

Governança no Setor Público: Uma Análise Sobre Conceitos e Estruturas

Autoria

Tatiane de Sá do Monte Lima - tatianesml521@gmail.com

Daniela Rosim - danielarosim@gmail.com

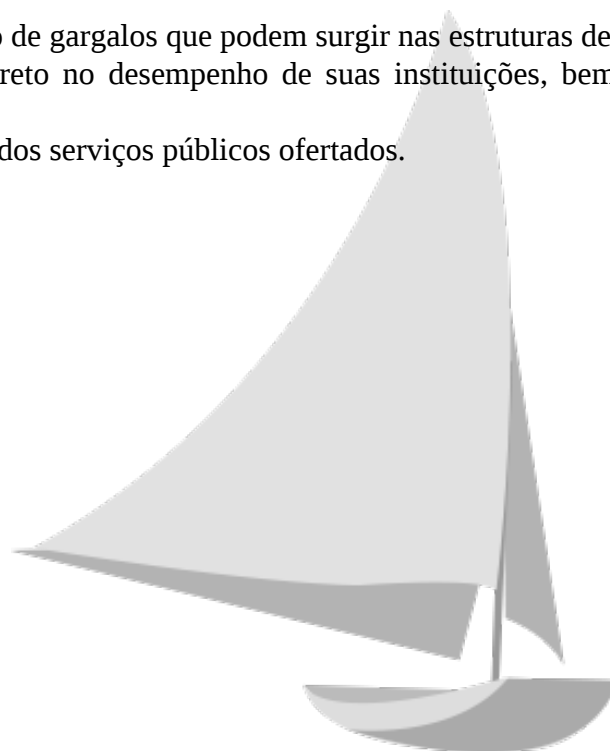
Vicente da Rocha Soares Ferreira - vicenterocha@ufg.br

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA/UnB - Universidade de Brasília

Prog de Pós-Grad em Admin/Mestr Acad - PPGADM/UFG - Universidade Federal de Goiás

Resumo

O objetivo deste trabalho foi abordar o tema da governança pública, a partir de uma revisão da literatura. A pesquisa se justifica pela necessidade de desenvolvimento de estudos sobre o tema, bem como levantamento de possibilidades para futuras pesquisas, já que se trata de um campo amplo e pouco explorado, principalmente no Brasil. Para isso, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório e de natureza qualitativa, a partir de uma revisão de estudos desenvolvidos nos últimos 15 anos, principalmente entre autores nacionais, dos quais foram resgatados alguns estudos clássicos relacionados ao tema da governança. Pretende-se com esta revisão preencher parte da lacuna teórica a respeito das estruturas de governança, contribuindo com os gestores públicos, no reconhecimento de gargalos que podem surgir nas estruturas de governança, e que podem gerar impacto direto no desempenho de suas instituições, bem como interferir em seu crescimento e na qualidade dos serviços públicos ofertados.





Título: Governança no Setor Público: Uma Análise Sobre Conceitos e Estruturas

Resumo: O objetivo deste trabalho foi abordar o tema da governança pública, a partir de uma revisão da literatura. A pesquisa se justifica pela necessidade de desenvolvimento de estudos sobre o tema, bem como levantamento de possibilidades para futuras pesquisas, já que se trata de um campo amplo e pouco explorado, principalmente no Brasil. Para isso, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório e de natureza qualitativa, a partir de uma revisão de estudos desenvolvidos nos últimos 15 anos, principalmente entre autores nacionais, dos quais foram resgatados alguns estudos clássicos relacionados ao tema da governança. Pretende-se com esta revisão preencher parte da lacuna teórica a respeito das estruturas de governança, contribuindo com os gestores públicos, no reconhecimento de gargalos que podem surgir nas estruturas de governança, e que podem gerar impacto direto no desempenho de suas instituições, bem como interferir em seu crescimento e na qualidade dos serviços públicos ofertados.

Palavras-Chave: Governança pública, Estrutura de governança, Setor público.

1. Introdução

A partir do processo de redemocratização no final da década de 1980, o país evoluiu em muitos e diversos aspectos. A administração pública passou a buscar meios de se tornar mais eficiente e eficaz para enfrentar desafios postos pela Carta Magna de 1988, como a erradicação da pobreza e redução das desigualdades sociais. Um pouco mais adiante, a Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, resultou de movimentos consolidados mundialmente para as reformas da gestão pública: a *New Public Management* e a Governança Pública (Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008; Secchi, 2009).

Devido à ocorrência de tais movimentos e reformas, diversos estudos em governança pública remetem aos conceitos da governança corporativa e, assim, relacionam o tema à busca por mensuração da transparência, corrupção e eficiência na administração de recursos públicos (Kissler & Heidemann, 2006; Oliveira & Pisa, 2015; Sauerbronn, 2017).

A importância do tema para a gestão pública foi ressaltada por Bresser-Pereira (2008, p. 394) ao enfatizar que a administração gerencial traz “um modelo de gerência que é também um modelo de ‘governança’ porque envolve outros atores, além do próprio governo, no processo de governar”. O direcionamento das atenções dos pesquisadores sobre a governança pública reflete, portanto, as preocupações da população no que se refere à capacidade política da gestão pública para resolução de problemas (Peters, 2013).

Nesse sentido, a participação da sociedade civil torna-se fundamental para o desenvolvimento de novos processos e melhores práticas de governança (Bingham, Nabatchi, & O’Leary, 2005). Entretanto, há incertezas sobre a natureza democrática das arenas decisórias sobre políticas públicas, que envolve a impossibilidade de claramente atribuir responsabilidade política pelas escolhas feitas, o que também revela a necessidade de discutir as contribuições fundamentais presentes na literatura de governança (Casula, 2017).

A demanda por mudanças de cunho gerencial na administração pública também é apresentada nas recomendações gerais emanadas pelas organizações de controle externo, como o Tribunal de Contas da União (TCU), e de controle interno, como a Controladoria-Geral da União (CGU). O Referencial Básico de Governança do TCU é um exemplo concreto, visando à disseminação de um modelo e recomendação aos órgãos públicos para aplicação do mesmo, de modo a promover a melhoria da governança pública, considerada primordial para a boa condução das políticas públicas e prestação de serviços de interesse da sociedade (Tribunal de Contas da União [TCU], 2014).

Portanto, a discussão sobre a governança no setor público é recorrente, porém ainda pouco desenvolvida em pesquisas no Brasil (Bingham et al., 2005; Sauerbronn, 2017), menos ainda com recorte em setores específicos como, por exemplo, a educação superior (Pires &



Gomide, 2016; Sassaki, 2016). O entendimento de como a literatura tem tratado o tema e quais são as possibilidades e limitações encontradas para estudos futuros torna-se fundamental, pois é uma forma de contribuir para o desenvolvimento e uso de melhores práticas pelo setor público (Bingham et al., 2005; Sauerbronn, 2017).

É perceptível que as estruturas de governança de políticas públicas representam um campo amplo para enriquecer o debate teórico em pesquisas futuras (Pires & Gomide, 2016), assim como a replicação de modelos já estabelecidos em diferentes instituições públicas a partir de pesquisas empíricas, podem também agregar conhecimento para o campo científico da governança pública e das ciências sociais aplicadas como um todo (Sobreira & Rodrigues Junior, 2018).

Assim, considerando o cenário de pesquisas ora referido, e visando compreender como as instituições públicas tem lidado com as exigências da sociedade por maior controle, transparência e eficiência, este trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como a governança pública tem sido compreendida como conceito e como estrutura nas diferentes instituições?

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi levantar nas bases de periódicos *Spell*, *SciELO Brasil* e *Scopus* os principais trabalhos a respeito do tema e propor a homogeneização da definição de governança pública a partir de um conceito único identificado neste levantamento. A pretensão foi que esta revisão pudesse contribuir com os estudos sobre a governança pública, suas estruturas e seus mecanismos, aplicados às diversas instituições públicas.

O artigo foi estruturado em seis partes, incluindo essa introdução. A parte subsequente é a apresentação da fundamentação teórica, em que são abordados alguns dos estudos encontrados na revisão da literatura e como o tema tem sido tratado no campo. A terceira parte descreve a metodologia aplicada durante a pesquisa. Por fim, são apresentados os resultados encontrados a partir do levantamento dos estudos e discussões, seguidos das considerações finais e referências utilizadas.

2. Concepções de Governança e suas Estruturas

Visando atender ao novo modelo de atuação do setor público, em que o Estado passou a buscar uma administração mais gerencial a partir da década de 1990, a governança corporativa foi adaptada como uma forma estruturada de controle das relações entre o Estado e os outros atores dos quais ele depende, quais sejam, o setor privado e a sociedade civil (Dias & Cario, 2014; Kissler & Heidemann, 2006).

Assim, para uma compreensão mais clara sobre essa transição para a administração pública gerencial, torna-se necessário aqui um retorno à definição de governança corporativa, a qual pode ser facilmente compreendida como um elemento estratégico, que visa à gestão, articulação e controle das relações entre as partes interessadas de uma organização, sejam os proprietários, Conselho de Administração, acionistas, clientes, entre outros, de modo a convergirem em seus objetivos, em prol do desenvolvimento e proteção desta organização (Australian National Audit Office [ANAO], 1999; Borges & Serrão, 2005; Comissão de Valores Mobiliários [CVM], 2002; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015; Jensen & Meckling, 1976; Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2004).

No entanto, quando se trata da governança pública, os conceitos se tornam mais complexos e menos homogêneos se comparados à governança corporativa (Oliveira & Pisa, 2015). Ainda há uma certa confusão e ambiguidade na utilização do termo “governança”, pois tornou-se um sinônimo para vários fenômenos e um conceito-chave muito utilizado, mas que na maioria das vezes não se sabia o seu real significado (Casula, 2017; Dias & Cario, 2014; Kissler & Heidemann, 2006; Matias-Pereira, 2010).



Assim, Dias e Cario (2014) buscaram reduzir esta confusão em seu ensaio, visitando a literatura nacional e internacional, contribuindo para o avanço teórico sobre o tema, e concluindo que a governança pública “apresenta-se como alternativa que muda a forma de entender a relação entre Estado e sociedade, passando a ter esta última como parceira fundamental para o planejamento e a execução de políticas públicas” (Dias & Cario, 2014, p. 106). Casula (2017) também promoveu uma reflexão teórica, apresentando as principais contribuições internacionais sobre a governança e discutindo os pontos ambíguos nas práticas de governança atuais.

No que tange a representação da perspectiva gerencial da administração pública, podemos citar o Referencial Básico de Governança do TCU (TCU, 2014), que é um instrumento que foi construído com o intuito de reunir e organizar em um documento as boas práticas de governança pública, visando ao incremento no desempenho de órgãos e entidades públicas. O documento também traz uma comparação entre a governança corporativa e a governança pública, definindo a primeira como um conjunto de mecanismos de convergência de interesses, e a segunda como um sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos.

Segundo o TCU, o sistema de governança é composto pelas estruturas administrativas (instâncias), processos de trabalho, instrumentos (ferramentas, documentos etc), fluxo de informações e o comportamento das pessoas ligadas, direta ou indiretamente, nas funções de governança e gestão, quais sejam: avaliação, direcionamento e monitoramento da organização (TCU, 2014).

Nesse sentido, Nardes, Altounian, e Vieira (2018) ressaltam que as estruturas organizacionais internas e externas asseguram a fiscalização e o controle dos resultados esperados e pactuados entre as partes interessadas, e sua criação é um fator essencial para que os conceitos teóricos de governança sejam postos em prática. Além da perspectiva estrutural, Dias e Cario (2014, p. 103) consideram que “pensar governança numa perspectiva de processo também é importante porque as ações do Estado e de um governo não se dão exclusivamente sobre as estruturas, mas principalmente sobre as interações”, ou seja, as perspectivas estrutural e de processo dinâmico são complementares.

Em relação ao processo de interação a partir de boas práticas de governança, assim como foi mencionado na conclusão de Dias e Cario (2014), a formação da agenda de políticas públicas e a participação da sociedade civil também são temas que provocam discussões recorrentes, tanto na mídia quanto no meio acadêmico. A seguir serão apresentados alguns estudos que abordam tais questões.

2.1. Estruturas de Governança Pública, Agenda Política e Participação Social

Vale ressaltar que dentro da estrutura de governança encontra-se o importante processo de interação entre os atores envolvidos, sendo estes pertencentes a diversas esferas sociais, que devem intervir no processo de governança pública, desde a formulação até a implementação das políticas públicas governamentais (Dias & Cario, 2014).

Bronstein, Fontes Filho e Pimenta (2017) afirmam que uma adequada estrutura de governança, por meio de conselhos (como conselhos municipais), deve estimular a participação dos cidadãos, promovendo a confiança da sociedade na administração pública. Assim, os autores definiram dois tipos de mecanismos de participação básicos identificados na administração pública brasileira: os conselhos de políticas públicas e o orçamento participativo.

Desse modo, esses mecanismos podem ser utilizados em conjunto com estratégias cotidianas pelos atores, de forma a atender aos diversos interesses (Matias-Pereira, 2010; Sauerbronn, 2017), bem como a interação entre os mecanismos também leva ao sucesso na execução dos trabalhos relativos à governança (Cristofoli, Markovic, & Meneguzzo, 2014). A utilização de tais mecanismos também revela o quanto a governança pública é um elemento essencial no processo democrático (Gonçalves, 2006). Porém, as divergências políticas



existentes nos governos acabam por atrapalhar a coordenação de políticas que buscam melhores soluções de governança (Peters, 2013).

Os estudos sobre participação social retomam a importância sobre os aspectos da governabilidade e da governança para a administração pública, tendo em vista ser diretamente relacionada às capacidades tanto de articulação do governo, como também de administração dos recursos. Nesse sentido, os gestores públicos precisam facilitar o maior envolvimento dos cidadãos no trabalho do governo, ofertando ferramentas, práticas e processos, ou seja, mecanismos de governança para tal (Bingham et al., 2005).

Na medida em que o cidadão é empoderado e a participação social é elevada, surge a necessidade de fiscalização, que é definida pela *accountability*, demonstrada no trabalho de Bingham et al. (2005) pelas ideias de quase legislativo e quase judiciário, que incluem a democracia deliberativa, e-democracia, conversas públicas, orçamento participativo, júris de cidadãos, e outras formas de deliberação e diálogo entre grupos de interessados ou cidadãos.

3. Metodologia

Neste estudo optou-se por uma abordagem de pesquisa qualitativa, considerando ser a forma mais adequada para responder ao problema de pesquisa proposto (Creswell, 2010). Quanto à natureza, pode ser classificado como um estudo exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o tema da governança pública, de modo a desenvolver e esclarecer conceitos e ideias, tornando-o explícito por meio, principalmente, do levantamento bibliográfico (Gil, 2008).

Para a realização deste estudo, foram pesquisados artigos publicados entre os anos de 2004 e 2018 (últimos 15 anos), em três bases referenciais: *Spell*, *SciELO Brasil* e *Scopus*. Foram utilizadas as palavras-chave “governança pública”, “estrutura de governança” e “setor público”, com busca direcionada para presença dos termos no título e no resumo, tipo de documento “artigo” e com delimitação do intervalo temporal (2004 – 2018). A escolha de tais bases para a pesquisa se justifica no fato de que apresentam trabalhos que passam por um crivo de qualidade elevado, conferindo maior credibilidade aos estudos encontrados.

Uma vez com a lista de artigos definida, os mesmos passaram pela leitura e análise de conteúdo indutiva, visando encontrar resposta ao problema de pesquisa proposto. Assim, foram obtidos como resultado os artigos que abordavam a governança pública no Brasil e selecionados aqueles que tratavam do tema buscando definir conceitos e perspectivas. Considerando a necessidade de apresentar o desenvolvimento da teoria, este trabalho faz referência também a alguns autores clássicos, indispensáveis à complementação do estudo.

4. Resultados e Discussão

A partir do levantamento dos artigos nas bases mencionadas no tópico anterior, foram obtidos diversos estudos sobre a governança, mas uma menor quantidade que abordasse o tema da governança pública especificamente, sendo que a maior parte desses estudos é voltada para as áreas contábil e de auditoria e controle. A Tabela 1 a seguir apresenta a distribuição desses artigos por base:

Tabela 1

Artigos encontrados relacionados a governança no setor público

Nome da Base	Quantidade de artigos encontrados	Quantidade de Artigos mais recentes (últimos 5 anos)	Palavras-chave utilizadas em ambas as bases
Spell – Scientific Periodicals Eletronic Library	17	11	a. governança pública b. estrutura de governança
SciELO Brasil	22	8	



Scopus (Portal de Periódicos da Capes – revisados por pares)	22	10	c. setor público
Total de artigos:	61	29	

Nota. Elaboração própria, 2019.

Dos 61 estudos encontrados, 29 foram publicados nos últimos 5 anos, o que revela um aumento do interesse pelo tema no campo científico da administração pública. Porém, quando se buscou especificamente a palavra-chave “estrutura de governança”, foram identificados apenas 4 estudos, sendo 2 estudos contendo o item pesquisado em seus resumos, e 2 no título.

Assim, na Tabela 2 foram unidas algumas definições, encontradas no levantamento de artigos, além de estudos clássicos e organizações comumente citadas quanto ao tema da governança:

Tabela 2

Conceitos de Governança Pública

Conceitos	Autor(es)
A governança pública é a "gestão" de redes complexas, consistindo de muitos atores diferentes do governo nacional, estadual e local, grupos políticos e sociais, pressão, ação e grupos de interesse, instituições sociais, organizações privadas e empresariais. A gestão de tais redes públicas é como uma forma de “governo” externo.	Kickert (1997)
Exercício da autoridade de um país por meio de um conjunto de tradições e instituições, incluindo a seleção, monitoramento e substituição dos governos, bem como sua capacidade de formular e implementar políticas sólidas de forma eficaz.	World Bank (2006)
Instrumento que visa assegurar a <i>accountability</i> pública, contribuindo para reduzir as incertezas sobre o que ocorre no interior da administração pública.	Tribunal de Contas da União [TCU] (2011)
Movimento da Administração Pública do Estado neodesenvolvimentista que se constitui a partir da complementaridade de características burocráticas, gerencialistas e de base democrática, para que o processo de cooperação entre Estado, mercado e sociedade civil se converta em desenvolvimento baseado em critérios de equidade e responsividade.	Dias e Cario (2014)
Processo de estabelecimento, promoção e apoio de um tipo específico de relacionamento entre atores governamentais e não-governamentais.	Howlett e Ramesh (2014)
Pode ser considerada como resultado de influências advindas de múltiplos níveis (horizontal e vertical), e que deve ser estruturada de forma a conhecer o processo de interação entre atores públicos e privados e seus reflexos sobre a sociedade.	Sauerbronn (2017)
Capacidade dos governos de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas e serviços públicos para atender efetivamente às necessidades e demandas da população.	Nardes et al. (2018)

Nota. Elaboração própria (2019), a partir dos autores e organizações referenciadas.

Assim como foi mencionado no tópico de fundação teórica deste artigo, percebe-se que de fato a governança pública apresenta conceitos heterogêneos. Apesar disso, unindo a visão geral que o TCU aborda sobre o sistema de governança pública e os conceitos verificados na literatura, podemos observar a formação de algumas dimensões principais: a) exercício de autoridade do Estado na tomada de decisões; b) cooperação entre as partes (Estado, mercado e sociedade civil); e c) garantia da transparência, *accountability* e equidade.

Ao refletirmos sobre os diversos conceitos de governança apresentados acima e sobre a evolução do tema ao longo do tempo, torna-se evidente que a concepção de governança pública



que mais se adequa ao objetivo proposto por este estudo é: resultado de influências advindas de múltiplos níveis (horizontal e vertical), que deve ser estruturada de forma a conhecer o processo de interação entre atores públicos e privados e seus reflexos sobre a sociedade (Sauerbronn, 2017).

É perceptível que esta definição engloba as três dimensões que foram sugeridas a partir dos conceitos apresentados, pois: as influências horizontais e verticais remetem à tomada de decisão e exercício de autoridade do Estado ao lidar com todos os diversos fatores que permeiam o processo de governança; a estrutura que deve ser construída para atender à interação entre os atores públicos e privados deve também objetivar a cooperação entre eles, de modo a convergirem em seus interesses; e os reflexos desta interação sobre a sociedade está diretamente relacionado a demanda por transparência, *accountability* e equidade por parte da população, princípios estes que devem ser exercidos para uma boa governança por parte do poder público.

Além das dimensões relacionadas, lembramos que a estrutura de governança adequada também revela a capacidade do governo de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas e serviços públicos ofertados (Nardes et al., 2018) e, conseqüentemente, a sua qualidade como receptor de demandas sociais e prestador desses serviços.

O esquema a seguir (Figura 1) foi construído a partir das reflexões mencionadas acima, e proporciona uma compreensão mais clara sobre a relação entre a definição de Sauerbronn (2017) e as dimensões sugeridas, as quais são aplicadas no estabelecimento de estruturas de governança:

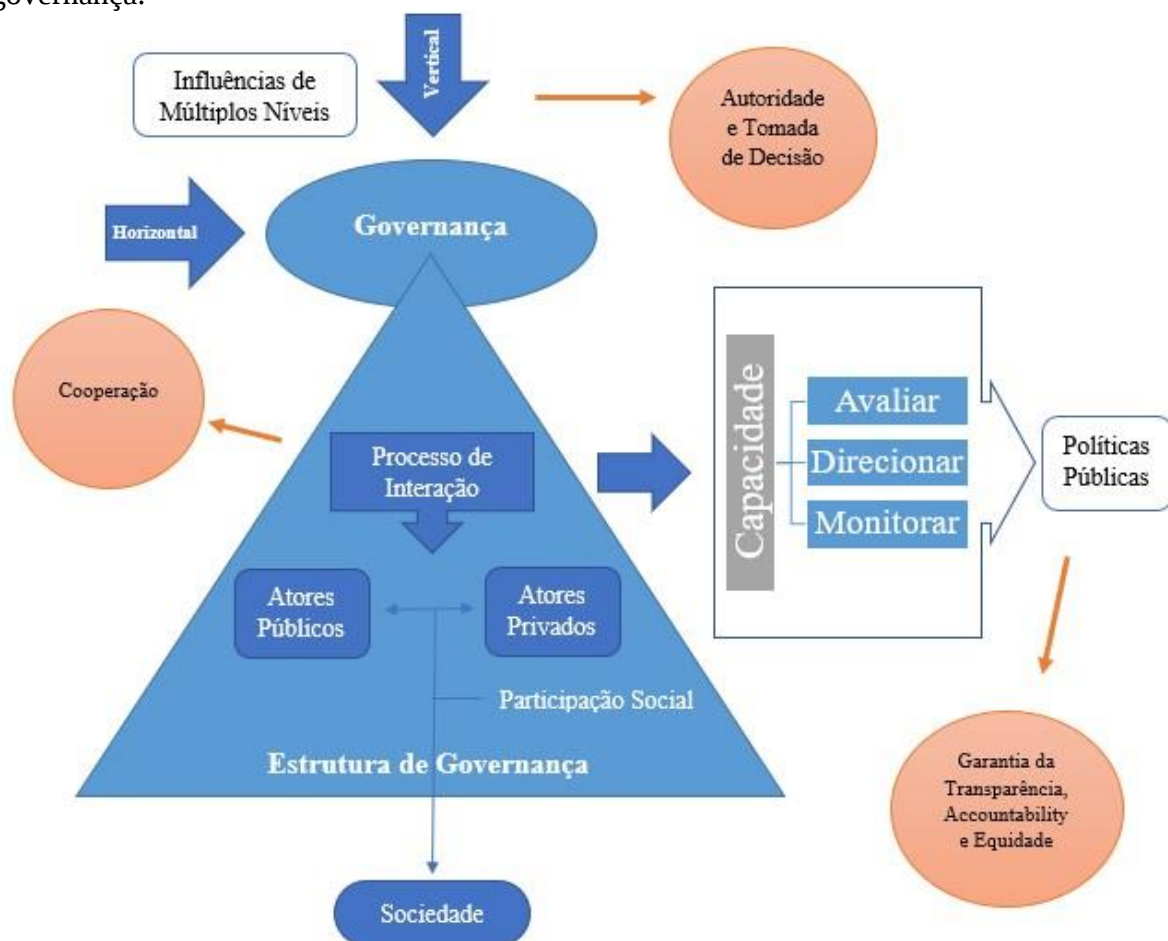


Figura 1. Estabelecimento de Estruturas de Governança

Fonte: Elaboração própria (2019), baseada em Dias e Cario (2014), Nardes et al. (2018) e Sauerbronn (2017).



O esquema demonstrado na Figura 1 facilita, portanto, a percepção sobre a importância dos mecanismos de governança (como os exemplos citados de Bingham et al. (2005) no item 2.1 da fundamentação teórica), os quais permitem a participação social. A partir do momento em que o Estado passa a envolver mais a sociedade civil, esta poderá, além de continuar demandando serviços públicos de qualidade, conhecer melhor o processo de governança como um todo, o que é fundamental para que as três dimensões identificadas no estudo permaneçam em constante evolução.

5. Considerações Finais

Tendo em vista o escopo da pesquisa, a partir da revisão da literatura realizada, vale ressaltar a importância dos novos estudos acerca do tema. Apesar da ausência de unanimidade no que tange ao conceito de governança pública, foi possível perceber as grandes dimensões que a permeiam, de modo a responder à questão de pesquisa deste estudo, que foi “Como a governança pública tem sido compreendida como conceito e como estrutura nas diferentes instituições?”

Identificar um dos conceitos apresentados na Tabela 2 como o mais adequado para o estudo, permitiu também uma visão mais clara sobre tais dimensões. No dia a dia das instituições públicas, iniciativas como a do TCU, bem como de outros organismos nacionais e internacionais, que são referência para a governança, também são fundamentais para a disseminação da sua definição, já que ainda se trata de um conceito relativamente ambíguo em sua aplicação.

A busca por harmonizar o entendimento conceitual sobre a governança pública e suas estruturas e mecanismos a partir de um conceito único foi o objetivo deste trabalho, o que contribui para que as organizações vejam a direção que devem tomar para o exercício de uma boa governança. Porém, este estudo limitou-se a fazer uma revisão da literatura sobre o tema, o que leva a um novo questionamento: O esquema demonstrado na Figura 1 ocorreria da mesma forma na prática da gestão organizacional?

Assim, a partir das percepções obtidas, sugere-se para estudos futuros a verificação de como tais conceitos são entendidos na prática pelas organizações públicas em diversos setores (como educação, saúde, meio ambiente), de modo a compreender também as especificidades de cada um. Seria interessante ainda abordar se tais organizações têm promovido a participação social e de que maneira os mecanismos utilizados se relacionam com as dimensões da governança pública.

Os estudos apresentados neste levantamento nos mostram ainda a importância da governança pública para a participação da sociedade civil, e vice e versa. Entretanto, na prática, a estrutura montada hoje para uma suposta participação popular, pode acabar por coagir e reprimir a participação da população, pois existem interesses entre aqueles que detêm o poder político e o poder de fala, os quais formam barreiras na manifestação da população. Portanto, é fundamental que a participação continue a crescer para que tais barreiras sejam aos poucos quebradas. Além disso, as dificuldades relacionadas às desavenças políticas sempre irão existir.

Nesse sentido, cabe aos gestores públicos se revestirem de conhecimento e impessoalidade para derrubar tais barreiras, reduzindo seu impacto sobre a implementação e coordenação de políticas públicas, bem como sobre a gestão organizacional no setor público. É preciso também que sejam abertos os espaços públicos para que ocorram deliberações mais facilitadas, a partir da negociação baseada em interesses, de forma que a construção de consenso, a escuta ativa e as habilidades de resolução de conflitos sejam bem-sucedidas e produtivas.

Referências

Australian National Audit Office. (1999). Corporate Governance in Commonwealth Authorities



- and Companies. Recuperado em 09 fevereiro, 2019, de <https://www.vta.vic.edu.au/document-manager/governance/links/121-corporate-governance-in-commonwealth-authorities-a-companies/file>
- Bingham, L. B., Nabatchi, T., & O’Leary, R. (2005). The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government. *Public Administration Review*, 65(5), 547–558.
- Borges, L. F. X., & Serrão, C. F. de B. (2005). Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. *Revista do BNDES*, 12(24), 111–148.
- Bresser-Pereira, L. C. (2008). O modelo estrutural de gerência pública. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 391–410.
- Bronstein, Michelle Muniz; Fontes Filho, Joaquim Rubens; Pimenta, G. A. (2017). Organização dos Conselhos Municipais: governança e participação da sociedade civil. *Interações*, 18(1), 89–102.
- Casula, M. (2017). Quem governa na governança (local)? Reflexões teóricas e evidências empíricas. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 1122–1138.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed). Porto Alegre: Bookman.
- Cristofoli, D., Markovic, J., & Meneguzzo, M. (2014). Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. *Journal of Management and Governance*, 18(1), 77–93.
- Comissão de Valores Mobiliários. (2002). Recomendações da CVM sobre governança corporativa. Recuperado em 27 janeiro, 2019, de <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/deciso/es/anexos/0001/3935.pdf>
- Dias, T., & Cario, S. A. F. (2014). Governança Pública: ensaiando uma concepção. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(3), 89–108.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, A. (2006). O Conceito de Governança. In *XV Congresso Nacional do CONPEDI/UEA* (p. 1–26). Manaus: Anais de Congresso.
- Howlett, M., & Ramesh, M. (2014). The Achilles Heel of Governance: Critical Capacity Deficits and Their Role in Governance Failures. *Lee Kuan Yew School of Public Policy*, 5, 1–29.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo. Recuperado em 27 janeiro, 2019, de <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>
- Jensen, C., & Meckling, H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kickert, W. J. M. (1997). Public governance in the Netherlands: An alternative to Anglo-American “managerialism”. *Public Administration*, 75(4), 731–752.
- Kissler, L., & Heidemann, F. G. (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, 40(3), 479–499.
- Matias-Pereira, J. (2010). A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 109–134.
- Nardes, J. A. R., Altounian, C. S., & Vieira, L. A. G. (2018). *Governança Pública: o desafio do Brasil* (3a ed). Belo Horizonte: Fórum.
- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. (2004). Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades. Recuperado em 27 janeiro, 2019, de https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/os-principios-da-ocde-sobre-o-governo-das-sociedades-2004_9789264064980-pt



- Oliveira, A. G. de, & Pisa, B. J. (2015). IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública*, 49(5), 1263–1290.
- Peci, A., Pieranti, O., & Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 39–55.
- Peters, B. G. (2013). O que é Governança? *Revista do TCU*, 28–33.
- Pires, R. R. C., & Gomide, A. de Á. (2016). Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. *Revista de Sociologia e Política*, 24(58), 121–143.
- Sassaki, A. H. (2016). *Governança e conformidade na gestão universitária*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Sauerbronn, F. F. (2017). Governança Pública em Saúde Pós-Reforma Gerencial no Brasil: Reconciliando Perspectivas para uma Análise Multinível. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(3), 148–158.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369.
- Sobreira, K. R., & Rodrigues Junior, M. S. (2018). Governança no setor público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC. *Revista de Governança Corporativa*, 5(1), 82–110.
- Tribunal de Contas da União. (2011). *Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União. Boletim do Tribunal de Contas da União*. Brasília. Recuperado em 27 janeiro, 2019, de <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/normas-de-auditoria-do-tribunal-de-contas-da-uniao-nat-FF8080816364D7980163CA90603F214D.htm>
- Tribunal de Contas da União. (2014). *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Brasília. Recuperado em 27 janeiro, 2019, de <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-governanca.htm>
- World Bank. (2006). *World Development Report 2006: Equity and Development*. Nova Iorque Oxford University Press. New York.