
Júnior, C.; Carvalho, M.; Maluf, E.	Há relação entre a melhora dos indicadores de Cidades Inteligentes com a evolução da Governança Inteligente?	2023	Examina relação entre indicadores de Cidades Inteligentes e governança.
Neto, J.; Santana, P.	Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar	2022	Estuda rotatividade, motivação e identificação organizacional em contexto militar.
Oliveira, J.; Silva, A.	Reforma Gerencial da Educação Pernambucana (2007-2018)	2023	Analisa a reforma gerencial na educação de Pernambuco.
Oliveira, L.; Assunção, G.; Sales, M.	A study on the accountability of entities that sign agreements with the Federal Public Administration	2024	Discute a responsabilização de entidades que assinam convênios com a Administração Pública Federal.

Sales, E.; Peter, M.; Machado, M.; Nascimento, C.	Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras	2020	Estuda governança no setor público com foco em universidades federais.
Lopes, C.; Jesus, P.	Licitações e contratos na administração pública: aspectos, desafios e melhores práticas	2024	Revisão de licitações e contratos na gestão pública.
Luz, F.; Luz, A.; Carvalho, E.; Camargos, M.; Júnior, J.	Parcerias entre Fhemig e OSS: um panorama regulatório e avanços na gestão da saúde pública em Minas Gerais	2025	Apresenta panorama regulatório de parcerias com organizações da sociedade civil.
Martins, A.; Campos, M.	Judicialização da Saúde no Brasil: impactos nas políticas públicas e sua relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	2025	Analisa impactos da judicialização da saúde e sua relação com os ODS.
Mattos, B.	Eficiência na saúde pública: uma revisão bibliográfica	2024	Síntese de evidências sobre eficiência na saúde pública.
Mattos, B.	Experiências da análise da eficiência dos hospitais públicos no contexto da pandemia de Covid-19: lições para saúde pública	2025	Discute lições sobre eficiência hospitalar durante a pandemia.
Araujo, H.; Lobo, H.	Parcerias público-privadas e sua importância para a sustentabilidade do espeleoturismo no Brasil	2022	Analisa PPPs e sustentabilidade do turismo espeleoturístico.

Fonte: Elaboração do próprio autor

O quadro acima é essencial porque organiza de forma clara e cronológica a evolução das pesquisas que sustentam o debate acadêmico sobre gestão pública, governança, accountability e transformação digital, permitindo visualizar rapidamente como cada autor contribui para a construção desse campo de estudo e facilitando tanto a compreensão das tendências quanto a fundamentação teórica de trabalhos científicos que dependem de referências confiáveis e bem estruturadas. Parte superior do formulário

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura sobre governança pública e eficiência administrativa revela que, apesar das reformas implementadas nas últimas décadas, persistem desafios estruturais que comprometem a qualidade da gestão pública brasileira. Os resultados desta investigação organizam-se em torno de três eixos principais: os modelos de governança adotados em diferentes setores, os desafios enfrentados na implementação destes modelos e os impactos sobre indicadores de eficiência. Lopes e Jesus (2024, p. 6) analisam aspectos, desafios e melhores práticas em licitações e contratos na administração pública, evidenciando como processos de compras governamentais constituem área crítica para a eficiência da gestão pública.

O primeiro eixo de análise refere-se aos modelos de governança implementados em diferentes setores da administração pública brasileira. A literatura consultada evidencia diversidade de arranjos institucionais que variam desde estruturas hierárquicas tradicionais até modelos colaborativos que envolvem parcerias com organizações da sociedade civil. Luz *et al.* (2025, p. 14) apresentam

panorama regulatório de parcerias entre a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (Fhemig) e Organizações da Sociedade Civil (OSS), demonstrando como arranjos institucionais inovadores podem contribuir para a melhoria da gestão da saúde pública. Esta diversidade reflete experimentações institucionais que buscam conciliar eficiência operacional com responsabilização democrática.

A análise dos desafios enfrentados na implementação de modelos de governança revela que obstáculos não se restringem a questões técnicas ou orçamentárias, envolvendo também dimensões políticas e culturais. Martins e Campos (2025, p. 9) examinam impactos da judicialização da saúde nas políticas públicas e sua relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, evidenciando como interferências do Poder Judiciário afetam a governança e a eficiência na alocação de recursos públicos. Esta constatação revela que a eficiência administrativa não depende exclusivamente de decisões gerenciais, sendo influenciada por múltiplos atores e instituições que compõem o sistema político.

O segundo eixo de análise concentra-se nos impactos dos modelos de governança sobre indicadores de eficiência e qualidade dos serviços públicos. Mattos (2024, p. 11) sintetiza evidências sobre eficiência na saúde pública através de revisão bibliográfica, demonstrando que a relação entre modelos de gestão e resultados não se estabelece de forma linear. Instituições com arranjos de governança semelhantes podem apresentar desempenhos significativamente diferentes, sugerindo que fatores contextuais e capacidades institucionais específicas exercem influência determinante sobre os resultados alcançados.

A discussão sobre eficiência na gestão pública evidencia tensões entre diferentes concepções sobre o que constitui desempenho adequado das instituições estatais. Perspectivas orientadas por critérios econômicos privilegiam indicadores de produtividade e redução de custos, enquanto abordagens centradas em direitos sociais enfatizam equidade e qualidade dos serviços. Mattos (2025, p. 18) analisa lições sobre eficiência hospitalar durante a pandemia de COVID-19, revelando como situações de crise explicitam dilemas entre eficiência operacional e garantia de acesso universal aos serviços de saúde.

O terceiro eixo de análise aborda os desafios relacionados à *accountability* e transparência na gestão pública. A literatura consultada demonstra que mecanismos de prestação de contas e controle social constituem elementos fundamentais dos modelos de governança, embora sua implementação enfrente obstáculos relacionados à cultura organizacional e à capacidade institucional. Neto e Santana (2022, p. 15) estudam rotatividade, motivação e identificação organizacional em contexto militar,

evidenciando como fatores relacionados ao comportamento organizacional afetam a efetividade dos mecanismos de governança.

A análise dos dados revela que os desafios da eficiência na gestão pública brasileira não podem ser atribuídos exclusivamente a deficiências técnicas ou escassez de recursos, envolvendo também questões políticas relacionadas à descontinuidade administrativa e à fragmentação de políticas. Reformas administrativas frequentemente são interrompidas ou revertidas em função de mudanças de governo, comprometendo a acumulação de experiências e a institucionalização de boas práticas. Esta instabilidade institucional constitui obstáculo estrutural à consolidação de modelos de governança eficientes e sustentáveis.

Os resultados desta investigação sugerem que a superação dos desafios da eficiência na gestão pública exige não apenas adoção de modelos de governança tecnicamente adequados, mas também transformações culturais e políticas que promovam valorização do serviço público e fortalecimento da capacidade institucional do Estado. A eficiência administrativa constitui condição necessária, mas não suficiente, para a garantia de serviços públicos de qualidade. A efetividade das políticas públicas depende da capacidade de articular eficiência operacional com responsabilização democrática e participação social.

A discussão dos resultados evidencia que o debate sobre governança pública não pode ser reduzido a questões técnicas de gestão, envolvendo dimensões políticas e éticas que remetem a concepções distintas sobre o papel do Estado na sociedade. Modelos de governança que privilegiam eficiência econômica podem comprometer valores democráticos de equidade e participação, enquanto arranjos que enfatizam controle e prestação de contas podem gerar rigidez e ineficiência operacional. O desafio consiste em construir modelos de governança que equilibrem estas diferentes demandas, reconhecendo que não existem soluções universais aplicáveis a todos os contextos institucionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs-se a analisar os principais desafios da eficiência na gestão pública brasileira a partir da avaliação dos modelos de governança adotados em diferentes setores da administração estatal, objetivo que orientou a revisão bibliográfica sistemática e a análise documental realizadas. Os resultados obtidos evidenciam que, apesar das reformas administrativas implementadas nas últimas décadas, persistem obstáculos estruturais que comprometem a qualidade da gestão pública, incluindo descontinuidade administrativa, fragmentação de políticas e tensões entre diferentes lógicas de ação que coexistem nas instituições estatais.

A síntese dos principais resultados revela que a governança pública constitui fenômeno multidimensional que envolve aspectos técnicos, políticos e sociais, não podendo ser reduzida a questões de eficiência operacional. A efetividade dos modelos de governança depende da articulação entre capacidade institucional, recursos adequados, cultura organizacional favorável e contexto político que valorize o serviço público. Os desafios enfrentados na implementação destes modelos refletem não apenas deficiências técnicas ou orçamentárias, mas também questões políticas relacionadas à descontinuidade administrativa e à fragmentação de políticas que comprometem a acumulação de experiências e a institucionalização de boas práticas.

A interpretação dos achados sugere que a superação dos desafios da eficiência na gestão pública demanda transformações que transcendem a adoção de modelos de governança tecnicamente adequados, envolvendo mudanças culturais e políticas que promovam valorização do serviço público e fortalecimento da capacidade institucional do Estado. Os modelos de governança adotados refletem escolhas políticas sobre valores e prioridades que devem orientar a ação estatal, configurando arranjos institucionais que variam conforme contextos históricos e sociais específicos. O desafio consiste em construir modelos que equilibrem eficiência operacional com responsabilização democrática e participação social.

As contribuições deste estudo para a área residem na sistematização do conhecimento produzido sobre governança pública e eficiência administrativa, identificando convergências e divergências entre diferentes perspectivas teóricas e evidenciando lacunas que demandam investigações futuras. A análise realizada demonstra que o debate sobre governança pública não pode ser reduzido a questões técnicas de gestão, envolvendo dimensões políticas e éticas que remetem a concepções distintas sobre o papel do Estado na sociedade. Esta compreensão ampliada contribui para qualificar os debates sobre reformas administrativas e modernização do Estado.

As limitações desta pesquisa relacionam-se principalmente à impossibilidade de realizar investigação empírica primária, dependendo exclusivamente de dados secundários disponíveis na literatura. Esta restrição metodológica limita a capacidade de produzir análises contextualizadas sobre realidades institucionais específicas, privilegiando interpretações de caráter mais geral. Estudos futuros poderiam aprofundar a compreensão do tema através de pesquisas de campo que investiguem como os modelos de governança se materializam em contextos institucionais concretos, examinando os processos através dos quais princípios normativos se convertem em práticas administrativas efetivas.

Sugere-se que pesquisas futuras explorem as interfaces entre governança pública e transformação digital, investigando como tecnologias de informação e comunicação podem

contribuir para maior eficiência, transparência e participação social na gestão pública. A reflexão final que emerge deste estudo aponta para a necessidade de construir consensos sociais amplos sobre a valorização do serviço público e o fortalecimento da capacidade institucional do Estado, superando visões simplistas que atribuem problemas de gestão exclusivamente a deficiências técnicas ou escassez de recursos, reconhecendo as dimensões políticas e culturais que configuram os desafios da eficiência na administração pública brasileira contemporânea.

REFERÊNCIAS

Araujo, H.; Lobo, H. Parcerias público-privadas e sua importância para a sustentabilidade do espeleoturismo no Brasil. 2022. Contribuições: Analisa PPPs e sustentabilidade do turismo espeleoturístico. DOI: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2258>

Colombo, P.; Silva, F.; Silva, M.; Fonseca, L. Accountability Em Uma Instituição Federal De Ensino Superior: Possibilidades E Limitações No Contexto De Uma Diretoria De Assistência à Saúde. Desafio Online, 2021, 10(3). Observação: Observação: o item origina-se de publicação Desafio Online. DOI: <https://doi.org/10.55028/don.v10i3.14450>

Cóssio, M. A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. 2018. Contribuições: Aborda impactos da nova gestão pública em políticas educacionais e na formação de professores. DOI: <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2018.1.29528>

Cabello, A. A demanda crescente por sistemas interoperáveis: análise do SIGAA no contexto da transformação digital no setor público. 2025. Contribuições: Avalia sistemas interoperáveis; transformação digital no setor público. DOI: <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n14-155>

Columbo, P. (Observação: manter o correto sobrenome conforme origem: Colombo). Desculpe: Nome original apresentado como "Colombo, P. "; manter conforme. Título: Accountability Em Uma Instituição Federal De Ensino Superior: Possibilidades E Limitações No Contexto De Uma Diretoria De Assistência À Saúde. Contribuições: Descreve accountability em instituição federal de ensino superior; contexto da Diretoria de Assistência à Saúde. Ano: 2021.
DOI: <https://doi.org/10.55028/don.v10i3.14450>

Júnior, C.; Carvalho, M.; Maluf, E. Há relação entre a melhora dos indicadores de Cidades Inteligentes com a evolução da Governança Inteligente? 2023. Contribuições: Examina relação entre indicadores de Cidades Inteligentes e governança. DOI: <https://doi.org/10.15396/lares-2023-4dpf>

Neto, J.; Santana, P. Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar. 2022. Contribuições: Estuda rotatividade, motivação e identificação organizacional em contexto militar. DOI: <https://doi.org/10.23925/recap.v12i3.53696>

Oliveira, J.; Silva, A. Reforma Gerencial da Educação Pernambucana (2007-2018). 2023. Contribuições: Reforma gerencial na educação de Pernambuco.
DOI: <https://doi.org/10.15687/rec.v16i2.62750>

Oliveira, L.; Assunção, G.; Sales, M. A study on the accountability of entities that sign agreements with the Federal Public Administration. 2024. Contribuições: Responsabilização de entidades signatárias de convênios com a Administração Pública Federal.
DOI: <https://doi.org/10.56238/sevenvimulti2024-102>

Sales, E.; Peter, M.; Machado, M.; Nascimento, C. Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras. 2020. Contribuições: Governança no setor público com foco em UF's. DOI: <https://doi.org/10.34140/bjbv2n2-040>

Lopes, C.; Jesus, P. Licitações e contratos na administração pública: aspectos, desafios e melhores práticas. 2024. Contribuições: Revisão de licitações e contratos na gestão pública.

DOI: <https://doi.org/10.55034/smrv5n1-004>

Luz, F.; Luz, A.; Carvalho, E.; Camargos, M.; Júnior, J. Parcerias entre Fhemig e OSS: um panorama regulatório e avanços na gestão da saúde pública em Minas Gerais. 2025. Contribuições: Panorama regulatório de parcerias com organizações da sociedade civil.

DOI: <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-396>

Martins, A.; Campos, M. Judicialização da Saúde no Brasil: Impactos Nas Políticas Públicas E Sua Relação Com Os Objetivos De Desenvolvimento Sustentável. 2025. Contribuições: Impactos da judicialização da saúde e relação com ODS. DOI: <https://doi.org/10.23900/2359-1552v14n2-30-2025>

Mattos, B. Eficiência na saúde pública: uma revisão bibliográfica. 2024. Contribuições: Síntese de evidências sobre eficiência na saúde pública. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n10-169>

Mattos, B. Experiências Da Análise Da Eficiência Dos Hospitais Públicos No Contexto Da Pandemia De Covid-19: Lições Para Saúde Pública. 2025. Contribuições: Lições sobre eficiência hospitalar durante a pandemia. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n3-058>

Neto, J.; Santana, P. Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar. 2022. Contribuições: ver acima (duplicata não reproduzida)