

## **Perspectivas da Administração Pública Contemporânea sob o enfoque da Governança**

### **Autoria**

Leandra Vilela Rodrigues Chaves - levila40@gmail.com

./.

### **Resumo**

A incapacidade dos modelos administrativos suprirem a crescente demanda social, tem exigido do Estado um novo papel, relacionado à habilidade de comando dos diversos atores sociais na ampliação do ideal democrático, em prol do coletivo (Dias & Dario, 2014). Nesse contexto, o debate sobre governança ganha cada vez mais importância com impactos significativos na gestão pública contemporânea, na qual ainda estão presentes, concomitantemente, traços da burocracia weberiana, especialmente relacionados à hierarquia e prescrição de normas, além de preceitos gerenciais. Para fins de pesquisas futuras sugere-se o levantamento das características da governança pública nos diferentes órgãos estatais; a replicação dos modelos já sedimentados em outras instituições e a verificação de como tais conceitos são assimilados, na prática, pelas organizações públicas.

## Perspectivas da Administração Pública Contemporânea sob o enfoque da Governança

### Resumo

A incapacidade dos modelos administrativos suprirem a crescente demanda social, tem exigido do Estado um novo papel, relacionado à habilidade de comando dos diversos atores sociais na ampliação do ideal democrático, em prol do coletivo (Dias & Dario, 2014). Nesse contexto, o debate sobre governança ganha cada vez mais importância com impactos significativos na gestão pública contemporânea, na qual ainda estão presentes, concomitantemente, traços da burocracia weberiana, especialmente relacionados à hierarquia e prescrição de normas, além de preceitos gerenciais. Para fins de pesquisas futuras sugere-se o levantamento das características da governança pública nos diferentes órgãos estatais; a replicação dos modelos já sedimentados em outras instituições e a verificação de como tais conceitos são assimilados, na prática, pelas organizações públicas.

**Palavras-chave:** Administração pública. Modelos. Gestão pública. Governança Pública.

### Introdução

As transformações mundiais ocorridas desde o século passado e, notadamente, a partir dos anos 1990, envolvendo a globalização e o amplo acesso à informação, tiveram impactos significativos nas organizações, tanto públicas quanto privadas, gerando a necessidade de adaptação, especialmente em termos de gestão. Isso porque as organizações, em geral, passaram a constituir-se em entes centrais no mundo contemporâneo, haja vista que, além de interferir nos espaços de trabalho, passaram a gerar grande impacto na vida pessoal e familiar dos indivíduos (Closs & Antonello, 2014).

Os processos de redemocratização ocorridos em nível mundial a partir do final dos anos 1980, além das crises financeiras e fiscais, fizeram surgir demandas sociais até então inexistentes, que culminaram com um novo pensar sobre a atuação da Administração Pública, dando espaço para um modelo gerencial que incorporou várias práticas da iniciativa privada, num movimento denominado *Nova Gestão Pública*, dentre as quais se destacam a redução da máquina pública e o aumento da eficiência (Kalaoum & Trigo, 2020).

Assim sendo, a incapacidade dos modelos administrativos suprirem a crescente demanda social, num contexto cada vez mais complexo, tem exigido do Estado, por meio de seus governantes e administradores públicos, ações inovadoras no âmbito da gestão (Matias-Pereira, 2010). O grande desafio presente nas organizações públicas na atualidade, segundo Pires & Macêdo (2006), passa a ser o desenvolvimento de novos parâmetros administrativos e políticos, de forma que sejam capazes de atingir os objetivos de prestar serviços com eficiência à sociedade.

O novo papel esperado do Estado na sociedade contemporânea envolve, portanto, uma concepção diferente do ato de governar e está diretamente relacionada à capacidade de comando dos diversos atores sociais, tais como mercado, sociedade civil organizada e comunidades locais na construção e implementação de políticas públicas e ampliação do ideal democrático, viabilizando, de consequência, o desenvolvimento em prol do coletivo (Dias & Dario, 2014).

De acordo com Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) a governança ganha cada vez mais importância na análise das relações entre Estado, sociedade civil e setor privado, com impactos significativos na gestão pública moderna – ainda fortemente influenciada pelos preceitos burocráticos e da nova gestão – e, sob a perspectiva da governança, torna-se relevante a análise da articulação entre os diversos atores sociais, de forma que se possa ter

com clareza, os impactos positivos no ganho de eficiência, na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços à sociedade.

Nesse cenário, o debate sobre governança pública se traduz de extrema relevância, tendo em vista que pode gerar avanços e contribuições para o desenvolvimento de boas práticas no setor público, especialmente porque ainda há grande problematização conceitual a respeito da temática, trazendo, de consequência, dúvidas aos gestores de como efetivamente exercer a governança no ambiente público.

Assim, o objetivo deste trabalho foi desenvolver uma reflexão a respeito de como a governança pública pode contribuir com soluções para uma gestão pública efetiva, apta a resolver as questões complexas da sociedade moderna, a partir de uma visão plural dos diferentes atores sociais, pautada na cooperação e no consenso.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 A Administração Pública e um novo modelo de gestão**

No contexto contemporâneo, o modelo burocrático weberiano, cujas principais características são a formalidade, impessoalidade e o profissionalismo, tem sido criticado por sua presumida ineficiência e morosidade, tendo sido lançados dois modelos organizacionais como proposta alternativa: a administração pública gerencial e o governo empreendedor, além da governança, classificada como um paradigma relacional entre os sistemas governamental e aqueles que circundam o governo (Secchi, 2009).

Denhardt e Catlaw (2017) sustentam que, a compreensão das organizações públicas envolve adquirir conhecimentos teóricos, partindo-se do pressuposto de que eles não existem dissociados da prática e, no âmbito da nova gestão pública, a reforma gerencial tem buscado a introdução de novas técnicas e de valores fortemente baseados no setor privado e em certos fundamentos da economia.

Para Bresser-Pereira (2007) a reforma na gestão pública se dá pelo “modelo estrutural de gerência pública”, que teve como origem no Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia e cujo objetivo é dotar o Estado, ente central na organização da ação coletiva, de uma estrutura mais eficiente, com servidores públicos mais autônomos e responsáveis e, sob o ponto de vista do desenvolvimento econômico, torná-lo capaz de propiciar impactos positivos numa estratégia nacional de crescimento.

As implicações do movimento por eficiência governamental traz problemas teóricos para a nova gestão pública, sendo uma das mais importantes implicações, a forma de pensar o serviço público, tanto sob a ótica daqueles que prestam como dos que recebem os serviços, dada a complexidade envolvida no relacionamento com os “clientes” ou, ainda, a maior habilidade e quantidade de recursos disponíveis para certo grupo na apresentação das próprias demandas (Denhardt & Catlaw, 2017).

No âmbito da Nova Gestão Pública e, também da governança, a dicotomia entre público e privado parece ter perdido espaço, na medida em que se consolidou como sendo uma filosofia de gestão genérica, aplicável a ambos os campos, especialmente porque os desafios são semelhantes e demandam, portanto, as mesmas soluções tanto no setor público quanto no privado, demandando esforços concentrados no desenvolvimento de estratégias e objetivos organizacionais (Peters & Pierre, 1998).

De acordo com Secchi (2009), as reformas na administração pública acontecem quando são adotadas progressivamente por uma organização um conjunto de inovações nas práticas de gestão, modelo de relacionamento e retórica, podendo acontecer em diferentes contextos espaciais e temporais. Um importante fator que deve ser levado em conta é o fato de

que diferentes modelos organizacionais podem ser observados dentro de uma mesma organização em diferentes unidades, níveis hierárquicos e regiões geográficas.

Uma alternativa à “nova gestão pública” tem sido o “novo serviço público” cujas características são a forte inspiração na teoria política democrática e numa tradição mais humanística da teoria da administração Pública no contexto da fenomenologia, da teoria crítica e do pós-modernismo (Denhardt & Catlaw, 2017).

O modelo estrutural de gerência pública é relativamente neutro em termos ideológicos e, para ser eficiente, não se restringe ao aparelho estatal somente, alcançando outros atores sociais no contexto de Estado-nação moderno, além dos tipos básicos de propriedades e organizações que caracterizam as sociedades modernas. Envolve, portanto, organizações estatais, públicas não-estatais, corporativas e privadas, que formam redes de vários tipos, viabilizando, nesse cenário, que o Estado esteja com foco nas atividades estratégicas, cujo monopólio detém, tais como a formulação de políticas públicas, a definição das instituições que organizam a sociedade e a garantia de segurança a seus membros (Bresser-Pereira, 2007).

## 2.2 Perspectivas da governança no contexto público

A fixação dos princípios e valores mundiais de governança corporativa ocorreu em 2002, também nos Estados Unidos, com a edição da Lei *Sarbanes-Oxley*, sendo eles: *disclosure*, que significa transparência; *fairness*, princípio da igualdade; *accountability*, expressão que se relaciona com o dever de prestar contas; *compliance* ou princípio da conformidade legal e responsabilidade corporativa (Andrade & Rossetti, 2004). Segundo Akutsu e Guimarães (2015), as definições mais comuns para governança, tanto a corporativa, quanto a governança pública, trazem pressupostos similares e estão vinculadas aos mecanismos de controle nas organizações, utilizados para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Ao examinar o debate sobre governança na Europa e Estados Unidos na década de 1990, Peters & Pierre (1998) destacam as mudanças do relacionamento entre governo e setor privado, cada vez mais próxima e dependente, sendo a “governança sem governo” o retrato dessa situação, se tornando o padrão dominante de gestão nas democracias da era moderna. Em ambos contextos, podem ser citados elementos como a importância das conexões em rede; a alteração do *status* padrão de controle para a influência; o intercâmbio entre recursos públicos e privados e a utilização de múltiplos instrumentos.

No Brasil, as privatizações ocorridas na década de noventa, que atraíram sócios do setor privado, especialmente os estrangeiros, ampliaram o debate sobre a equidade entre acionistas majoritários e minoritários (Procianoy & Schnorrenberger, 2002). No mesmo sentido, Hufty (2011) aponta que o termo governança começou a ser largamente utilizado nos campos político, de gestão e econômico nacionais, tendo evoluído sem apresentar, ainda, uma consistência e uniformidade conceitual, tanto no campo acadêmico como no de pesquisa.

Dias & Cario (2014) mencionam as várias definições relacionadas à Governança Pública que acabam por torná-la um conceito “guarda-chuva” sob diversas perspectivas e abordagens, havendo muita confusão na literatura a respeito do assunto. Atribuem-na o *status* de movimento ainda em construção no campo das Ciências Sociais, cujos pressupostos demandam certo amadurecimento, de forma a não se estabelecer pura e simplesmente como uma construção teórica.

De acordo com Fukuyama (2013) a governança pode ser compreendida como a capacidade de um governo de fazer e fazer cumprir as regras e realizar entregas, estando, portanto, situada no campo da execução e, no contexto da administração pública, tem preponderado o entendimento de que se encontra em oposição à política, apesar de não ser

uma tarefa fácil dissociá-la dos meios de implantar os fins normativos definidos pelo ente governamental.

Para Kalaoum & Trigo (2021) a governança deve ser considerada como uma forma de se relacionar estabelecida entre diversos grupos de interesses, todos eles mediados pelo Estado, dentre os quais estão a sociedade civil, os políticos e os agentes do mercado, reconfigurando o papel estatal especialmente no que diz respeito aos níveis de hierarquia estabelecidos pela burocracia weberiana. De acordo com Hufty (2011), a governança envolve a forma de organização coletiva própria de um grupo, mediante a elaboração e fixação de normas e regras formais e informais, além da criação de instituições, visando à tomada de decisão para a resolução de problemas sociais.

A ideia tradicional de que os governos nacionais são os atores centrais da política e que podem controlar a economia e a sociedade tem sido posta em dúvida, bem como a relação entre governo e setor privado, na medida em que gradativamente o ramo privado tem exercido enorme influência sobre a política e a própria administração pública, em decorrência da incapacidade estatal em dirimir conflitos. Nesse contexto, verifica-se que as formas emergentes de governança surgiram concomitantemente ao movimento da *Nova Gestão Pública*, sendo reconhecido que essa corrente possivelmente influenciou o debate sobre governança, existindo grandes semelhanças entre as formas emergentes de governança e a filosofia do *New Public Management* (Peters & Pierre, 1998).

A abertura do processo das políticas públicas, nos aspectos da formulação e implementação para distintas organizações e agentes públicos, representa um dos movimentos mais relevantes no campo da política e da administração pública recente, no qual o governo deixa de ser o principal ator. Essa mudança pode ser explicada por diversos fatores, dentre os quais se destacam a falta de habilidade das arenas políticas, de governo e de mercado em lidar com os problemas vivenciados pela sociedade moderna, e, ainda, o aumento da contratação de organizações privadas e associações governamentais para a prestação de serviços públicos; a contribuição dos avanços tecnológicos na troca de informações em tempo real e uma crescente pressão para que o público seja consultado e incluído na formulação de políticas públicas e nos processos administrativos (Denhardt & Catlaw, 2017).

Nesse contexto, a formulação e implementação das políticas públicas já não está mais no controle da unidade governamental e é assumida por redes complexas de governança formadas por múltiplos atores, tais como empresas e organizações sem fins lucrativos, cooperativas, organizações de serviços, partidos políticos, escolas, entidades de caridade e grupos profissionais, dentre outros, que, muitas vezes avançam para fronteiras internacionais, razão pela qual justifica-se falar cada vez mais em governança do que tão somente em governo (Denhardt & Catlaw, 2017).

Matias-Pereira (2010) destaca os princípios inerentes à governança pública dentre os quais se encontram o estabelecimento de relações éticas; conformidade em todas as dimensões; transparência e *accountability* e atribui a uma boa governança a participação ativa de todos os atores envolvidos, desde os políticos até a sociedade civil organizada.

Para Teixeira & Gomes (2019), o termo governança pública possui ampla e complexa abordagem conceitual, sendo, contudo, reconhecido pela academia, que o estabelecimento de boas estruturas de governança é um processo essencial para impulsionar o desenvolvimento do Brasil, seja do ponto de vista social, econômico ou mesmo político e cultural.

Segundo Denhardt & Catlaw (2017), o processo de governança diz respeito à forma como as decisões são tomadas e como os cidadãos e grupos interagem na formulação e implementação das políticas públicas, sendo um dos desafios atuais mais relevantes a forma como conciliar o governo hierárquico tradicional com as aspirações das redes estabelecidas horizontalmente, que agem de forma dinâmica, em um ambiente de mudanças constantes.

Para Kissler & Heidemann (2006) a despeito do entendimento sobre governança não ser muito claro, envolve uma nova estrutura das relações entre o Estado e suas instituições nos níveis federal, estadual e municipal de um lado e as organizações da sociedade civil organizada de outro, num regime de cooperação. No mesmo sentido o trabalho de Lima, Rosim e Ferreira (2019) destacam a importância da governança pública para a participação da sociedade civil e vice-versa, atribuindo aos gestores públicos a responsabilidade pela coordenação das políticas públicas e gestão organizacional efetiva, de forma a viabilizar uma boa estrutura de governança.

Na estrutura analítica de governança (GAF) concebida por Hufty (2011) existem seis critérios necessários para a observação e análise dos processos de governança, que devem ser realistas (não vinculados a prescrições normativas, mas apenas descritivas), interdisciplinares; reflexivos, comparativos, generalizáveis e operacionais, o que viabiliza uma maior compreensão do conceito de governança ou, ao menos, a diferenciação do que compreende ou não o construto, além de concorrer para se correto posicionamento no contexto da pesquisa científica.

A discussão sobre governança pública na Alemanha aborda a transição do modelo estatal tradicional de guardião e protetor do bem comum, tida por ultrapassada, para o Estado garantidor da produção dos serviços públicos que, dependendo da relevância estratégica e do grau de especificidade devem ser exercidos exclusivamente pelo Estado ou certas ações podem ser delegadas às organizações privadas (Kissler & Heidemann, 2006). Nesse sentido está o estudo de Santos & Rover (2019) a respeito da influência positiva das práticas de governança na eficiência na alocação de recursos públicos para a saúde e educação, bem como na participação ativa dos diversos atores nos processos de gestão pública.

Diversos fatores influenciam a atuação estatal no contexto da Governança Pública, dentro os quais se destacam a conjuntura histórica de controle de um determinado setor, o grau de autoridade legal demandado por cada estrutura em particular e a força das organizações sociais, cabendo ao Estado a coordenação desse processo cooperativo entre os vários atores estatais. Além disso, um importante enfoque daquele movimento diz respeito à associação entre o modelo burocrático e o gerencialista, aliada a elementos de configuração democrática (Dias & Dario, 2014b).

De acordo com Kissler & Heidemann (2006), numa estrutura de governança pública existem vários tipos de atividades coordenadas e o Estado atua ativamente sobre o setor privado e o terceiro setor, visando a mobilização de recursos e a participação da sociedade civil em uma rede de articulação que acaba por definir múltiplos arranjos. Todavia, essa convergência pode terminar por transformar o setor público em um empreendimento econômico.

No Brasil, destaca-se o importante papel do Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle externo federal (Brasil, 1988), no fomento à institucionalização da governança na administração via edição de um referencial básico de governança pública (Brasil, 2014), no qual estão destacados princípios básicos tais como a transparência, a integridade e a prestação de contas de forma a propiciar à sociedade o desempenho das funções de avaliação, direcionamento e monitoramento das ações estatais. Com base no posicionamento do Banco Mundial (BM), uma boa governança é regida pelos princípios da legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability* (Brasil, 2014)

Para Matias-Pereira (2010), ao se tratar de governança pública, os objetivos, responsabilidades, modelos de decisão, rotinas e demais ações, além do papel dos atores deve estar bem definido em cada uma das esferas de atuação: federal, estadual e municipal, que deve ser bem estruturadas para atuar com eficiência, eficácia e efetividade. Assim sendo, quando se trata de governança pública deve se partir de uma atuação pautada pela quantidade

e qualidade das organizações (Teixeira & Gomes, 2018), sendo importante sistematizar algumas das abordagens conceituais retratadas pela literatura, conforme representado no Quadro 2 a seguir:

**Quadro 2 - Sistematização dos conceitos de governança pública**

Conceito	Autor
Tradições e instituições pelas quais a autoridade em um país é exercida. Isso inclui o procedimento pelo qual os governos são selecionados, monitorados, responsabilizados e substituídos; a capacidade do governo de formular e implementar políticas prudentes de forma eficaz, e o respeito dos cidadãos e o estado das instituições.	Ahmad (2005)
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.	Kissler & Hidermann (2006)
Resultado da eficácia das instituições de uma sociedade. Se as instituições forem adequadas e eficazes, o resultado deve ser uma boa governança.	Gani & Duncan (2007)
Governança denota pluralismo, com diversos atores influenciando a formulação de políticas públicas, num contexto de mudança do papel estatal na solução de problemas, justificado em razão da complexidade e grande dinamismo das sociedades modernas.	Secchi (2007).
Envolve um processo amplo, em que as organizações não estatais, empresas comerciais, cidadãos e organizações internacionais integram o processo de tomada de decisão, a despeito do governo se manter como ator central e condutor do processo.	Bresser-Pereira (2007)
A governança é resultado da cultura política de um país, dependendo, portanto, do contexto em que é aplicada e desenvolvida. Nesse sentido, o conceito de governança pode ser utilizado na teoria da Administração Pública para qualificar as relações entre o Estado, a iniciativa privada e o setor privado.	Peci, Pieranti e Rodrigues (2008)
Habilidade e capacidade do governo para desenvolver com eficiência e responsabilidade a gestão dos recursos e das políticas públicas; tornar o governo mais aberto, responsável, transparente e democrático; promover mecanismos que possibilitem a participação da sociedade no planejamento, decisão e controle das ações que permitem atingir o bem comum.	(Mello & Slomski, 2010)
Envolve a forma de organização coletiva própria de um grupo, mediante a elaboração e fixação de normas e regras formais e informais, além da criação de instituições, visando à tomada de decisão para a resolução de problemas sociais.	Hufty (2011)
Movimento da Administração Pública do Estado neo desenvolvimentista que se	Dias (2012)

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.	
Estratégia desenvolvimentista adotada na relação entre o Estado e a sociedade com vistas à construção do público, envolvendo o próprio público e buscando atender aos interesses desse mesmo público. Em outras palavras, uma governança que se utiliza de processos mais democráticos para desenhar as soluções demandadas pela sociedade do século XXI.	(Dias & Cario, 2014)
Envolve aspectos relacionados a gestão, transparência, prestação de contas, ética, integridade, legalidade e participação social nas decisões.	(Oliveira & Pisa, 2015)
Forma de se relacionar estabelecida entre diversos grupos de interesses, todos eles mediados pelo Estado, dentre os quais estão a sociedade civil, os políticos e os agentes do mercado, reconfigurando o papel estatal especialmente no que diz respeito aos níveis de hierarquia estabelecidos pela burocracia weberiana.	Kalaoum & Trigo (2021)

Fonte: Elaborado pela autora baseada em Dias (2012); Dias e Cario (2014b); Buta e Teixeira (2020); Bresser-Pereira (2007); Peci, Pieranti e Rodrigues (2008).

### 3 Considerações finais

A inaptidão do estado em atender as demandas sociais em constante crescimento exige da administração pública o preparo contínuo dos gestores e reconfigurações constantes. O incentivo à profissionalização técnica da administração viabiliza a movimentação e evolução da máquina pública independentemente da grande maioria das interferências governamentais e a consciência da relevância na prestação de serviços públicos tem contribuído para a formação de um corpo de agentes burocratas cada vez mais capacitados a lidar com a complexidade e diversidade da sociedade moderna.

Nesse cenário, torna-se relevante compreender como as instituições públicas têm lidado com as exigências da sociedade por maior controle, transparência e eficiência, razão pela qual os preceitos da nova gestão pública exigem um novo olhar, fazendo com que, na atualidade, debater governança pública tenha se tornado tema recorrente no campo das ciências sociais aplicadas.

Para tanto, o estudo foi desenvolvido sob a abordagem qualitativa, tendo em vista ser a forma mais adequada para a análise da temática que se pretende pesquisar. Além disso, tem natureza exploratória, haja vista a pretensão de proporcionar maior familiaridade com o tema governança, no contexto da administração pública, por meio da análise bibliográfica focada em conceitos e perspectivas (Creswell, 2021), via ampla consulta no Portal de Periódicos - CAPES; *Google Scholar* e Biblioteca Digital da Administração Pública - ENAP com as palavras chave “governança”; “administração pública”; “administração gerencial”; *public governance*” e *public administration*, para o levantamento da literatura nacional e internacional. Foram priorizados os trabalhos desenvolvidos nos últimos 20 anos, sem se desconsiderar autores relevantes fora desse período. Em seguida, efetuou-se a leitura e resumo dos títulos a fim de selecionar aqueles mais alinhados com a contribuição teórica que se pretende desenvolver por meio de uma análise de conteúdo convencional (Creswell, 2021), na qual as categorias conceituais foram desenvolvidas a partir da leitura dos artigos, concomitantemente com a análise, permitindo que os principais aspectos da nova gestão pública e da governança emergissem dos dados e viabilizassem múltiplas correlações.



Assim, a despeito da diversidade de abordagens teóricas, algumas características parecem comuns quando se busca entender a governança pública, dentre os quais estão o compartilhamento de informações e ideias para a construção do público, pelo público e para o bem público, o que não deixa de evidenciar, por outro lado, que o debate acadêmico sobre a temática está longe de um consenso sobre a delimitação de seu escopo de forma mais clara, circunstância já evidenciada nos estudos de Dias & Cario (2014).

Também foi possível constatar, da análise dos modelos organizacionais no contexto público, um intercâmbio não excludente entre os traços da burocracia weberiana, especialmente relacionados à hierarquia e prescrição de normas, ainda muito visíveis, as ações de caráter gerencial e a concepção de governança pública mais recentemente.

Em sendo assim, a governança não pode ser concebida como um modelo sucessor da nova gestão pública, mas sim, como mais uma ferramenta que impacta positivamente no papel estatal contemporâneo, em que figuram atores plurais. Além disso, percebe-se que a nova gestão pública e a governança pública não são expressões sinônimas, haja vista ter restado evidenciado que o contexto da nova gestão pública foi favorável à concepção da governança como um aprimoramento do atuar estatal, alçado ao patamar de agente integrador das entidades governamentais, privadas e sociais, na formulação e implementação de políticas públicas, além da prestação de serviços com maior nível de eficiência e eficácia.

Para fins de pesquisas futuras sugere-se o levantamento das características da governança pública nos diferentes órgãos estatais, o que pode contribuir sobremaneira para a compreensão e sistematização das características principais do construto, bem como daquelas que eventualmente possam ser agregadas para efeito de consolidação conceitual. Também a replicação dos modelos já sedimentados em outras instituições públicas pode trazer importantes contribuições sobre a aplicação prática da governança pelas organizações públicas em diversos setores e esferas de poder, de modo a compreender também as especificidades de cada um.

## Referências

Ahmad, N. (2005). Governance, globalisation, and human development in Pakistan. *The Pakistan Development Review*, 4(4), 585-594. Disponível em: <https://doi.org/10.30541/v44i4Ipp.585-594>

Andrade, A.; Rossetti, J. P. (2004). Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas.

Akutsu, L., & Guimarães, T. A. (2015). Judicial governance: a theoretical-methodological model proposal. *Revista de Administração Pública*, 49(4), 937-958. <https://dx.doi.org/10.1590/0034-7612116774>

Buta, B. O & Teixeira. M. A. C. (2020). Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. *Revista Organizações & Sociedade* 27 (94), 370-395. <https://doi.org/10.1590/1984-9270941>

Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 1988. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

\_\_\_\_\_. 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.

Bresser-Pereira, L. C. (2008). O modelo estrutural de gerência pública. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 391–410. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/20788/S0034-76122008000200009.pdf>

Closs, L. & Antonello, C. S. (2014). Aprendizagem de gestores no contexto das transformações contemporâneas no mundo do trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, (16), 39, 146-163.

Creswell, J & Creswell J. D. (2021). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 5ª ed. - Porto Alegre: Penso.

Denhardt, R. B. Catlaw, T. J. (2017). *Teorias da Administração Pública*. 7ª Ed. Cengage Learning, São Paulo.

Dias, T. (2012). *Governança Pública: uma concepção teórico-analítica aplicada no governo do Estado de Santa Catarina a partir da criação das Secretarias de Desenvolvimento Regional*. Florianópolis (SC). Tese. Programa de Pós-graduação em Administração (CPGA), UFSC.

Dias, T., & Cario, S. A. F. (2014). Governança pública: ensaiando uma concepção. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17 (3), 89-108. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34046/governanca-publica--ensaiando-uma-concepcao--i/pt-br>

Fukuyama, F. (2013), Commentary. What is Governance?, 26 (3) 347-368. <https://doi.org/10.1111/gove.12035>

Gani, A. & Duncan, R. (2007) Measuring Good Governance Using Time Series Data: Fiji Islands, *Journal of the Asia Pacific Economy*, (12), 3, 367-385, Disponível em: [10.1080/13547860701405979](https://doi.org/10.1080/13547860701405979)

Hufty M. 2011. Investigating policy processes: The Governance Analytical Framework (GAF). Perspectives of the Swiss National Centre of Competence in Research (NCCR) North-South, University of Bern, (6), 403–424.

Kalaoum, F., & Trigo, L. G. G. (2021). Reflexões teóricas sobre Governança Pública e Governança Turística. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13 (1), 71 - 89, <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p71>

Kissler, L., & Heidemann, F. G. (2006). Governança Pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *RAP*, 40 (3) , 479 - 499

Lima, T. S. M; Rosim, D; Ferreira, V. R. S. (2019). Governança no Setor Público: uma análise sobre conceitos e estruturas. *In: Anais do XLIII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Fortaleza, CE.

Matias-Pereira, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2 (1), 109-134.

Mello, G. R. & Slomski, V. (2009). Índice de governança eletrônica dos estados Brasileiros no âmbito do poder executivo. *Journal of Information Systems and Technology Management* [online]. 2010, (7), 2, 375-408. Disponível em: <<https://doi.org/10.4301/S1807-17752010000200007>>

Oliveira, A. G. D., & 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, 1263-1290.

Peci, A., Pieranti, O. P. Rodrigues, S. (2007). Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Revista Organizações e Sociedade*, 15 (46), 39-55.

Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 223-243. Disponível em: <https://link.gale.com/apps/doc/A20589510/AONE?u=capes&sid=bookmark-AONE&xid=f2f298d1>

Pires, J. C. S. & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP*, (40), 1, 81-105.

Procianoy, J. L.; Schnorrenberger, A. (2002) A influência da estrutura de controle nas decisões de estrutura de capital das companhias brasileiras. Encontro Brasileiro de Finanças, 2. Anais... Rio de Janeiro:

Santos, R. R. & Rover, S. (2019). Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Revista Administração Pública*, 53 (4), 732-752.

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *RAP*, 43(2), 347-369.

Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista Do Serviço Público*, 70(4), 519-550. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>