



**Autor: EDER APARECIDO DE SOUZA BARBOSA**

# **O QUE É GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**LAVRAS – MG**

**2021**

**EDER APARECIDO DE SOUZA BARBOSA**

**O QUE É GOVERNANÇA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho apresentado como parte das exigências da disciplina seminário temático linha de formação específica, do curso de graduação em administração pública da universidade federal de Lavras.

Prof. Carlos Eduardo Stefaniak Aveline

Orientador

Dr(a). Júlia Moretto Amâncio

Coordenadora

**LAVRAS – MG**

**2021**

# **O QUE É GOVERNANÇA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Eder Aparecido de Souza Barbosa**

Trabalho defendido e aprovado, com nota \_\_\_\_\_ em mês de ano, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

---

Orientador: Carlos Eduardo Stefaniak Aveline

---

Banca Examinadora: Prof: Janderson Martins Vaz

---

Banca Examinadora: Prof: Daniela Meirelles Andrade

**Lavras – MG**

**2021**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta monografia a meus familiares, aos colegas de curso, aos professores e a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para esta conquista.

## Resumo

Este trabalho tem como objetivo conhecer, o que é governança pública, apresentar seus conceitos, princípios, diretrizes e sua aplicabilidade. Para desenvolver o estudo foram analisados os conceitos de governança pública, boas práticas de governança pública, governança corporativa e governança no setor público. Foram também analisados dois relatórios de fiscalização e auditoria, um do tribunal de contas da união - TCU e outro da controladoria geral da união – CGU com objetivo de conhecer a aplicabilidade de governança pública nos respectivos órgãos e em toda a administração pública direta, indireta. Por meio do estudo da literatura mais representativa, publicada nos últimos anos, as mudanças globais e seus efeitos nas transformações do Estado são analisadas para propor a nova abordagem de governança. A partir desse quadro geral, propõe-se a convergência entre nova gestão pública e qualidade, com base na experiência de reforma administrativa aplicada nos governos latino-americanos nas últimas duas décadas.

**Palavras-chave:** Tribunal de Contas da União; Governança; Administração Pública; Qualidade.

## **Abstract**

This work aims to know what public governance is, present its concepts, principles, guidelines and its applicability. To develop the study, the concepts of public governance, good public governance practices, corporate governance and governance in the public sector were analyzed. Two inspection and audit reports were also analyzed one from the union's audit court - TCU and the other from the union's general comptroller - CGU in order to know the applicability of public governance in the respective bodies and in all direct and indirect public administration. Through the study of the most representative literature published in recent years, global changes and their effects on state transformations are analyzed to propose a new approach to governance. Based on this general framework, a convergence between new public management and quality is proposed, based on the experience of administrative reform applied in Latin American governments in the last two decades.

**Keywords:** Federal Court of Accounts; Governance; Public administration; Quality.

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>1.1 POR QUE A CGU REALIZOU ESSE TRABALHO?</b> .....	12
<b>1.2 QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA CGU?</b> .....	13
<b>1.3 OBJETIVOS GERAIS</b> .....	13
<b>1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	13
<b>1.5 JUSTIFICATIVA</b> .....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
<b>2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA</b> .....	15
<b>2.2 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA</b> .....	16
<b>2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA</b> .....	16
<b>2.4 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO</b> .....	17
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	21
<b>3.1 TIPO DE PESQUISA</b> .....	21
<b>3.2 COLETA DE DADOS</b> .....	22
<b>4 RESULTADO E DISCUSSÃO</b> .....	24
<b>4.1 RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO PREVIDÊNCIA SOCIAL</b> .....	24
<b>4.2 RELATÓRIO DE POLÍTICAS E PROGRAMAS DE GOVERNO</b> .....	25
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	29
<b>REFERÊNCIA</b> .....	31

## 1 INTRODUÇÃO

A implantação de uma administração pública eficiente e transparente exige a incorporação progressiva de técnicas, tecnologias e conhecimentos que lhe deem maior capacidade de administrar e absorver os desequilíbrios civilizacionais que as sociedades atuais expõem. A evolução simultânea das formas de organização dos governos e o exercício deliberado da cidadania como tendência contra equilíbrio do poder político denotam a necessidade de abrir, em termos democráticos, o sistema institucional hegemônico em torno das áreas onde as decisões fundamentais - e não fundamental como o cotidiano reprodutivo - da comunidade nacional ou local, conforme o caso.

Não basta, neste elo dialógico essencial, empoderar exclusivamente instrumentos governamentais e responsáveis pela burocracia. Da mesma forma, é totalmente inapropriado - fato que se torna um truísmo - responsabilizar apenas as administrações públicas por seus alcances, erros, virtudes e vícios. A complexidade e abrangência das contradições e deficiências econômicas, políticas e culturais presentes no diapasão do metabolismo social do novo milênio, evidenciam a necessidade de reconstruir o público como um espaço multilateral e inclusivo, sem hegemonias prévias originadas no universo do Estado, relações financeiras e comerciais.

É essencial, para isso, no compromisso de elucidar alternativas que perpassam e impactam na conformação de uma gestão pública ágil e coerente; no controle e redução das disparidades socioeconômicas; e a elaboração de estratégias de desenvolvimento de longo alcance que proporcionem maior estabilidade e capacidade de autogestão ao sistema, são as políticas públicas.

Em termos epistêmicos, a abordagem das políticas públicas nasce da Ciência Política, mantendo ao longo de sua existência um nexos substantivo de feedback recíproco. Enquanto disciplina, promove a transdisciplinaridade, tendo em conta que se pode afirmar um dos seus princípios fundamentais: cada política deve ser assistida pelo conjunto de ciências e conhecimentos essenciais que exige para a sua implementação eficaz. Em sentido estrito, converge e transita em áreas como gestão pública, direito administrativo e público, teoria política e sociologia. No entanto, a produção atual da epistemologia política resultante da pesquisa em políticas públicas está sujeita à diversidade de tradições acadêmicas que se interessam e se projetam em torno de seu contorno.

Na implementação de políticas públicas, o fenômeno da cultura do debate ocupa um papel vertebral em todo o processo. No entanto, é fundamental conceber o vínculo entre essas tecnologias em dois sentidos que se retroalimentam, e não de forma unidirecional. A



participação política dos cidadãos representa um dos eixos transversais, talvez o mais importante, para onde convergem a cultura do diálogo e da formulação de políticas públicas. Sem uma expressão adequada e ampliada do primeiro que possibilite o encontro e ordenamento de valores, necessidades e interesses e, assim, permita a construção de blocos organizacionais de diversos atores com vontade de resolver problemas particulares, é impossível elaborar e executar políticas públicas.

Estes tornam-se ao mesmo tempo um desafio para a cultura do debate tradicional, pois exigem da própria participação a criação de dinâmicas e espaços emergentes, abertos e flexíveis que contribuam para redimensioná-la numa cultura essencialmente democrática e inclusiva. Ambos os processos interagem como potencializadores um do outro, colocando na participação a prática mediadora básica e princípio elementar para uma nova governança.

Este projeto de pesquisa tem como objetivo conhecer, o que é governança pública, apresentar seus conceitos, princípios e as diretrizes. Governança pública é definida pelo decreto 9. 203/2017 como o conjunto de mecanismo de liderança, estratégia e controle postos em práticas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condição das políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade. Governança pública está associada à governança corporativa.

Apesar de ter uma abordagem prescritiva, o Decreto n 9. 203, de 2017, tem como principal elemento a criação de um arcabouço institucional capaz de direcionar a atuação estatal por diferentes contextos, permitindo que administração pública caminhe gradualmente no sentido de incorporar e aplicar as melhores práticas de governança.

As diretrizes do Decreto, por sua vez, servem como uma fonte de inspiração para atitudes concretas e bem-sucedidas na administração pública. O Art. 4º do decreto mostra quais são as diretrizes da governança pública:

I - Direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - Monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - Articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - Fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

VI - Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

VII - Avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;

VIII - Manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - Editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - Definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Conceito de governança pública compreende tudo o que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses públicos. Dentro da governança pública observa-se o conceito de governança corporativa, que esta relacionado com a *accountability*, agrega valor apesar de isoladamente não ser capaz de criá-lo. Isto apenas ocorre quando ao lado de uma boa governança corporativa possui também um negócio de qualidade lucrativo e bem administrado. Neste caso a boa governança permitirá um melhor desempenho em benefício de todos os acionistas e das demais partes interessadas.

Governança corporativa pode ser definida como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, motivadas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselhos de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015)

Uma boa governança corporativa é um processo, tanto em termos de definição de estrutura, quanto de implementação de melhores práticas. Uma boa Governança Corporativa é um processo, tanto em termos de definição de estruturas, quanto de implementação de melhores práticas (IFC; OCDE, 2009). Esta contribui para um desenvolvimento econômico sustentável,

proporcionando melhorias no desempenho das organizações (YOSHITAKE et al., 2014). Empresas que praticam a Governança Corporativa têm maior probabilidade de obter vantagens financeiras em momentos de necessidade (IFC; OCDE, 2009).

A Governança Corporativa Pública pode ser definida como conjunto de princípios e práticas que conduzem a administração pública ao alcance da eficiência, eficácia e efetividade nos seus resultados, por meio de um melhor gerenciamento dos seus processos e de suas atividades, promovendo a prestação de contas responsável (*accountability*) por parte dos gestores e a transparência de suas ações (BIZERRA; ALVES; RIBEIRO, 2012). Entre os princípios básicos, vale ressaltar que a *accountability* pode ser considerada a de maior destaque e importância, pois a mesma está presente em diversos autores, apesar dos seus distintos enfoques, conforme (BIZERRA; ALVES; RIBEIRO, 2012; LINCZUK, 2012; MATIAS-PEREIRA, 2010). A *accountability* em sua tradução literal significa responsabilidade, ou seja, responsabilidade pelo que, perante quem e quando do gestor profissional em prestar contas e identificar os envolvidos na gestão do setor público.

As boas práticas de governança pública estão relacionadas as pessoas, servidores capacitados e motivados, que trabalham pelo interesse público.

A governança pública possui princípios para ser atingidos: liderança, integridade, compromisso, responsabilidade, integração e transparência. Compreende tudo que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos de interesse público.

É essencial para promover o desenvolvimento econômico e o bem-estar da sociedade. Governança se caracteriza como a capacidade de solucionar problemas de forma rápida, de estabelecer metas para a sociedade, de criar e desenvolver programas que permitam atingir as necessidades e objetivos da população ou sociedade de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Todos os órgãos e instituições são importantes para a boa governança. As pessoas que trabalham no setor público também têm um papel crucial para desenvolvimento social. Boa governança é uma prática que todos os envolvidos diretamente ou indiretamente deveram lutar para conquistar. A boa governança muda as políticas públicas do país.

O que toda organização deve incorporar em seu modelo de governança?

Se já não o faz, cada órgão e entidade da administração pública federal incorpora medidas, voltadas, ao acompanhamento de seus resultados, deve buscar soluções para a melhoria de seu desempenho e deve utilizar instrumentos que promovam um processo decisório baseado em evidências. São esses os patamares mínimos de governança pela política.

Como já foi demonstrado, a boa governança é um meio para atingir um fim: identificar as necessidades dos cidadãos e ampliar os resultados esperados. Com esse objetivo em mente, o Banco Mundial propõe três princípios norteadores, entre eles, o de “pensar não apenas sobre o estado de direito, mas também sobre o papel da lei” (BANCO MUNDIAL, 2017, p. 71).

Para concluir minha pesquisa fiz uma análise de um relatório de avaliação da previdência social, exercício 2017. A missão desse relatório é promover o aperfeiçoamento e a transparência da gestão pública, a prevenção e controle à corrupção, com participação social, por meio da avaliação e controle das políticas públicas e da qualidade do gasto.

Este relatório analisado realizado pela CGU, tem como objetivo promover ações voltadas à análise e ao aprimoramento da governança com ênfase na desburocratização de serviço público, na qualidade do gasto, e na integridade e sustentabilidade estatais e de fundos públicos.

Neste relatório foram encontradas algumas irregularidades em pagamentos de benefícios, em cruzamento de dados da previdência social, também foram identificadas falhas no planejamento e implementação do projeto INSS digital, a mesma recomendou a implantação de controles administrativos específicos para sucesso desse projeto. Essas irregularidades encontradas pela CGU, e onde percebemos que governança pública tem que ser padronizada para que possa- se alcançar a eficiência e a eficácia do serviço prestado, essa padronização deve respeitar os princípios de governança pública, tem que se qualificar as pessoas, servidores que presta o serviço pra que o mesmo seja de qualidade e executado de correta, com propósito de um bem comum.

Para CGU, cada cidadão possui fundamental importância na tarefa de participar de gestão e de exercer o controle social do gasto público, com a ajuda da sociedade, será mais fácil controlar os gastos do governo federal em todo Brasil e garantir assim, o controle e aplicação dos recursos públicos.

## **1.1 POR QUE A CGU REALIZOU ESSE TRABALHO?**

Este Relatório contempla a consolidação dos resultados de diversos trabalhos concluídos pela CGU ao longo do exercício de 2017 e relacionados ao tema Governança e com ênfase na área de Previdência. Esses trabalhos estão relacionados especialmente à atuação do Instituto Nacional do Seguro Social naquilo que diz respeito ao pagamento de aposentadorias e benefícios previdenciários.

Sua realização decorre da importância social relacionada ao pagamento desses benefícios e ao montante de recursos envolvidos, R\$ 950, 3 bilhões no exercício de 2017.

## **1.2 QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA CGU?**

Auditoria de Avaliação dos Resultados da Gestão (ARG), relacionada à verificação da existência de registro da ação judicial no CADJUD para benefícios concedidos com a indicação de Despacho 04 (concessão judicial) e da adequação dos benefícios concedidos mediante Ação Civil Pública quanto à abrangência da área e período de vigência.

## **1.3 OBJETIVOS GERAIS**

- Entender o que é governança pública e corporativa;
- Conhecer as prioridades da governança pública.

## **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Por meio de um caso prático:

- Analisar um conjunto de práticas que visam melhorar a qualidade com a finalidade de atender todas as necessidades da sociedade e preservar o valor institucional das organizações;
- Estudar nas organizações públicas, as necessidades e prioridades para a adoção de uma governança adequada:

## **1.5 JUSTIFICATIVA**

O objetivo da governança é criar um conjunto eficiente de práticas de liderança, estratégia e controle, colocando em prática para ampliar, direcionar e monitorar gestão.

A governança corporativa visa à modernização da administração pública nos princípios fundamentais, de modo a diferenciar burocracia de governança corporativa, preservar adequação do aparato estatal e dos projetos e programas específicos de desenvolvimento de interesse público, melhorar o processo de funcionamento da administração pública.

Por isso, uma avaliação precisa das necessidades da sociedade, do adequado uso dos recursos e o constante acompanhamento e fiscalização das ações por meio de ferramentas que

não podem mais ser desconsideradas por seus gestores e órgãos de controle é fundamental para a eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública. Este trabalho procura contribuir jogando luz sobre a governança no setor público como uma das ferramentas capazes de aglutinar todos esses objetivos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente estudo teve por objetivo desenvolver uma revisão teórica sobre o conceito de governança pública. Nesse sentido, obtiveram contribuições relacionados aos temas, governança públicas, boas práticas de governança pública, governança corporativa e governança no setor público.

Os temas analisados deram um sentido amplo para o desenvolvimento desse projeto de pesquisa, com objetivo de apresentar e conhecer governança pública e sua aplicabilidade em todas as esferas de governo.

### **2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA**

A partir da concepção da abordagem gerencial na Administração Pública, o conceito de governança foi adaptado ao setor público pela necessidade de transformar suas organizações em ambientes flexíveis e adaptáveis. Entretanto, as diferenças de valores entre os setores público e privado e na dinâmica das relações com os acionistas e partes interessadas, afetaram a transferência automática de ideias (EDWARDS et al, 2012). A governança pública começa a ser desenhada a partir da crise fiscal dos anos 1980, quando existiu a necessidade de novos arranjos econômicos e políticos que tornassem o Estado mais eficiente (TCU, 2014).

O modelo relacional “Governança Pública”, muda a perspectiva da Nova gestão Pública, de focar somente nos resultados oferecidos à sociedade, a focar também nos meios com que estes resultados são alcançados. Na Governança Pública, a maneira com que as decisões são tomadas ou os meios e processos pelos quais diferentes partes interessadas interagem também são vistos como tendo uma grande importância em si mesmos, independentemente das saídas ou resultados alcançados (BOVAIRD & LÖFFLER, 2009).

A governança pública é um sistema que envolve não só ferramentas, mas também práticas e processos que possibilitem a participação das pessoas nos trabalhos do governo, o que traz uma visão do cidadão como participante da gestão (BINGHAM; NABATCHI; O’LEARY, 2005). Sob tais circunstâncias, duas questões se destacam: a prestação de contas com responsabilização (*accountability*) e a transparência

## **2.2 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA**

Boas práticas de Governança pública estão relacionadas às pessoas, servidores capacitados e motivados, que trabalham pelo interesse público. Boa governança é um meio para atingir um fim: identificar as necessidades dos cidadãos e ampliar os resultados esperados.

## **2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA**

O tema governança tem sido muito variado desde o surgimento do termo, com múltiplas definições, posições variadas e contextos diversos. Esta pesquisa busca na perspectiva da aliança entre setores vitais da sociedade, especificamente o local (TA-KEI, 2012). Vista desde o ecossistema que forma a cidade em busca do seu crescimento e sustentabilidade, sem se afastar de sua história, tradições, cultura e significados. Pode-se entender que governança “é uma estratégia de abordagem que permite incorporar diversos atores sociais e instituições governamentais ou não, na construção de modelos indígenas que permitem visualizar o local a partir da base social, com base em consenso / acordo” (VEGAS, 2015, p. 322) que implica, em termos estratégicos, desenvolver uma agenda validada pelos atores em termos de gestão vinculada a políticas públicas sustentáveis e serviços públicos voltados para o cidadão, bem como promover o cuidado ou resgate do sentido de identidade de uma localidade com vantagens competitivas.

A governança tem sido proposta a partir do campo acadêmico como uma abordagem inovadora para a relação e interação interdependente entre as esferas pública e privada, grupos de interesse e cidadãos no tratamento dos principais problemas sociais e / ou na busca pelo desenvolvimento econômico e social equilibrado.

Conforme Carvalho (2002) a Governança Corporativa configura um mecanismo ou os princípios que governam o processo decisório em uma empresa, ou ainda, um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência, instituídas para fazer com que o controle de fato aja em benefício das partes com direitos legais sobre a empresa, minimizando o oportunismo. Relatos apontam que a expressão “Governança Corporativa” foi criada no início da década de 1990, na Inglaterra e nos Estados Unidos, para auxiliar a esclarecer as regras de relacionamento entre acionistas majoritários, minoritários e administradores (OLIVEIRA, 2010).



As boas práticas de governança corporativa servem para possibilitar aos investidores o acompanhamento e a correta avaliação da companhia em que pretendem investir, mediante transparência das informações e prestação de contas (*accountability*), além de assegurar respeito e equidade dos direitos dos acionistas minoritários e auxiliar no processo de tomada de decisão dos *shareholders*.

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

## **2.4 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO**

Para muitos, propor políticas públicas baseadas na realidade local significaria algo natural quando a descentralização político-administrativa funciona sem inconvenientes em sociedades responsáveis pelo seu destino e com alto compromisso com a gestão pública; Porém, para outros, está um pouco longe de implementar políticas públicas que surjam das bases do diálogo representativo a partir da aproximação entre as instituições de poder e a cidadania organizada.

Observando a orientação do que é levantado no parágrafo anterior, pode-se deduzir que governança é um processo de validação de políticas públicas por meio da participação direta de cidadãos comuns e atores influentes em um contexto social local comum, o que permite visualizar projetos de sustentabilidade. Agora, a participação é o veículo ideal para a construção da governança com foco nas políticas públicas locais?

Por outro lado, governança (MARQUES, 2007 , p, 21) “pode ser vista como o padrão ou estrutura que emerge em um sistema sociopolítico como o resultado conjunto dos esforços de interação de todos os atores intervenientes”, esta definição podem ser confundidos com governança, embora ambos estejam inter-relacionados, eles devem ser separados em termos de sua origem e finalidade; onde a governança se caracteriza por ser produto de acordos entre a sociedade e o poder, por meio de métodos que garantem regras onde todos ganham.

No nível local, é muito importante levar em conta a participação cidadã, pois o município é a organização do Estado mais próxima do cidadão, o que permite um melhor entendimento dos problemas locais. Portanto, é necessário agregar aos princípios de gestão, o

princípio da subsidiariedade, entendido tanto na relação do município com as demais instâncias do Estado, no sentido da distribuição vertical do poder, quanto na relação Estado-sociedade. No primeiro entendimento corresponde ao município, devido a esta proximidade para atender à solução dos problemas (em primeira instância), mas na atenção às suas competências, logo quando corresponde a outro nível do Poder Público, a entidade local terá que contribuir com as outras instâncias. É responsabilidade da entidade local avaliar os meios, instrumentos, fórmulas de participação cidadã, considerando o papel da família e da sociedade na solução dos problemas. Não é o cidadão que tem que se comprometer com o local, mas as autoridades locais devem ter um compromisso sólido com a localidade (URDANETA, 2015, p. 25)

Por sua vez, a gestão pública é uma estrutura processual de ação governamental que realiza tarefas de serviço à sociedade por meio de mecanismos jurídicos e de execução política muitas vezes denominadas políticas públicas, cuja orientação final é servir aos cidadãos garantindo-lhes qualidade de vida. Portanto, ao longo de várias etapas de revisão e reestruturação, uma gestão pública centrou-se em suas ações em busca de espaços para acompanhar duas cidades na construção de uma agenda pública que permita atender às suas necessidades e na raiz de dois problemas de desenvolvimento social. Nesse sentido, busca ou fortalece constantemente as localidades, a fim de obter maior precisão ou compreensão de dois problemas sociais na perspectiva da comunidade; Seja o espaço local ou o lugar mais próximo da cidade ou do poder constituído, e parte de sua importância reside na contribuição direta dos próprios para a solução de dois graves problemas em virtude de seu conhecimento e com a probabilidade de saber potencialmente o que é.

Atualmente já existe um consenso de que não apenas as organizações privadas devem adotar as práticas de governança, mas também os governos e instituições públicas. Ao tratar desse tema, Marques (2007) afirma que os critérios de governança são valores e padrões éticos que devem permear toda uma sociedade civil, envolvendo as companhias e seus stakeholders, mas também os legisladores, agentes de administração pública, membros do Judiciário, dentre outros. A cobrança de tais valores deve igualmente ser feita por todos os agentes da sociedade civil. Osborne (2006) afirma que em outros países o setor público encontra-se em ritmo de mudanças. Matias-Pereira (2003) enfatiza que a *middle-range theory* (“nova administração pública”) busca encontrar respostas para enfrentar as questões decorrentes das profundas mudanças que afetam a administração no mundo contemporâneo.

De acordo com Peters e Pierre (2005) as mudanças ocorridas no Estado e na sociedade nas últimas décadas estão no centro dessa nova proposta de governança. Segundo os autores, estes referem-se fundamentalmente à complexidade social ocorrida, à crise financeira do

Estado, à guinada ideológica para o mercado, à globalização do capital privado e ao surgimento da Nova Gestão Pública, que coloca a perspectiva econômica como esteio, da maximização dos benefícios com a redução dos custos, na direção das políticas públicas.

À definição anterior, ainda não se somam os nomes que a governança vem recebendo nos últimos anos: como um processo diretivo da coisa pública que supõe uma nova forma de legitimidade e ação pública, centrada na participação ativa dos cidadãos e organizações sociais. Da qual se infere uma substituição do sistema hierárquico da ação pública, em que a centralidade da tomada de decisões e do consenso estava anteriormente localizada nas administrações governamentais e em todas as formas de representação do Estado.

A partir desta condição, foi aprovada uma definição de governo baseada em acordos, numa perspectiva de ativação de relações de interdependência, cooperação e trabalho em rede dos diferentes atores estatais, empresariais e sociais, o que implica conceber a atuação na vida pública a partir de uma perspectiva voluntarista que vai um passo à frente dos regulamentos e normas governamentais, para a identificação de problemas sociais e bem-estar geral. Isso afirma a adoção de uma "perspectiva mais cooperativa e consensual do que aquela que ocorria nos modelos tradicionais de governo" (CERRILLO, 2005, p. 12).

Além disso, no atendimento às demandas por ações geridas em rede governo-empresa-comunidade, não se consideram possíveis falhas organizacionais na interdependência dos atores públicos e privados e dos cidadãos em geral para definir as questões que demandam maior atenção pública. Por sua vez, desconhecem que algumas questões que conseguem entrar no circuito da opinião pública o fazem devido a uma prévia seleção discursiva, mídia e oportunidade política, até que adquiram uma importância generalizada na população.

Termos como transparência, participação, responsabilização, eficácia e coerência fazem parte do quadro avaliativo no qual se pretende basear o processo de governança tanto para a esfera privada, como para outros atores públicos, grupos de interesse e cidadãos. Isso implica um espaço de discussão e divulgação que visa redirecionar, e não ampliar, o quadro de geração de políticas públicas.

Nesse sentido, Peters e Pierre afirmam:

Um componente importante da gestão desses assuntos não é tanto inventar novos instrumentos políticos e arranjos institucionais (embora este seja um grande desafio em si), mas sim uma questão de impor ou fortalecer um novo conjunto de valores sobre o aparelho governamental e o governo, sociedade (PETERS; PIERRE, 2005, p. 51).

Na perspectiva de governação, o trabalho conjunto entre poderes públicos e empresas com presença nas competências das administrações locais deve ser realizado de acordo com

regras, orientações de gestão e trabalho em rede, especificando acordos coletivos de coparticipação entre os atores, com a definição de uma instância que coordene a resolução de conflitos e verifique a eficácia da ação ou programa conjunto proposto pelos atores que fazem parte do processo governamental.

### **3. METODOLOGIA**

Presente método serviu para a formação do arcabouço teórico que foi utilizado como base para criação e desenvolvimento do trabalho.

A pesquisa foi desenvolvida em procedimento misto, tanto bibliográfica, documental e com estudo de caso. Bibliográfico foi elaborado a partir de material já publicado, documental, pois valeu de documentos oficiais e além disso, é uma pesquisa de estudo de caso porque se resume em dados oficiais de órgãos público.

A pesquisa trata de investigar e conhecer governança aplicada ao setor público e boas práticas de governança pública aplicadas no tribunal de contas da união - TCU. É um tribunal administrativo, julga as contas de administradores público e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos federais, bem como contas de qualquer pessoa que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário. Compete ao tribunal de contas da união –TCU atuação de controle externo e fiscalização em todas as áreas do governo federal, estadual e municipal.

Tribunal de contas da união tem como função fundamental realizar a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos federativos e federados da administração pública direta e indireta, estando sujeito a esta fiscalização as empresas públicas e sociedade de economia mista. Tornando-o, um órgão com alta administração e boas práticas de governança pública, auxiliando o governo nas tomadas decisões.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Para atingir o objetivo do estudo proposto, foi desenvolvido uma pesquisa qualitativa aplicada, de cunho explicativo, utilizando análise de conteúdo. Essa escolha se justifica pela intenção de analisar e conhecer governança pública. Para esse estudo, foram analisados os seguintes relatórios: Relatório de avaliação previdência social, CGU, relatório de políticas e programas de governo TCU.

Presente método serviu para a formação do arcabouço teórico que foi utilizado como base para criação e desenvolvimento do trabalho.

A pesquisa foi desenvolvida em procedimento misto, tanto bibliográfica, documental e com estudo de caso. Bibliográfico foi elaborado a partir de material já publicado, documental, pois valeu de documentos oficiais e além disso, é uma pesquisa de estudo de caso porque se resume em dados oficiais de órgãos público.

A pesquisa trata de investigar e conhecer governança aplicada ao setor público e boas práticas de governança pública aplicadas no tribunal de contas da união - TCU é a controladoria geral da união. TCU é um tribunal administrativo, julga as contas de administradores público e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos federais, bem como contas de qualquer pessoa que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário. Compete ao tribunal de contas da união – TCU atuação de controle externo e fiscalização em todas as áreas do governo federal, estadual e municipal.

Tribunal de contas da união tem como função fundamental realizar a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos federativos e federados da administração pública direta e indireta, estando sujeito a esta fiscalização as empresas públicas e sociedade de economia mista. Tornando-o, um órgão com alta administração e boas práticas de governança pública, auxiliando o governo nas tomadas decisões.

As escolhas desses relatórios justificam – se por serem similares com objetivos comuns, esse relatório expõe de forma eficiente e efetiva como deve ser feito o processo de uma boa governança pública, obedecendo as regras, leis e normas existentes, ficou transparente como foi desenvolvida as boas práticas de governança por esses órgãos, mostrou a eficiência e a transparências e o compromisso que eles têm com a sociedade, tornando- se órgãos efetivo e eficaz na administração pública.

Objetivo de estudo foi conhecer governança pública e sua aplicabilidade os relatórios analisados trouxe transparência e conhecimento sobre o assunto.

### **3. 2 COLETA DE DADOS**

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, a pesquisa foi composta de pesquisa bibliográfica e documental. Para exploração bibliográficas, foram levantados trabalhos atinentes ao tema de governança pública, compondo essa análise: Artigos, livros, monografia, dissertações, relatórios e periódicos disponibilizados em sítios e portais e endereços eletrônico, nessa busca, conceitos e orientações sobre boas práticas de governança pública puderam ser investigadas.

A pesquisa documental foi realizada em alguns relatórios do tribunal de contas da união disponibilizados no portal do – TCU, buscando relatórios, instruções normativas, portarias, manuais, plano de ação, entre outros. Foram pesquisados documentos elaborados por órgãos de controle em sítios de internet. Esses dados contribuíram para de mostrar boas práticas de governança pública e dar clareza ao objeto de estudo.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram analisados documentos e conteúdos disponíveis no portal [Tcu.gov.br/](http://Tcu.gov.br/) controle e fiscalização:

- Diálogo público debate governança, mais integração, mais resultados.
- TCU divulga dados inéditos sobre governança na administração pública federal.
- Prêmio mérito Brasil de governança e gestão pública: TCU reconhece instituições com melhor desempenho em governança pública.
- Relatório de políticas e programas de governo – Ciclo 2019.

Os presentes documentos e conteúdos serviram para coleta de dados e desenvolvimento biográfico e documental da pesquisa.

## **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

As obrigações do Estado se materializam em sua ação que consiste na gestão ou governo da sociedade. Nesse sentido, o espaço público tornou-se um espaço de governança. O termo “governabilidade” tem sido utilizado como quadro de referência para justificar ou desqualificar ações ou propostas de natureza política, testadas por diferentes setores componentes do Estado. Assim, o Executivo desqualifica o Legislativo, acusando-o de promover ações que podem afetar a governança, e os referentes do Legislativo fazem o mesmo com o Executivo. Empresários acusam o executivo de prejudicar a governança, dependendo das ações que promove e assim por diante.

A questão que se coloca é: a que realmente se refere o termo governança? Sabemos com certeza que este termo designa uma categoria teórica de análise nascida na ciência política, mas que na prática tende a ser utilizada como um possível conceito “macro” que nos permite justificar “tudo” o que acontece, ou o que não acontece, e as razões pelas quais certas coisas devem ou não acontecer na esfera política, social ou econômica. Pretende-se com o seu suporte “científico” explicar ou promover certas práticas políticas que se baseiam neste “objetivo de governação”. Pretende-se justificar ou rejeitar as ações políticas, procurando analisá-las a partir do que é necessário para criar as condições que, aparentemente, o termo de governança designa. A seguir serão discutidos os relatórios de avaliação da previdência social e de políticas e programas do governo.

### **4.1 RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO PREVIDÊNCIA SOCIAL**

Objetivo do relatório de avaliação previdência social é fiscalizar o pagamento de aposentadoria e benefícios previdenciários.

Este Relatório contempla a consolidação dos resultados de diversos trabalhos concluídos pela CGU ao longo do exercício de 2017 e relacionados ao tema Governança e com ênfase na área de Previdência. Esses trabalhos estão relacionados especialmente à atuação do Instituto Nacional do Seguro Social naquilo que diz respeito ao pagamento de aposentadorias e benefícios previdenciários. Sua realização decorre da importância social relacionada ao pagamento desses benefícios e a montante de recursos envolvidos, R\$ 950, 3 bilhões no exercício de 2017.

Os resultados consolidados dizem respeito aos seguintes temas:



- Cobrança administrativa a bancos em virtude de valores pagos a beneficiários falecidos (Relatório nº 201701024); - Análise de dados constantes no Cadastro Nacional de Informações Sociais (Relatório nº 201701635); - Programa de Revisão de Benefícios por Incapacidade (Relatório nº 201701715); - Falhas no processamento e na conferência do pagamento de benefícios, gerando pagamento de benefícios irregulares (Relatório nº 201701785); e - Desburocratização de processos de atendimento ao cidadão em agências da Previdência Social – INSS Digital (Relatório nº 201604709).

No que tange ao Programa de Revisão de Benefícios por Incapacidade, o trabalho de auditoria identificou falhas que permitem acúmulos indevidos de benefícios, além da permanência de pagamentos de benefícios após a data de cessação dos mesmos.

Em relação ao pagamento de benefícios irregulares, o cruzamento de bases de dados da Previdência Social indicou que falhas no processamento e na conferência deu origem a esses pagamentos. A CGU também identificou falhas no planejamento e implementação do projeto INSS Digital e recomendou a implantação de controles administrativos específicos para o sucesso desse projeto.

A adoção de medidas corretivas pelos gestores federais propiciará a mitigação de pagamentos indevidos e a adequada destinação de recursos ao público alvo dos benefícios.

Controladoria geral da união - CGU é o órgão de controle interno do governo federal responsável por realizar atividades relacionadas a defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio de ações de auditoria pública, correição, e prevenção e combate á corrupção e auditoria.

Conhecendo os conceitos aplicados pela (CGU) pode- se notar que a auditoria e fiscalização exercida pela CGU, no INSS, exposta no relatório de avaliação da previdência social, foi eficiente e eficaz, onde a CGU detecta erros graves em pagamentos de aposentadorias e benefícios previdenciários, causando prejuízos a administração pública no ano 2017. Após detectados os erros foram tomadas, decisões corretivas pelos gestores federais que propiciarão a mitigação de pagamentos indevidos e a adequada destinação de recursos ao público alvo dos benefícios, tornando assim a controladoria geral da união CGU, um órgão competente eficiente, efetivo e eficaz pra administração pública em todas as esferas de governo.

## **4.2 RELATÓRIO DE POLÍTICAS E PROGRAMAS DE GOVERNO**

O Relatório de Políticas e Programas de Governo (RePP) foi desenvolvido em cumprimento ao disposto no art. 123 da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) 2018, que

confere ao Tribunal de Contas da União (TCU) a responsabilidade por enviar à Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização (CMO) do Congresso Nacional um quadro resumo relativo à qualidade da implementação e ao alcance de metas e objetivos dos programas e ações governamentais objeto de auditorias operacionais realizadas, para subsidiar a discussão do Projeto de Lei Orçamentária Anual.

No sentido de alcançar seu propósito, o RePP 2017 busca: a) analisar os problemas estruturantes nos pilares da atuação estatal que impactam de forma sistêmica os resultados das políticas, programas e ações governamentais, com base em acórdãos do TCU e em estudos voltados a analisar a estrutura de governança e gestão pública; b) consolidar informações de um conjunto de fiscalizações realizadas pelo TCU a partir de 2014 em políticas, programas e ações governamentais, relacionados a áreas consideradas prioritárias e identificar isoladamente e de forma agregada, os principais problemas que afetam o alcance de resultados desses programas e ações; c) destacar aspectos do contexto nacional relevantes para efetividade da discussão orçamentária, por meio da evolução do tamanho do estado brasileiro, da percepção da sociedade sobre o retorno advindo dos programas e ações governamentais e, finalmente, da evolução de indicador voltado a demonstrar se, comparativa e historicamente, o país tem avançado na direção almejada a um custo adequado para o cidadão e para as empresas.

Desse modo, o relatório traz uma análise ampla e consolidada dos problemas que devem ser enfrentados e superados pelo Estado brasileiro no sentido de garantir efetividade na atuação governamental e transformação da realidade atual.

O relatório está composto por um conjunto de acórdãos do TCU que abordam questões estruturantes para o país, como estratégia, planejamento, orçamento, coordenação e articulação, gestão de riscos, sendo todas elas de competência e interesse do Centro de Governo.

Além disso, ele traz análise individualizada e agregada das questões que impactam alguns programas e ações de governo, os quais foram objeto de auditorias realizadas pelo TCU nos últimos anos.

O tribunal de contas da união - TCU é o órgão de controle externo do governo federal e auxilia o congresso nacional na missão de acompanhar a execução orçamentária e financeira do país e contribuir com o aperfeiçoamento da administração pública em benefício da sociedade.

Diante das competências impostas pelo TCU pode-se notar que é um órgão essencial para o desenvolvimento de boas práticas de governança, o presente relatório mostra como é feita a auditoria e fiscalização e os procedimentos para correta análise dos problemas que devem ser enfrentados e superados pela administração pública em todas as esferas de governo.

Os relatórios analisados têm características parecidas, são relatórios que visam à fiscalização e controle de órgãos públicos, por meio de auditorias, o primeiro em um sentido mais específico, e o outro em um sentido mais amplo analisando programas de governo, mas todos com o mesmo objetivo.

Ao analisar esses relatórios foi notório perceber que são órgão que desenvolve muito bem seu papel na administração pública, exerce de forma correta, efetiva, eficiente e eficaz as auditorias e fiscalizações exigidas por eles, trazem transparências, economicidade, legalidade e publicidade para sociedade.

A escolha desses relatórios justifica – se por serem relatórios similares com objetivos comuns, esses relatórios expõem de forma eficiente como deve ser feito o processo de governança pública, obedecendo as regras, leis e normas existentes, mostram também como é desenvolvida as boas práticas de governança. Apresenta com eficiência a transparência e o compromisso que esses órgãos tem com a sociedade, tornando-os órgãos efetivos para o desenvolvimento da administração pública.

#### **4.3 DISCUSSÃO**

Para a posição crítica que aqui propomos a respeito da governança, apresentamos em uma primeira seção as definições teóricas que vêm sendo defendidas sobre o conceito, procurando elucidar quais podem ser os princípios norteadores dessa perspectiva e sua estrutura operacional como mecanismos de ação para a concretização do processo governamental. A governança tem sido proposta desde o meio acadêmico como uma abordagem inovadora para a relação e interação interdependente entre as esferas pública e privada, grupos de interesse e cidadãos no tratamento dos principais problemas sociais e / ou na busca pelo desenvolvimento econômico e social equilibrado.

A partir desta condição, foi aprovada uma definição de governo baseada em acordos, numa perspectiva de ativação de relações de interdependência, cooperação e trabalho em rede dos diferentes atores estatais, empresariais e sociais, o que implica conceber a atuação na vida pública a partir de uma perspectiva voluntarista que vai um passo à frente dos regulamentos e normas governamentais, para a identificação dos problemas sociais e do bem-estar geral.

Ao considerar tal processo de governança, é necessário contextualizá-lo nas sociedades de e para as quais escrevem os autores citados, ou seja, aqueles Estados europeus em que existem certas condições de relação cooperativa que parecem "ter aberto caminho para novas formas governança emergente.

As administrações públicas devem assegurar um quadro regulamentar estável e adaptado às necessidades dos nossos cidadãos e empresas, que ajude a simplificar as suas relações com as diferentes administrações públicas, melhorar a competitividade das nossas empresas e reforçar a confiança nas instituições e na qualidade dos serviços e decisões.

A governança supõe uma mudança de paradigma nas relações administrativas, fomentando a adoção de políticas públicas com a participação de diversos setores público e privado. No âmbito da Administração Geral do Estado, a Direção-Geral da Governança Pública exerce as suas funções com o objetivo de orientar e dirigir a atividade administrativa numa tripla perspectiva: coordenação da organização para assegurar uma ação ordenada para evitar a duplicação e alcançar uma utilização adequada recursos, avaliação da gestão administrativa para melhorar o funcionamento dos serviços e orientação da organização e dos serviços para o cidadão.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo realizado, através da literatura relevante publicada nos últimos anos, tem permitido atender ao objetivo da pesquisa de propor uma visão Da gestão pública, a partir do processo de mudança vivido pelo Estado diante da o surgimento da nova governança. Desta forma, ficou demonstrado que as transformações globais, ocorridas no plano econômico e social, obrigaram os diferentes países a promoverem uma série de mudanças institucionais, para melhorar o desempenho econômico dos governos, a partir da mudança no cultura burocrática e incorporação de novos instrumentos de gestão, com ênfase nos resultados e na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Nos países altamente desenvolvidos, e também os chamados países emergentes, levou pelo menos algumas décadas para introduzir tais ferramentas, o que não tem sido uma tarefa. E adaptá-las à série de mudanças no setor público, para responder fundamentalmente às demandas de um ambiente social cada vez mais diversificado e desigual, mas altamente exigente. No caso dos países latino-americanos, como é o caso do Brasil, após a etapa de reformas econômicas que permitiram redimensionar as funções do Estado e abrir os mercados; O passo seguinte consistiu em promover uma reforma de cunho gerencial, para tornar mais eficiente o funcionamento das instituições públicas.

Foi assim que a Nova Gestão Pública foi retomada, adaptando-se aos desafios da reforma administrativa e governamental. A reforma gerencial também incluiu iniciativas para a profissionalização dos servidores públicos; processos de descentralização de funções dos governos centrais para os governos regionais e locais; simplificação e melhoria do quadro regulatório público; incorporação da transparência institucional e fortalecimento dos sistemas de responsabilização.

Até aqui levantamos, a partir de uma reflexão relacionada à concepção de espaço público, as influências que este teria na governança das instituições públicas onde o papel desempenhado pelas pessoas, ou seja, pelos servidores públicos, será sempre determinante. A viabilidade de termos serviços públicos de acordo com as necessidades sociais está diretamente relacionada ao conteúdo que temos do público.

É inegável que as exigências de qualidade, profissionalização, eficiência, modernização, produtividade e competitividade ocupam um lugar importante na atuação das instituições públicas, mas de forma alguma devem ser consideradas um fim em si mesmas. O objetivo é a permanência do organismo comum, do público e da consciência que temos dele. Portanto, a aposta, mais do que qualquer outra coisa, é para a pessoa e na pessoa, ou seja, no

servidor público. Este é o elemento mais valioso e importante para começar a promover e impulsionar a mudança exigida pelas instituições públicas.

No entanto, não basta reconhecer que os servidores públicos são os agentes centrais de qualquer atividade desenvolvida na administração pública, os principais atores das ações do governo perante a sociedade e sua imagem pública e nos quais reside o maior potencial de modificação e evolução do setor público, é necessário, em primeiro lugar, que eles próprios possam se ver como membros de uma comunidade, como partes fundamentais de um todo em que nenhum membro da sociedade está excluído. É aqui que estamos confiantes de que a participação do cidadão e a governança são possíveis; desenvolver princípios, valores e atitudes nos servidores públicos que transcendam o âmbito de atuação e deem lugar a atitudes culturais baseadas no respeito, diálogo e tolerância e por fim; fazer das pessoas origem, sujeito e fim da função pública de converter eficiência, qualidade e produtividade em resultados de uma consciência comunitária.

## REFERÊNCIA.

BRASIL. Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e 79 Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria / Tribunal de Contas da União. Brasília, 2014.

CERRILLO I, A. A governança hoje: Introdução. Instituto Nacional de Administração Pública (Inap), p. 11-30, 2005.

Decreto no 9. 203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2017a.

GOVERNO FEDERAL. Guia da Política de Governança Pública. 2018. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/arquivos/pdf/governanca/guia-da-politica-de-governanca-publica.pdf> Acesso em: 8 maio 2020.

IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo - SP, 2015.

IFC, INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Guia Prático de Governança Corporativa: Experiências do Círculo de Companhias da América Latina. Pennsylvania Ave., NW, Washington, DC, 2009.

MARQUES, D. Economia de comunhão e aprendizagem: uma perspectiva epistêmica. Revista De Administração Pública, 2007.

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO. Instituto Nacional do seguro Social. 2019.

RELATÓRIO DE CONTROLE E FISCALIZAÇÃO. Portal TCU.gov.br.

DIÁLOGO PÚBLICO DEBATE GOVERNANÇA, MAIS INTEGRAÇÃO, MAIS RESULTADOS. Portal TCU.gov.br.

TCU-DIVULGA DADOSINÉDITO SOBRE GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL. Portal TCU.gov.br.

PIERRE, J. E G. PETERS. *Governance, Politics and the State*, Basingstoke, Macmillan, 2005.

PRÊMIO MÉRITO BRASIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA: Tcu reconhece instituições com melhor desempenho em governança pública. Portal TCU.gov.br.

RELATÓRIO DE POLÍTICAS E PROGRAMAS DE GOVERNO – Ciclo 2019. Portal TCU.gov.br.

TA-KEI HO, A. Reinventando Governos Locais e a Iniciativa de Governo Eletrônico. In: Revista da Administração Pública, nº 62, p.434-444, 2012.

VEGAS, H. (2009). Políticas Públicas na no Século XXI. Diretoria de Mídia e Publicações da Universidade de Santa Maria.

URDANETA, G. Gestão pública local, governança e participação. Uma visão a partir do discurso dos atores sociais. Visão investigativa sobre participação e gestão pública local (Método Delphi). (Tese de Doutorado) Universidade de São Paulo, 2015.