

Governança pública: uma revisão conceitual

Alex Fabiane Teixeira

Universidade Mackenzie - Brasília

Ricardo Corrêa Gomes

Universidade de Brasília (UnB)

O presente estudo teve por objetivo desenvolver uma revisão teórica da literatura sobre o conceito de governança pública. Nesse sentido, obtiveram-se as principais contribuições teóricas nacionais e internacionais relacionadas ao tema. A metodologia utilizada foi a de revisão de literatura em bases de periódicos nacionais e internacionais. O resultado obtido indicou que, em que pese o termo seja relativamente novo para a gestão pública, tem-se grande diversidade em sua abordagem conceitual, demonstrando abrangência e múltipla aplicabilidade. Fazendo uso de uma sistematização histórica por ano dos conceitos de governança pública desde o ano de 1996, constatou-se que é consenso entre os autores que a boa governança se mostra essencial para otimizar o desenvolvimento socioeconômico, político e cultural nacional. Por fim, identificou-se no referencial básico de governança pública do Tribunal de Contas da União um embrião governamental indutor do conceito para os serviços públicos brasileiros.

Palavras-chave: governança pública, revisão conceitual, referencial básico de governança pública

[Artigo recebido em 09 de novembro de 2017. Aprovado em 18 de dezembro de 2018.]

Gobernanza pública: una revisión conceptual

El presente estudio tuvo por objetivo desarrollar una revisión teórica de la literatura sobre el concepto de gobernanza pública. En este sentido, se obtuvieron las principales contribuciones teóricas nacionales e internacionales relacionadas al tema. La metodología utilizada fue la de revisión de literatura en bases de periódicos nacionales e internacionales. El resultado obtenido indicó que, pese a que el término es relativamente nuevo para la gestión pública, se tiene gran diversidad en su abordaje conceptual, demostrando amplitud y múltiple aplicabilidad. Haciendo uso de una sistematización histórica por año de los conceptos de gobernanza pública desde el año 1996, se constató que es consenso entre los autores que la buena gobernanza se muestra esencial para optimizar el desarrollo socioeconómico, político y cultural nacional. Por último, se identificó en el referencial de gobernanza pública del Tribunal de Cuentas de la Unión un embrión gubernamental inductor del concepto para los servicios públicos brasileños.

Palabras clave: gobernanza pública, revisión conceptual, el marco básico de la gobernanza pública

Public governance: a conceptual review

The present study aimed to develop a theoretical review of the literature on the concept of public governance. In this sense, the main national and international theoretical contributions related to the theme were obtained. The methodology used was to review the literature on the basis of national and international journals. The result obtained indicated that, although the term is relatively new for public management, there is great diversity in its conceptual approach, demonstrating scope and multiple applicability. Making use of a historical systematization per year of the concepts of public governance since 1996, it was found that it is a consensus among the authors that good governance is essential to optimize national socioeconomic, political and cultural development. Finally, a Government embryo inducing the concept for Brazilian public services was identified in the public Governance Framework of the Federal Audit Court.

Keywords: public governance, conceptual review, basic frame of public governance

1 Introdução

Nas últimas décadas, a sociedade brasileira logrou importantes conquistas, que permitiram a melhora significativa do bem-estar da população, entre as quais a reforma monetária, em meados dos anos 1990 – quando o país obteve grande êxito na luta contra a inflação – e no ano 2000 – quando foi lançado o alicerce para uma reforma que buscasse a responsabilidade na gestão fiscal. A partir daí, foi possível o alcance de resultados sociais (redução das desigualdades, da pobreza, da marginalização) e econômicos (ampliação da confiança e da credibilidade da economia) exitosos.

No entanto, a cena político-econômica nacional tem sido marcada por recorrentes desajustes fiscais, sociais e políticos. Recentemente, o Brasil vivenciou crises no cenário político devido à adoção de um modelo de gestão por “coalização”, com a entrega de cargos na administração pública e nas empresas estatais tendo por base critérios políticos, em prol de para partidos aliados, aprofundando o patrimonialismo e a corrupção, desaguando em sua maior operação de combate aos crimes contra o erário (MATIAS-PEREIRA, 2017).

No âmbito internacional, a crise do *Welfare State*, com o consequente esgotamento fiscal e a deficiência do modelo administrativo para fazer frente aos desafios dos mercados e países cada vez mais globalizados e interligados, induziu à adoção de uma nova administração pública que almejasse melhores resultados para a sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010).

No contexto fiscal pátrio, estados e municípios permanecem pressionados cada vez mais por despesas crescentes e receitas achatadas. Nesse sentido, gerenciar a dívida pública e arcar com o pagamento de despesas primárias básicas tem sido um grande desafio aos entes federados (LI, 2016).

De fato, é possível perceber que, desde a crise econômica e financeira dos anos 1980 e a crise mundial do ano de 2008, tem se instaurado no mundo e, em especial nos países em desenvolvimento, como, por exemplo, o Brasil, uma crise de confiança no papel do Estado como provedor de serviços (SALTO; ALMEIDA, 2016; BEVIR, 2011).

Não obstante, as crises supramencionadas se tornaram molas propulsoras para se repensar a administração pública, uma vez que estimularam a busca de soluções em prol de *accountability*¹, transparência, eficiência e governança (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998), em especial pelo fato de o Estado possuir a finalidade precípua de promover o bem comum e não o de ser um fim em si mesmo (DEL

¹ Termo da língua inglesa que pode ser traduzido para o português como responsabilidade com ética. Remete à transparência e à obrigação e de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados.

VECCHIO, 1979). Ademais, o contexto público moderno não tem se preocupado somente com a concretização das políticas públicas, mas também e, em destaque, com a priorização de uma gestão eficiente, que envolva a tríade Estado-Mercado-Sociedade (ALCÂNTARA; PEREIRA; SILVA, 2015).

A administração pública tem sido convocada a repensar a sua gestão de modo a reavaliar os seus processos e resultados. Sob tal perspectiva, a nova gestão pública tem se pautado em uma gestão por resultados, buscando desenvolver melhores desempenhos, eficiência no emprego dos recursos públicos e incremento na *accountability* governamental (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; ABRUCIO, 2011).

Nesses termos, justifica-se a relevância e atualidade das linhas que se seguem para o contexto acadêmico contemporâneo, a partir do fragmento do discurso do ex-secretário da Organização das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan, em artigo sobre os princípios de governança para o século 21, emitido pelo Instituto de Governança do Canadá, em que afirma que a boa governança é talvez o fator mais importante na erradicação da pobreza e na promoção do desenvolvimento: “[...] *good governance is perhaps the single most important factor in eradicating poverty and promoting development*” (GRAHAM; AMOS; PLUMPTRE, 2003, p. 1).

Justificação complementar sobre a importância do debate sobre o tema pode ser encontrada também no que preconiza Matias-Pereira (2017, p. 217), ao afirmar, a partir do Relatório do Desenvolvimento Humano 2016, divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que “o Brasil estagnou no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) com o valor de 0,754, e na posição de 79 do *ranking* e 188 países, [...] o que evidencia a incapacidade de se realizar uma boa governança [...]”.

Nesse ínterim, o conceito de governança é significativo na construção dos pressupostos da reforma estatal, de modo que o Estado seja menos burocrático e mais gerencial. A partir dos anos 1990, é possível observar uma reestruturação do Estado, com o intuito de torná-lo mais orientado para os aspectos sociais e fiscais, visando consolidar uma “nova”² relação Estado-Sociedade (OLIVEIRA; PISA, 2015).

Diante do exposto, têm-se as seguintes questões motivadoras e que, por conseguinte, configuraram os problemas da presente pesquisa: como o conceito de governança se encontra? Existe alguma iniciativa pública nacional que busque delimitar o conceito de governança pública para a administração governamental brasileira? Em caso afirmativo, quais os seus pressupostos principais?

² O destaque da palavra “nova” se dá pelo fato de que a relação Estado-sociedade sempre deveria ter sido conduzida para a realização de políticas que atendessem às necessidades sociais.

Diante dos questionamentos supramencionados, foi possível estabelecer como objetivo principal do presente estudo realizar uma revisão teórica da literatura sobre o conceito de governança pública, inclusive sobre a perspectiva governamental brasileira, que consolide as suas diversas formas de abordagens nos últimos anos.

De modo estrutural, as linhas que se seguem foram assim estruturadas: 1) introdução, onde se tem a justificativa, os problemas e o objetivo da presente pesquisa; 2) a questão da governança, com profundidade nas abordagens sobre a governança pública; 3) como a governança pública está sendo vista no Brasil; 4) a descrição dos principais aspectos relacionados ao referencial básico de governança do Tribunal de Contas da União (TCU); e, 5) considerações finais, onde se tem as principais conclusões e limitações da pesquisa, bem como as recomendações para estudos futuros.

2 Governança

A fim de delimitar o escopo do presente estudo, faz-se importante adentrar no objeto supramencionado: a governança propriamente dita.

A governança tem sua origem quando os proprietários passaram a gerir à distância as suas propriedades, seus bens e seus investimentos, delegando a terceiros autoridade e poder para administrar o capital em questão (BRASIL, 2014). Segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008), a governança remonta à década de 1930 – momento em que se percebe o distanciamento entre a propriedade e o controle.

Destarte, nem sempre os objetivos almejados pelos proprietários do capital são coincidentes com o dos seus gestores, levando a identificar um conflito de agência ou no intuito do agir, que existe devido à assimetria das informações existentes entre proprietários e administradores em decorrência do desequilíbrio de informações, poder e autoridade.

Para que os resultados organizacionais sejam otimizados e haja alinhamento de interesses entre proprietários e administradores, objetivando mais conforto e segurança aos primeiros sobre a condução administrativa do seu capital, foram desenvolvidas múltiplas estruturas de governança (BRASIL, 2014).

Segundo o Banco Mundial (BM), a governança é definida como o modo pelo qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais, tendo em vista o desenvolvimento (WORLD BANK, 1994).

Existem diversos conceitos que tentam explicar a Governança Corporativa, os quais convergem para uma espécie de sistema, conjunto de mecanismos ou estrutura de poder pela qual as corporações ou organizações são dirigidas,

monitoradas ou controladas, e que, para tanto, deve especificar os direitos e as responsabilidades entre os diversos atores envolvidos na geração de valor. Esses atores são os acionistas ou cotistas, o conselho de administração, a diretoria executiva, o conselho fiscal e a auditoria independente (FREITAS *et al.*, 2018, p. 103).

Segundo a *International Federation of Accountants* (IFAC) (2001; 2013), a governança compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) que garante que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.

Já para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG) (2015), a governança atua como um sistema que objetiva dirigir, monitorar e incentivar as organizações às boas práticas, de modo que seus princípios básicos se transformem em recomendações objetivas. Aqui, os princípios básicos de governança corporativa aplicáveis ao contexto nacional são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Portanto, infere-se que a governança busca aproximar gestores e proprietários do capital, objetivando o alinhamento de interesses entre as partes.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), a governança é considerada uma das mais avançadas técnicas de gerenciamento, podendo ser aplicada em diversas organizações, uma vez que garante uma maior eficiência às decisões tomadas, bem como elimina o conflito de interesses.

De fato, o termo “governança”, em seu sentido estrito, apresenta-se associado ao problema de agência, pelo fato de existir um distanciamento cada vez maior entre a propriedade e a gestão, inclusive, no setor público (CASTRO; SILVA, 2017; RHODES, 2016; ANDREW *et al.*, 2015; SILVA *et al.*, 2014; MATIAS-PEREIRA, 2010; BOVAIRD, 2005; PETERS, 1997; RHODES, 1996).

Bovaird (2005), complementarmente, relata que tem estado na agenda de pesquisa entender como a governança tem afetado o desempenho das organizações (DUBNICK, 2005; SKELCHER, 2005; INGRAHAM; JOYCE; DONAHUE, 2002).

Em suma, a governança nasce tendo em vista o distanciamento dos proprietários, da gestão dos seus empreendimentos, com o objetivo primário de alinhar as expectativas dos gestores às dos primeiros, de modo a estabelecer as ações que venham dirigir, monitorar ou controlar as organizações para o alcance dos resultados pretendidos, sendo seus princípios plenamente aplicáveis aos mais diversos tipos de organizações.

3 Governança pública

A governança é aplicável a diversas formas organizacionais, inclusive às organizações públicas, uma vez que seus princípios e ações objetivam otimizar os resultados pretendidos pelos seus *stakeholders*, gestores e proprietários. No caso da administração pública, a relação de assimetria de informações se dá entre os cidadãos (principal) e os gestores públicos (agentes).

Segundo o referencial básico de governança do Tribunal de Contas da União (TCU): “Embora o termo governança date de idades remotas, o conceito e a importância que atualmente lhe são atribuídos foram construídos nas últimas três décadas, inicialmente nas organizações privadas” (BRASIL, 2014, n. p. 11).

Bevir (2011), em seu ensaio sobre a genealogia da governança, argumenta que a relação agente-principal para o setor público é estabelecida entre os cidadãos (principal) e os políticos ou gestores públicos (agentes) com o intuito de esclarecer o conflito de agência existente entre os cidadãos e os gestores públicos/políticos,

Os cidadãos, sendo atores racionais, tentam maximizar seus interesses de curto prazo, privilegiando as políticas de bem-estar que os beneficiam como indivíduos, em vez dos efeitos de longo prazo, cumulativos e compartilhados resultantes do aumento dos gastos estatais. De maneira semelhante, os políticos, sendo atores racionais, tentam maximizar seus interesses eleitorais de curto prazo, promovendo políticas que obterão os votos dos cidadãos racionais, em vez de perseguir a responsabilidade fiscal (BEVIR, 2011, p. 106).

Portanto, os escopos das governanças corporativa e pública, ao tempo em que são distintos, apresentam similaridades de procedimentos. Nesse íterim, segundo Matias-Pereira (2010, p. 114), “[...] a governança pública trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas”.

Em relação ao setor público, a crise econômica-fiscal dos anos 1980 foi o fator impulsionador da formulação de novos arranjos políticos e econômicos que conduziram a gestão rumo à eficiência (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, Bovaird (2005) assevera que a governança pública deve ser orientada para o desenvolvimento de avaliação dos resultados e da aderência a critérios ou normas acordados. De modo similar, o Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2014) destaca que a boa governança é aquela que permite, entre outras coisas, avaliar o desempenho e a conformidade da organização, o que é ratificado por Lindsay, Osborne e Bond (2014).

Bovaird e Löffler (2003) atentam que a definição de governança pública sugere dois aspectos complementares, a saber: 1) a obtenção de resultados de qualidade de vida que realmente importem aos atores dentro do sistema de governança pública; e, 2) os processos de interação entre as partes interessadas que correspondam aos critérios ou normas acordados.

Assim, é possível perceber que a governança sugere o estabelecimento de procedimentos e a correspondente execução, com fins de instrumento gerador eficiência administrativa para o alcance dos resultados alinhados entre o agente e o principal.

Matias-Pereira (2010), ao agregar valor à definição preliminar de governança pública, assevera que na administração pública a governança deve tornar explícito o papel de cada ator, definindo seus objetivos, suas responsabilidades, seus modelos de decisão, suas rotinas, entre outras ações. E ainda: “Para cumprir adequadamente o seu papel, a administração pública, nos seus diferentes níveis, federal, estadual e municipal, necessita estar bem estruturada e, dessa maneira, atuar com eficiência, eficácia e efetividade em favor da sociedade” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 7).

Para Peters (1997; *apud* LEVI-FAUR, 2012), a título de delimitação do escopo de atuação do setor público, a governança deve se preocupar com a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir efetiva e decisivamente para resolver os problemas públicos, inclusive pela mensuração do desempenho das esferas governamentais.

Entretanto, a atuação condicionadora de desempenho também deve executada via governança pública (BOVAIRD, 2005). Nesse ínterim, importam as palavras de Andersen (2016, p. 863): “[...] em momentos como estes, quando a noção de gestão pública está em constante evolução, é fundamental ter uma boa compreensão sobre o desempenho e a forma como ele pode ser medido”.

Assim, como a governança objetiva auxiliar na solução de problemas públicos, ela deve procurar estabelecer critérios avaliativos ou indicativos que auxiliem os órgãos a alcançarem as demandas sociais. Portanto, mensurar o desempenho da administração com o intuito de verificar se ela está atendendo ao seu fim básico está diretamente associado ao mecanismo de controle e governança (MASSEY; JOHNSTON-MILLER, 2016; BAETA; PEREIRA; MUCCI, 2015; FERRY; ECKERSLEY, 2015; BRASIL, 2014).

Tanto para o setor privado quanto para o público, as questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão têm sido responsáveis pela geração dos problemas de agência, que é a forma definidora de responsabilidades e poder, e do acompanhamento e incentivo na execução das políticas e dos objetivos definidos (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Destarte, se a governança trata de orientar e direcionar a atuação, a descentralização de atividades tende a enfraquecer o papel da governança, pois quanto mais descentralizado, menor será o controle sobre a gestão. Logo, a governança possui o caráter de direcionar os rumos, as metas, e de influenciar os resultados das políticas públicas e prioridades empresariais e governamentais (BRASIL, 2014; BOVAIRD; LÖFFLER, 2003).

Embora existam várias noções conceituais sobre o que é e qual o papel efetivo da governança (CASTRO; SILVA, 2017; MANDELI, 2016; RAQUEL; BELLEN, 2012; DENHARDT, 2012; SECCHI, 2009; BOVAIR, 2005; FREY, 2004; PETERS, 1997; RHODES, 1996), Bovaird (2005) e Secchi (2009) asseveram que a dificuldade de conceituar a governança é diretamente proporcional aos diferentes tipos de organizações e *stakeholders* existentes.

Importa destacar que tal fato também se dá quando do tema “administração pública”, pois a governança pública deve atuar na quantidade e qualidade das organizações. A depender da dinâmica sócio-política, o número de diferentes organizações cresce mais rapidamente que o estabelecimento do processo de governança.

Tendo em vista a diversidade de abordagem sobre o termo “governança pública”, tornou-se importante sistematizar algumas das suas principais abordagens. Nesse sentido, o Quadro 1, a seguir, apresenta as diferentes abordagens conceituais para a governança pública, sistematizada, por ano, e contextualizadas por diversas organizações, bem como o entendimento dessa por múltiplos autores, auxiliando na percepção de sua diversidade conceitual, abrangência e aplicabilidade.

Quadro 1 – Sistematização dos conceitos de governança pública

	Autores/ Organização	Governança Pública
1	Rohes (1996)	Está relacionada à mudança no significado de governo, referindo-se a um novo processo de administração, onde as redes auto-organizáveis e interorganizacionais são assim caracterizadas: interdependência, troca de recursos e regras de jogo e expressiva autonomia do Estado.
2	Bresser-Pereira e Spink (1998)	Capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas.
3	Kaufmann, Kraay e Zoido-Lobaton (1999)	Tradições e instituições onde a autoridade de um país é exercida, o que inclui o processo pelo qual os governos são selecionados, monitorados e substituídos. A capacidade efetiva do governo em formular e implementar políticas sólidas e o respeito dos cidadãos e do Estado para com as instituições que governam as interações sociais e econômicas entre eles.
4	Lynn Jr., Heinrich e Hill (2000)	Regime de leis, regras administrativas, decisões judiciais e práticas que restringem, prescrevem e habilitam a atividade de governo, e cuja atividade é amplamente definida como a produção e entrega de bens e serviços públicos. Implica em um arranjo de elementos distintos, mas inter-relacionados – incluindo mandatos políticos; estruturas organizacionais, financeiras e programáticas; níveis de recursos; regras administrativas e diretrizes; normas e regras institucionalizadas que restringem e habilitam as tarefas, prioridades e valores que são incorporados nos processos regulamentares, de produção e entrega de serviços.
5	Wei (2000)	Conjunto de instituições e estruturas que definem como os bens públicos são criados e entregues para os cidadãos e para o setor privado e como as políticas públicas são realizadas.
6	Commission of the European Communities (2001)	Forma pela qual a sociedade, em sua acepção mais ampla, resolve aquilo que é do seu interesse ou é comum a todos. É a gestão transparente e responsável dos recursos humanos, naturais, econômicos e financeiros, com vistas a um desenvolvimento equitativo e sustentável. Implicam em processos decisórios claros no nível das autoridades públicas, instituições transparentes e responsáveis, primando pela gestão e distribuição dos recursos e no fortalecimento da capacidade para elaborar e implementar medidas determinadas a prevenir e combater a corrupção.

Autores/ Organização	Governança Pública
7 Loffer (2001)	Uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que tem como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais, criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.
8 Araújo (2002)	Associa a governança com a capacidade que o Estado tem para formular e implementar suas políticas. Para alcançar as metas coletivas propostas, a Administração Pública faz uso das competências de ordem financeira, gerencial e técnica.
9 Barrett (apud ANAO, 2003)	Processos pelos quais as organizações são dirigidas, controladas e cobradas. Abrange a autoridade, a gestão, a liderança, as interações de estruturas e processo e a forma como as organizações do setor público cumprem suas responsabilidades. Está relacionada ao poder, às relações e às responsabilidades que exercem influência na decisão e forma como os tomadores de decisão são responsabilizados.
10 Bovaird e Loeffler (2003)	São as formas como as partes interessadas (stakeholders) interagem uns com os outros, a fim de influenciar os resultados das políticas públicas.
11 Commission on Global Governance (CGG) (2003)	Totalidade dos diversos modos pelos quais os indivíduos e as instituições públicas e privadas administram seus problemas comuns. Diz respeito não somente às instituições e aos regimes formais autorizados a impor obediência, mas também aos acordos informais que atendam os interesses de pessoas e instituições.
12 Graham, Amos e Plumptre (2003)	Interações entre estruturas, processos e tradições que determinam como o poder é exercido, como os cidadãos são ouvidos e como as decisões são tomadas nas questões de interesse público. Tratam-se, basicamente, de poder, relacionamentos e accountability (que tem poder, como as decisões são tomadas e como se dá a responsabilidade de seus principais protagonistas).
13 Marini e Martins (2004)	Está centrada na questão administrativa do Estado e em sua capacidade de ação para o alcance de resultados de desenvolvimento, a partir da capacidade das organizações de desempenhar suas tarefas de maneira eficaz, eficiente e sustentável. Tal capacidade técnica, financeira e gerencial deve os seguintes elementos estruturais: transparência, gestão, legalidade e responsabilidade.

	Autores/ Organização	Governança Pública
14	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2004)	Arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são realizadas as ações públicas, na perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes.
15	Streit e Klering (2004)	Caracteriza-se pelo alcance de objetivos coletivos de uma sociedade, pelo governo, com enfoque na coordenação autônoma, interdependente e responsável de diferentes instituições, redes e atores sociais, utilizando estruturas, mecanismos e regulações justas, coerentes, consistentes e aceitas pela sociedade.
16	United Nations Development Programme (UNDP) (2004)	Consiste em um sistema de valores, políticas e instituições onde uma sociedade gera seus assuntos nas dimensões econômica, política e social, via interações dentro e entre o Estado, a sociedade civil e o setor privado. Ela possui três aspectos, a saber: 1) econômico, que inclui processos de tomada de decisão que afetam as atividades econômicas de um país e suas relações com outras economias; 2) político, que compreende os processos de tomada de decisão em que se formulam políticas públicas; e, 3) administrativo, que diz respeito às atividades de implementação dessas políticas.
17	Streit e Klering (2005)	É o governo visando objetivos coletivos de uma sociedade, com o enfoque na coordenação autônoma, interdependente e responsável de diferentes instituições, redes e atores sociais, utilizando estruturas, mecanismos e regulações justas, coerentes, consistentes e aceitas pela sociedade.
18	Kissler e Hidermann (2006)	Uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que tem como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais, criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.
19	Kooiman (2006)	Totalidade de interações em que os atores e órgãos do setor público, bem como os atores do setor privado, participam e almejam resolver os problemas sociais. Tratam as instituições como contextos das interações administrativas e estabelecem um fundamento normativo para todas essas atividades.

	Autores/ Organização	Governança Pública
20	Streit (2006)	Trata-se da coordenação e articulação do conjunto de instituições, processos e mecanismos, mediante várias formas de parcerias e interações, sociais e políticas, com a participação ativa do governo, para o alcance de objetivos coletivos e promover o desenvolvimento da sociedade.
21	Slomsk et al. (2008)	Não é somente uma questão de aumento de efetividade e eficiência, mas também de guardar a legalidade e legitimidade. Aqui é possível indicar padrões de valor, pois, o governo é destinado a ser apoio e propositor, e tem como princípios centrais: a justiça social, a equidade, a legitimidade e o cumprimento do dever. Abrange significativas atividades envolvendo a direção de redes complexas em setores políticos da sociedade.
22	World Bank (WB) (2008)	Consiste no exercício da autoridade, do controle, da administração e do poder do governo. É o modo pelo qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país, visando o desenvolvimento e implicando na capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir suas funções.
23	Secchi (2009)	Denota pluralismo, no sentido que diferentes atores têm (ou deveriam ter) o direito de influenciar a construção das políticas públicas. Tal definição implicitamente traduz-se em uma mudança do papel do Estado (menos hierárquico e menos monopolista) na solução de problemas públicos. Também significa um resgate da política dentro da Administração Pública, diminuindo, assim, a importância de critérios técnicos nos processos de decisão e um reforço de mecanismos participativos de deliberação na esfera pública.
24	Matias-Pereira (2010)	É o sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos – cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores – com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos.
25	Brasil (2011b)	Um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre a sociedade, a alta administração, os servidores ou colaboradores e os órgãos de controle.
26	Peters (apud LEVI-FAUR, 2012)	Preocupa-se com a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir efetiva e decisivamente para resolver problemas públicos.

	Autores/ Organização	Governança Pública
27	Raquel e Bellen (2012)	Busca a articulação em rede de diversos atores sociais públicos, privados e não governamentais, enfim, relacionados ao Estado, ao mercado e à sociedade civil no intuito de gerenciar interesses e conflitos para alcançar objetivos comuns.
28	International Federation of Accountants (2013)	Compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) posta em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.
29	Peters (apud LEVI-FAUR, 2012)	Compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar os resultados, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.
30	Raquel e Bellen (2012)	É um processo de interação entre os diversos atores, mecanismos e práticas administrativas, onde o governo participa de forma ativa e busca uma gestão eficiente e eficaz em razão aos objetivos propostos.
31	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015)	Sistema de gestão pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas.
32	Baeta, Pereira e Mucci (2016)	A capacidade de o governo entrar em ação, em sentido amplo, de realizar suas políticas.
33	Massey, Johnston-Miller (2016)	É entendida no conceito de governança com atores estatais em redes que atuam coletivamente para atingir os objetivos de políticas públicas.
34	Matias-Pereira (2017)	Requer, entre outras ações, gestão estratégica, gestão política e gestão de eficiência, eficácia e efetividade.
35	Ribeiro Filho e Valadares (2017)	Os meios e processos que garantem que o interesse da maioria seja observado pelos entes político-governamentais objetivando o bem-estar social.
36	Paines, Aguiar e Pinto (2018)	São mecanismos estabelecidos para o desenvolvimento de uma cultura gerencial, guiada pelos seguintes valores: eficiência, qualidade, transparência e prestação de contas ao cidadão-usuário.

Fonte: elaboração própria.

Sob o manto da diversidade conceitual exposto na Tabela 1, Davies (2000) defende a tese de que “governar sem governo” é a base motivacional para as estruturas de governança local orquestrada pelo governo nacional, de modo a estabelecer sua própria agenda político-institucional.

No mesmo sentido, Peters (1997) argumenta que o Estado alcançará melhores resultados se as organizações souberem como desenvolver suas atividades, inclusive com base em outras formas de organização, mesmo que com a parceria do setor privado – o que pode permitir a ampliação da atuação pública. Mas, na medida em que a atuação pública é ampliada, será preciso estabelecer processos de governança que auxiliem a realização e o desempenho das políticas públicas.

De fato, a governança é exercida com base nas tradições, nas instituições e nos processos que determinam a forma como o poder é exercido, como os cidadãos recebem uma voz e como as decisões são tomadas em questões de interesse público (GRAHAM; AMOS; PLUMPTRE, 2003). Infere-se, portanto, que as instituições são estabelecidas como forma de exercício e, ao mesmo tempo, controle do poder, seja pela prestação de contas com responsabilização (*accountability*) ou pelas medidas de transparência (CASTRO; SILVA, 2017).

No entanto, é preciso destacar que a governança pública não se confunde com o conceito de governança participativa. Este último se caracteriza como a existência de espaços públicos (HABERMAS, 2003) que permitem a legitimação das escolhas públicas decorrentes da ação governamental, a partir da interação direta dos grupos ou redes de interesse na implementação da Política Pública (SIMIONE; CKAGNAZAROFF, 2017).

Assim, estritamente no âmbito da governança pública, os cidadãos, como parte interessada, interagem para que o desempenho público no alcance de resultados pelos entes federados, estados e municípios, seja otimizado. Sobre a questão, Peters (1997, p. 52) define a governança como “[...] a system for providing direction to society”. No sentido de reforçar o papel institucional da governança, Mandeli (2016) afirma que para que se alcance a boa governança, as instituições públicas devem assumir a responsabilidade pela salvaguarda dos valores públicos, além de fortalecer alguns aspectos essenciais, tais como: prestação de contas, transparência, resultados eficazes e eficientes, Estado de Direito e processos democráticos.

Em que pese o grande diálogo acadêmico em torno do conceito de governança pública, tem-se que alguns princípios transitam e dialogam em todos os argumentos apresentados, como, por exemplo, a prestação de contas e a responsabilização dos agentes públicos; a transparência e a credibilidade de informações; as políticas, a gestão e as estruturas públicas eficientes, que legitimem as escolhas públicas e

direcionem a atuação do gestor; e, as instituições e os processos de execução da política pública que ajam conforme interesse público.

Diante do exposto, faz-se importante compreender como se encontra conceitualmente a governança na administração e nas políticas públicas brasileiras.

4 Governança pública no Brasil

O processo de redemocratização no Brasil, advindo desde a década de 1980, ampliou a pressão social por serviços públicos, bem como por alternativas de controle para o alcance de resultados estatais. Nesse sentido, os aspectos eficiência e desempenho começaram a fazer parte do cotidiano do serviço público.

Segundo Ribeiro Filho e Valadares (2017), o conceito de governança possui as suas bases no Brasil por meio da Emenda Constitucional (EC) nº 19, de 04 de junho de 1998, pois inclui no art. 37 da Constituição Federal (CF) de 1988 o princípio da eficiência, de modo a mitigar os resquícios patrimoniais e burocratas existentes na administração pública brasileira (BRASIL, 1988).

No período de consolidação de um novo regime político e fiscal, têm-se no Brasil a *New Public Management* (NPM), ou seja, a necessidade do estabelecimento de uma governança das corporações transnacionais que demonstravam estar sem controle e regulação (RHODES, 2016; DENHARDT; DENHARDT, 2015; BEVIR, 2011; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008). E ainda, no mesmo período, diversos escândalos corporativos (Time Warner, Enron, Global Crossing, WorldCom, Xerox etc.) vieram a público (BOVAIRD, 2005). Sobre a questão, Kissler e Heidemann (2006, p. 480) destacam que a governança surge a partir do gerencialismo, que se deve “[...] às condições insatisfatórias da modernização praticada até agora, o surgimento e atratividade de um novo modelo: a governança pública (*public governance*)”.

Peters (1997) observa que, apesar de alguns estudiosos asseverarem a derrocada do Estado como provedor de serviços públicos, em especial devido à ineficiência apresentada nos últimos anos, o governo continua alocando recursos para a sociedade via políticas públicas.

Nesse sentido, o debate principal não é se o Estado continua sendo ou não o provedor de bens e serviços públicos, mas sim se o desempenho público e os resultados estão sendo alcançados pelos governos na provisão pública à sociedade. Sobre a questão, Alcântara, Pereira e Silva (2015) afirmam que a governança pode ser pautada no desempenho e na eficiência dos entes públicos.

No Estado brasileiro, caracterizado grandemente por sua força normativa escrita, é sabido que os princípios de governança pública terão maior poder quando consagrados na Lei. Todavia, o simples fato de princípios como, por

exemplo, transparência e sustentabilidade serem obrigatórios não significa que eles conduzam o comportamento do setor público. É importante que os *stakeholders* envolvidos percebam a importância da governança para o alcance dos resultados públicos. Sobre a questão, Bevir (2011, p. 109) e Mandeli (2016, p.116) afirmam que, entre os princípios que sustentam uma boa governança, estão: transparência, *accountability*, responsabilidade, participação, capacidade de resposta e eficiência com recursos públicos.

Bevir (2011) observa que a busca por melhores resultados reflete uma mudança de paradigma no que tange a definição institucional de bom governo, que enfatiza divisões de responsabilidades, estabelecimento de processos eficientes, em termos de prestação de serviços, desempenho e resultados, com ênfase correlata na transparência.

A partir daí, é possível inferir que os desajustes nas contas públicas do final dos anos 1980 e o início dos anos 1990 impediram que os governos atendessem às demandas e necessidades públicas (BOVAIRD, 2005). Assim, restou clara a necessidade de controle sobre a execução de políticas públicas mediante o uso dos recursos públicos.

A governança deve visar à “[...] melhora da capacidade de gerenciamento econômico e de prestação de serviços sociais” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 116), ao “alcance de objetivos coletivos de uma sociedade” (PETERS, 2013, p. 128) e organizar as transações em múltiplas dimensões, de modo a manter um relacionamento duradouro da organização com seus *stakeholders* (SILVA *et al.*, 2014).

Jakobsen e Mortensen (2016) afirmam que a governança se dá através de um processo que envolve as camadas (não a substituição) de diferentes formas de governança – um processo que se complementa pelas partes relacionadas.

A fim de aproximar os cidadãos brasileiros dos gestores públicos, de modo a incrementar o controle e a *accountability*, os processos de governança começaram a ser aperfeiçoados nas três esferas federativas (PINHO; SACRAMENTO, 2009; CAMPOS, 1990). Tal entendimento é assim ratificado por Bevir (2011, p. 103): “[...] a governança surgiu e espalhou-se como uma consequência de novas teorias modernistas e das reformas do setor público que foram inspiradas por tais teorias”.

Desde então, no âmbito federal, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem envidado esforços para a implementação de adequado processo de governança das instituições públicas. A origem da governança está associada ao momento em que as organizações deixaram de ser geridas diretamente por seus proprietários (por exemplo, donos do capital) e passaram à administração de terceiros, a quem foram delegados autoridade e poder para administrar recursos pertencentes aos primeiros (CASTRO; SILVA, 2017; BRASIL, 2014).

Aquela Corte assim destaca diversos instrumentos que surgiram e auxiliaram a fortalecer a governança pública, entre os quais: os sistemas de freios e contrapesos e as estruturas de controle interno e externo instituídos na CF de 1988; os Códigos de Ética Profissional dos Servidores Públicos; a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (Lei Complementar – LC – nº 101, de 04 de maio de 2000); o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), instituído em 2005, cujos fundamentos têm por base os princípios da excelência gerencial pública contemporânea; os instrumentos de transparência, como, por exemplo, a Lei de Acesso à Informação (LAI) (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), que assegura o direito fundamental de acesso às informações e facilita o controle da conduta dos agentes públicos etc.

“Esse contexto fez com que a população, na condição de ‘principal’, se manifestasse cada vez mais a respeito da qualidade do gasto público” (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2016, p. 173), “[...] exigindo cada vez mais uma atuação transparente e ética do governo e a garantia de um atendimento de qualidade aos interesses da sociedade” (SANTOS, 2016, p. 14).

No Brasil ou em qualquer outro país, o principal aspecto relacionado à justificativa para a governança está associado à assimetria de informações entre os proprietários e os administradores – assimetria que se traduz na diferença de interesses, ou seja, os objetivos dos administradores nem sempre são os mesmos dos proprietários e vice-versa (CASTRO; SILVA, 2017; RHODES, 2016; ANDREW *et al.*, 2015; SILVA *et al.*, 2014; BOVAIRD, 2005; PETERS, 1997; RHODES, 1996).

De fato, a governança exerce importante papel na aproximação da relação agente-principal, o que também ocorre para a administração pública. Tanto é que Denhardt e Denhardt (2015), em estudo sobre a teoria do novo serviço público, destacaram que em países como Brasil, Estados Unidos da América (EUA), Reino Unido, Indonésia, México, Noruega, Filipinas e África do Sul, no intuito de promoverem uma aproximação entre os cidadãos e o Estado, a tecnologia da informação (TI) foi utilizada para ampliar o grau de participação e governança por meio de ferramentas denominada “Governo Aberto”.

Silva, Alcântara e Pereira (2016) consideram que, para os municípios, a governança pública se apresenta como um potencial para uma ação conjunta entre diversos atores de forma eficaz, transparente e compartilhada, objetivando solucionar problemas públicos.

Andrew *et al.* (2015) afirmam que o agente está diretamente associado ao grau de clareza do acordo de delegação ao estabelecer resultados e limites das entregas esperados. No entanto, para os entes públicos, o principal (cidadão) necessita de se

aproximar do agente (gestor) – responsável pela execução das políticas –, o que se dá por meio da governança.

Nesse sentido, os órgãos de controle (externo e interno) possuem papel preponderante como agentes fomentadores da governança pública em seus respectivos âmbitos de atuação, inclusive, em relação aos seus próprios procedimentos. Tanto o é que o TCU, no ano de 2014, aprovou o referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública com o intuito de que a melhoria da governança pública na União, nos estados e nos municípios seja indutor da eficiência na implementação das políticas públicas. Assim, devido à sua relevância para a administração pública brasileira, tem-se na seção seguinte uma descrição das características principais daquele referencial.

5 Referencial básico de governança pública do Tribunal de Contas da União

O Tribunal de Contas da União (TCU), segundo a Constituição Federal (CF) de 1988, é um órgão de controle externo, autônomo e com competências próprias, possuindo a atribuição de contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública em benefício da sociedade (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, as linhas que se seguem tratam do caráter exploratório descritivo sobre o referencial básico de governança pública do TCU, a fim de ali identificar o embrião indutor da administração pública brasileira às boas práticas que alinhem os principais *stakeholders*, cidadãos e gestores/políticos.

Segundo aquele referencial, a origem da governança está associada ao tempo em que as organizações deixaram de ser geridas por seus proprietários, passando à administração de terceiros, levando ao problema de agência entre proprietários e gestores (BRASIL, 2014). Assim, os interesses e resultados almejados pelos dois *stakeholders* suscitavam divergências que deveriam ser alinhadas por ações e procedimentos que aproximassem seus interesses, melhorassem o desempenho e o resultado da organização, reduzissem os conflitos e trouxessem segurança para os proprietários.

Nesse íterim, o referencial básico de governança pública do TCU lista, com base em posicionamento da *International Federation of Accountants* (IFAC), os princípios básicos de governança que devem nortear a administração pública, tais como: transparência, integridade e prestação de contas. E, ainda, identifica que a boa governança estimula o alcance dos seguintes benefícios:

- a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;

- b) garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos;
- c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito;
- d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;
- e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;
- f) dialogar com e prestar contas à sociedade;
- g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;
- h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;
- i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
- j) institucionalizar estruturas adequadas de governança;
- k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);
- l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;
- m) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
- n) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
- o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e
- p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis). (BRASIL, 2014, p. 14)

“A sociedade deve exercer seu papel de principal interessada nos resultados do Estado e demandar dele novas estruturas de governança que possibilitem a ela o desempenho de funções de avaliação, direcionamento e monitoramento de ações” (BRASIL, 2014, p. 16).

Aquele referencial ainda ratifica que a boa governança pública tem como propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público (BRASIL, 2014). Nesse sentido, Ferry e Eckersley (2015) sugerem que o auditor (a Corte de fiscalização de contas) desempenhe um papel independente e crucial para manter a confiança na administração pública.

Do referencial básico de governança pública do TCU são extraídos os princípios, as diretrizes e os níveis de análise que fomentam uma boa governança pelos órgãos e entidades da administração pública.

Primariamente, aquele referencial define o termo “governança pública” como sendo:

[...] os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2014, p. 33).

A partir da ótica do Banco Mundial (BM), o referencial básico de governança pública do TCU estabelece que a boa governança tenha como princípios: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability* (BRASIL, 2014).

Por outro lado, aquele referencial, sob as premissas estabelecidas pelo *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA), estabelece como diretrizes para se alcançar a boa governança nos órgãos e entidades da administração pública o que se segue:

- a) focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços;
- b) realizar, efetivamente, as funções e os papéis definidos;
- c) tomar decisões embasadas em informações de qualidade;
- d) gerenciar riscos;
- e) desenvolver a capacidade e a eficácia do corpo diretivo das organizações;
- f) prestar contas e envolver efetivamente as partes interessadas;
- g) ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços;
- h) certificar-se de que os usuários recebem um serviço de alta qualidade;
- i) certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos;
- j) definir claramente as funções das organizações e as responsabilidades da alta administração e dos gestores, certificando-se de seu cumprimento;
- l) ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade;
- m) ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas;
- n) ter, e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade;
- o) certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação;

- p) certificar-se de que os agentes (comissionados ou eleitos) tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho;
- q) desenvolver a capacidade de pessoas com responsabilidades de governo e avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo;
- r) equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação;
- s) compreender as relações formais e informais de prestação de contas;
- t) tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas;
- u) tomar ações ativas e planejadas de responsabilização dos agentes;
- v) garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança; e
- x) colocar em prática os valores organizacionais (BRASIL, 2014, p. 35-36).

Por fim, o referencial básico de governança pública do TCU apresenta quatro níveis de análise, uma vez que os mecanismos de governança *de per se* não produzem todos os resultados potencialmente esperados, e tampouco a avaliação está isenta de custos advindos da implementação das ações de governança. Nesse sentido, a Figura 1, a seguir, ilustra a integração dos níveis de análise apresentados pelo referencial em questão.

Figura 1 – Níveis de análise do referencial básico de governança pública do Tribunal de Contas da União



Fonte: Brasil (2004, p. 36).

Conforme exposto na Figura 1, tem-se à sua esquerda os itens mais abstratos, enquanto à direita são apresentados aqueles de realização prática. Logo, os mecanismos de governança serão detalhados em componentes de governança, enquanto estes o serão em práticas de governança, que serão itens de controle da governança ou de monitoramento da sua execução.

Destarte, para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam adotadas corretamente, o referencial básico de governança pública do TCU estabelece que a liderança, a estratégia e o controle são os mecanismos de governança correspondentes. Assim, as práticas de liderança, de estratégia e de controle devem ser aplicadas de modo a garantir que a organização busque os objetivos traçados pela alta organização em prol do interesse público.

Consecutivamente, cada mecanismo de governança deve estar associado a um conjunto de componente de governança que contribua para o alcance do objetivo organizacional. Assim, segundo aquele referencial, os componentes são:

Liderança

- pessoas e competências (L1);
- princípios e comportamentos (L2);
- liderança organizacional (L3);
- sistema de governança (L4).

Estratégia

- relacionamento com partes interessadas (E1);
- estratégia organizacional (E2);
- alinhamento transorganizacional (E3).

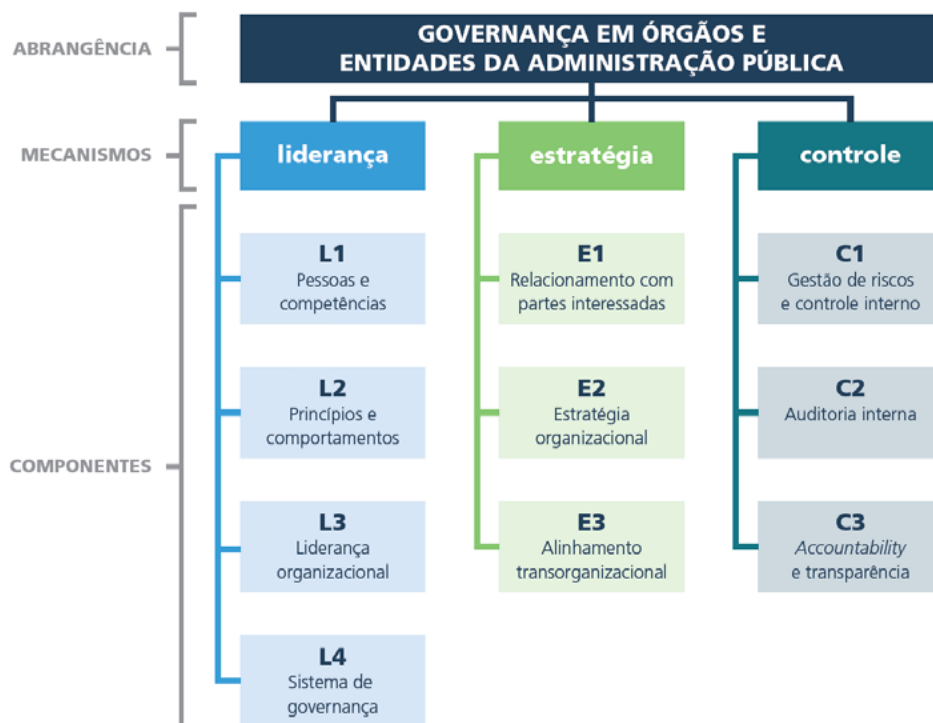
Controle

- gestão de riscos e controle interno (C1);
- auditoria interna (C2); e
- *accountability* e transparência (C3) (BRASIL, 2014, p. 37-38).

Sequencialmente, a cada componente de governança é vinculado um conjunto de práticas de governança com a finalidade de que os resultados pretendidos pelas partes sejam alcançados, aos quais são associados itens de controle. Importa destacar que o referencial básico de governança pública do TCU não pretende exaurir o tema, mas apenas ser um referencial básico.

A Figura 2, a seguir, organicamente, apresenta a interação entre os mecanismos, os componentes e as práticas de governança.

Figura 2 – Componentes dos mecanismos de governança



Fonte: Brasil (2014, p. 36).

Com base na Figura 2, a título de exemplo, segundo o referencial básico de governança pública do TCU, a prática 3, associada ao componente 1 (pessoas e competências) e que, por conseguinte, está relacionada ao mecanismo de governança (liderança), é: “Prática L1.3 - Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração” (BRASIL, 2014, p. 40).

Infere-se daquele referencial que o TCU pretende ser prescritivo no intuito de que os órgãos e entidades públicas apliquem as ações mínimas necessárias de governança pública, a fim de garantir que o interesse público seja alcançado, estimulando as bases para o exercício de uma boa governança em todos os níveis da administração pública.

No entanto, far-se-á necessário, a partir dos estudos realizados sobre a governança pública, identificar o impacto das ações propostas pelo referencial básico de governança pública do TCU nos órgãos e nas entidades públicas, a fim de responder à seguinte questão: os órgãos e as entidades públicas aderiram às prescrições daquele referencial? Se aderiram, qual o impacto ou influência do referencial nos objetivos estabelecidos?

6 Considerações finais

O contexto fiscal contemporâneo do Brasil indica que a gestão das contas públicas vem passando por picos e vales, permitindo inferir que as esferas governamentais brasileiras são desafiadas por sucessivos “voos de galinha”³ da economia e da gestão fiscal.

A crise do *Welfare State* dos anos 1980 e o distanciamento cada vez maior entre o titular e o gestor da propriedade instaurou a necessidade de se repensar a gestão, inclusive, a pública, uma vez que os cidadãos não almejam somente que as políticas públicas sejam realizadas, mas, sim, com eficiência.

No entanto, ao tempo em que as sucessivas crises fiscais têm apresentado grandes desafios aos gestores públicos, também têm gerado a oportunidade para que as construções teórico-empíricas sejam realizadas, inclusive quanto à gestão da coisa pública. Em que pese a crise de confiança quanto à efetividade da entrega de bens e serviços à sociedade, a partir da *New Public Management* (NPM) – que no Brasil ficou conhecida como Administração Pública Gerencial – os princípios de transparência, *accountability* e governança ingressaram na agenda acadêmica e governamental.

Nesse íterim, em que pese o debate acadêmico sobre a temática aqui proposta esteja longe de chegar a um consenso sobre a delimitação de seu escopo, muitos pesquisadores e agentes públicos têm argumentado sobre a importância da governança para a administração pública.

Diante do exposto, a presente pesquisa buscou compreender o conceito de governança pública. Adicionalmente, procurou identificar alguma iniciativa governamental em prol da aplicação do conceito de governança para os órgãos e entidades públicas, bem como, no caso de a resposta ter sido afirmativa, descrever quais os seus pressupostos principais. Para tanto, fez-se uma revisão da literatura a partir de periódicos nacionais e internacionais que tratassem da questão da governança pública.

A partir de um olhar mais atento sobre os periódicos analisados, foi possível perceber que o termo “governança pública” possui ampla e múltipla abordagem conceitual, sendo seu estudo complexo, principalmente enquanto não for definida precisamente qual a abordagem conceitual a ser seguida. No entanto, há consenso na Academia de que a boa governança é essencial para otimizar o desenvolvimento social, econômico, político e cultural do Brasil e das unidades que o constituem.

³ É uma expressão utilizada pelos economistas para descrever as oscilações na trajetória de crescimento econômico brasileiro que não apresenta ritmo estável e permanente, mas ciclos de *stop and go* (GALA, 2011).

Quanto ao referencial básico de governança pública do Tribunal de Contas da União (TCU), este apresenta, de forma prescritiva, os pressupostos embrionários da aplicação do conceito de governança para a administração pública brasileira. Assim, ao tempo que aquele referencial não possui a intenção de esgotar ou sumarizar as ações ou o conceito de governança, ele almeja que, a partir de seus pilares, haja a indução de ações que direcionem o atendimento das demandas sociais de modo eficiente e, em conformidade, com o interesse público.

O referencial básico de governança pública do TCU estabelece que a governança é executada a partir de quatro níveis, quais sejam: 1) mecanismos; 2) componentes; 3) prática; e, 4) itens de controle da governança. Os principais mecanismos de governança tratam dos aspectos de liderança, estratégia e controle. Assim, as práticas agirão no intuito de otimizar os mecanismos de governança e, por conseguinte, os objetivos públicos.

Destarte tenha sido efetuado um estudo abrangente e amplo sobre o tema “governança pública” na literatura, como fator limitador, foi identificada a grande quantidade de artigos que tratam sobre a temática.

Nesse ínterim, sugere-se, a partir da presente pesquisa, futuros estudos bibliométricos identificando-se, por exemplo, os autores nacionais e internacionais mais produtivos sobre o tema, quais os periódicos que mais publicam sobre o tema, qual a entidade tem mais investido no aprofundamento sobre o tema etc. Ainda a título de estímulo a trabalhos futuros, que seja feita avaliação para identificar se os órgãos públicos aderiram aos pressupostos do referencial supramencionado, além de avaliar o impacto da implementação de tais ações de governança em outras políticas públicas.

Por fim, a comprovação empírica das sugestões de pesquisas futuras deve ser o caminho natural de continuidade da presente pesquisa, inclusive para a compreensão aprofundada do fenômeno com a busca de auxílio em metodologias quantitativas e qualitativas.

7 Referências bibliográficas

ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R.; SILVA, E. A. F. Gestão social e governança pública: aproximações e (de) limitações teórico-conceituais. *Revista de Ciências da Administração*, v. 17, ed. esp., p. 11-29, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17nespp11/pdf_70>. Acesso em: 30 jul. 2018.

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. *Governança corporativa: um modelo brasileiro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ANDERSEN, J. B. Navigating the conceptual space of performance. *Public Administration Review*, v. 76, n. 6, p. 862-863, 2016.

ANDREW, S. A.; SHORT, J. E.; JUNG, K.; ARLIKATTI, S. Intergovernmental cooperation in the provision of public safety: monitoring mechanisms embedded in interlocal agreements. *Public Administration Review*, v. 75, n. 3, p. 401-410, 2015.

ARAÚJO, V. C. *A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho*. Brasília: Enap, 2002. (Texto para discussão, 45)

BAETA, O. V.; PEREIRA, J. R.; MUCCI, C. B. M. R. Contributions of communicative of rationality for the brazilian public governance. *Business and Management Review*, v. 4, n. 5, p. 761-769, 2015.

BARRETT, P. Achieving better practice corporate governance in the public sector. In: *Australian National Audit Office – ANAO*, 2003. Disponível em: <https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net3241/f/Barrett_achieving_better_practice_corporate_governance_in_the_public_sector_2002.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2017.

BEVIR, M. Governança democrática: uma genealogia. *Rev. Sociol. Polit.*, v. 19, n. 39, p. 103-114, jun. 2011. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/31688/20208>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

BOVAIRD, T. Public governance: balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences*, v. 71, n. 2, p. 217-228, jun. 2005.

_____; LÖFFLER, E. Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, v. 69, n. 3, p. 313-328, set. 2003.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 30 jul. 2018.

_____. *Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da administração pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/688521.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

_____. *Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011*. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga

a Lei nº 11.111, de 05 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n. 8.159, de 08 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2011a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 30 jul. 2018.

_____. *Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000*. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 30 jul. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. *Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria*. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

_____. Tribunal de Contas da União. *Plano estratégico TCU 2011-2015*. Brasília, 2011b. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/planejamento-e-gestao/planos-institucionais/plano-estrategico.htm>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CAMPOS, A. M. *Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?* *Rev. Adm. Pub.*, v. 24, n. 2, p. 30-50, fev./abr. 1990. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9049/8182>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. *Espacios*, v. 38, n. 17, 2017. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p26.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *A white paper*. Bruxelas, 25 de julho de 2001. Disponível em: <https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-white-paper-governance-com2001428-20010725_en.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2017.

DAVIES, J. S. The hollowing-out of local democracy and the 'fatal conceit' of governing without government. *The British Journal of Politics and International Relations*, v. 2, n. 3, p. 414-428, 2000. Disponível em: <http://wrap.warwick.ac.uk/35479/1/WRAP_Davies_Hollowing_Out_0770216-lb-150611-ssrn-id1810845.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2018.

DEL VECCHIO, G. *Lições de Filosofia do Direito*. 5. ed. Coimbra: Arménio Amado, 1979.

DENHARDT, R. B. *Teoria Geral de Organizações Públicas*. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. The new public service revisited. *Public Administration Review*, v. 75, n. 5, p. 664-672, fev. 2015.

DUBNICK, M. Accountability and the promise of performance: in search of the mechanisms. *Public Performance & Management Review*, v. 28, n. 3, p. 376-417, mar. 2005.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Enap); ABRUCIO, F. L. *Disciplina 3.1: debate contemporâneo da gestão pública*. 2011. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1021>>. Acesso em: 10 ago 2018.

FERRY, L.; ECKERSLEY, P. Budgeting and governing for deficit reduction in the UK public sector: act three 'accountability and audit arrangements'. *Public Money & Management*, v. 35, n. 3, p. 203-210, maio. 2015. Disponível em: <https://eprint.ncl.ac.uk/file_store/production/207734/281EDC27-DB77-436D-8AD3-065ADDCAC6C2.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2018.

FREITAS, G. A.; SILVA, E. M.; OLIVEIRA, M. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Governança corporativa e desempenho dos bancos listados na B3 em ambiente de crise econômica. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 21, n. 1, p. 100-119, jan./abr. 2018.

FREY, K. Governança interativa: uma concepção para compreender a gestão pública participativa? *Política & Sociedade*, v. 3, n. 5, p. 119-138, out. 2004.

GALA, P. *Perspectivas macroeconômicas: para entender a economia hoje*. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

GRAHAM, J.; AMOS, B.; PLUMPTRE, T. Principles for good governance in the 21st century. In: Institute on Governance, ago. 2003. (Policy Brief n. 15) Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN011842.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

HABERMAS, J. *Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa*. Trad. de Flávio R. Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBCG). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBCG, 2015.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (Ifac). *International framework: good governance in the public sector*. 2013.

_____. *Study 13 – Governance in the public sector*. 2001.

INGRAHAM, P.; JOYCE, P.; DONAHUE, A. K. *Building government's capacity for performance: the role of management*. 2002.

JAKOBSEN, M. L. F.; MORTENSEN, P. B. Rules and the doctrine of performance management. *Public Administration Review*, v. 76, n. 2, p. 302-312, mar/abr. 2016.

KAUFMANN, D.; KRAAY, A.; ZOIDO-LOBATÓN, P. Governance matters. *World Bank Policy Research*, 1999. (Working Paper 2196).

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *RAP*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, maio/jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n3/31252.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

KOOIMAN, J. *Governing as governance*. Londres: Sage Publications, 2006.

- LI, Q. Fiscal decentralization and tax incentives in the developing world. *Review of International Political Economy*, v. 23, n. 2, p. 232-260, 2016.
- LINDSAY, C.; OSBORNE, S. P.; BOND, S. The 'new public governance' and employability services in an era of crisis: challenges for third sector organizations in Scotland. *Public Administration*, v. 92, n. 1, p. 192-207, mar. 2014.
- LYNN JR., L. E.; HEINRICH, C. J.; HILL, C. J. *Improving governance: a new logic for empirical research*. Washington: Georgetown University Press, 2000.
- LÖFFER, E. Governance: die neue generation von staats-und verwaltungsmodernisierung. *Verwaltung + Management*, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.
- MANDELI, K. N. New public governance in Saudi cities: an empirical assessment of the quality of the municipal system in Jeddah. *Habitat International*, v. 51, p. 114-123, fev. 2016.
- MARINI, C.; MARTINS, H. Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento. In: *Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, 2004. Anais... Madrid, 2004.
- MASSEY, A.; JOHNSTON-MILLER, K. Governance: public governance to social innovation? *Policy & Politics*, v. 44, n. 4, p. 663-675, out. 2016.
- MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *APGS*, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <<https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22>>. Acesso em: 30 jul. 2018.
- _____. *Finanças Públicas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- NARDES, J. A. R.; ALTOUNIAN, C. S.; VIEIRA, L. A. G. *Governança pública: o desafio do Brasil*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.
- OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J. I. GovP: índice de avaliação da governança pública – instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, set./out. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n5/0034-7612-rap-49-05-01263.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *OECD principles of corporate governance*. 2004.
- PAINES, A. T.; AGUIAR, M. R. V.; PINTO, N. G. M. A governança no setor público segundo a Ifac: uma análise dos Institutos Federais da região Sul do Brasil. *Nucleus*, v. 15, n. 1, p. 351-366, abr. 2018.
- PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. *Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro*. O&S, v. 15, n. 46, p. 39-55, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v15n46/02.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.
- PETERS, G. O que é governança? *Revista do TCU*, n. 127, p. 28-33, 2013.
- _____. A cybernetic model of governance. In: LEVI-FAUR, D. *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2012.

_____. 'Shouldn't row, can't steer: what's a government to do?' *Public Policy and Administration*, v. 12, n. 2, p. 51-61, 1997.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? *RAP*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

RAQUEL, I.; BELLEN, H. M. V. Contribuição à concepção da governança pública: uma análise a partir da visão dos especialistas. In: XXXVI Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, 2012. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_APB1003.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2018.

RHODES, R. A. W. Recovering the craft of public administration. *Public Administration Review*, v. 76, n. 4, p. 638-647, jul/ago. 2016.

_____. The governance narrative: key findings and lessons from the ERC's Whitehall Programme. *Public Administration*, v. 78, n. 2, p. 345-363, 2000.

_____. The new governance: governing without government. *Political Studies*, v. XLIV, p. 652-667, 1996. Disponível em: <<http://spp.xmu.edu.cn/wp-content/uploads/2013/12/The-New-Governance-Governing-without-Government-pdf.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

RIBEIRO FILHO, W. F.; VALADARES, J. L. Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. *The Journal of Engineering and Exact Sciences – JCEC*, v. 3, n. 5, p. 721-723, 2017.

SALTO, F.; ALMEIDA, M. *Finanças públicas: da contabilidade criativa ao resgate da credibilidade*. Rio de Janeiro: Record, 2016.

SANTOS, G. N. P. *Governança pública no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul à luz do referencial básico do Tribunal de Contas da União*. 2016. Monografia (Especialização em Administração Pública Contemporânea) - Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/156394>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

SIMIONE, A. A.; CKAGNAZAROFF, I. B. Governança participativa em Moçambique: dinâmicas do envolvimento dos cidadãos na gestão municipal em Xai-Xai. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 9, n. 1, p. 1-74, jan./mar. 2017. Disponível em: <<https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/1185/html>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

SILVA, E. A. F.; ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R. Governança e esfera pública sobre resíduos sólidos urbanos no âmbito municipal. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 8, n. 3, p. 137-146, jul./set. 2016. Disponível em: <<https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/1003/pdf>>. Acesso em: 10 ago 2018.

SILVA, R. M.; SENNA, E. T. P.; LIMA JR., O. F.; SENNA, L. A. S. Plataformas logísticas: uma análise propositiva da aplicabilidade dos princípios da governança corporativa

e pública. *Espacios*, v. 35, n. 8, 2014. Disponível em: <<http://taurus.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/88197/1/2-s2.0-84921828056.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

SKELCHER, C. Jurisdictional integrity, polycentrism, and the design of democratic governance. *Governance: an International Journal of Policy, Administration and Institutions*, v. 18, n. 1, p. 89-110, jan. 2005.

SLOMSKI, V.; MELLO, G. R.; TAVARES FILHO, F.; MACEDO, F. Q. *Governança corporativa e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas, 2008.

STREIT, R. E.; KLERING, L. R. Governança pública sob a perspectiva dos sistemas complexos. In: Encontro Nacional de Estudos em Gestão Pública e Governança. Salvador, 2004. *Anais...* Salvador, 2004.

_____; _____. Governança pública sob a perspectiva dos sistemas complexos. In: Encontro Nacional de Estudos em Gestão Pública e Governança. Brasília, 2005. *Anais...* Brasília, 2005.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). *Basic facts about the United Nations*. New York: Department of Public Information, 2004.

WEI, S. J. *Corruption and poor public governance: costs, causes and reform proposals –Project Overview*. The Brookings Institute, 2000.

WORLD BANK (WB). *Governance: the World Bank experience*. 1994.

_____. *What is governance?* 2008. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/en/topic/governance>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

Alex Fabiane Teixeira

Universidade Mackenzie - Brasília. Doutor em Políticas Públicas e Administração Pública pela Universidade de Brasília. Mestre em Administração Pública: Orçamentos Públicos pela Universidade de Brasília. Especialista em Gestão Orçamentária e Financeira do Setor Público pelo Centro Universitário do Distrito Federal. presb.alex.fabiane@gmail.com, <http://lattes.cnpq.br/4116331969526682>

Ricardo Corrêa Gomes

Universidade de Brasília (UnB). Pos-doutor em Public Management pela Georgia State University. Doutor em Administração Pública pela Aston University, Inglaterra. Mestre em administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas. Bolsista de Produtividade em Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. ricardo.gomes@fgv.br, <http://lattes.cnpq.br/3539564256173485>