



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público

Carlos Nunes Pereira

**O Modelo de Governança e Gestão (Gestaopublicagov.br):
Análises, Comparações e Reflexões**

Brasília - DF

2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior
Decano de Pós-Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Doutora Letícia Lopes Leite
Coordenadora-Geral UAB

Professora Doutora Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva
Coordenadora do Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no
Setor Público

Carlos Nunes Pereira

**O Modelo de Governança e Gestão (Gestaopublicagov.br):
Análises, Comparações e Reflexões**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Orientadora: Profa. Dra. Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva

Brasília - DF

2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

PP436m Pereira, Carlos Nunes
 O Modelo de Governança e Gestão (Gestaopublicagov.br):
 Análises, Comparações e Reflexões / Carlos Nunes Pereira;
 orientador Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva. --
 Brasília, 2024.
 28 p.

 Monografia (Especialização - Curso de Especialização em
 Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público)
 -- Universidade de Brasília, 2024.

 1. Gestaopublicagov.br. 2. Modelo de Governança e Gestão.
 3. Governança Pública. I. Saraiva, Mayla Cristina Costa
 Maroni , orient. II. Título.

Carlos Nunes Pereira

**O Modelo de Governança e Gestão (Gestaopublicagov.br):
Análises, Comparações e Reflexões**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Data de aprovação: 22/07/2024.

Prof. Dr. Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva
Orientadora

Prof. Dr. Héder Carlos de Oliveira
Professor - Examinador

RESUMO

A Governança Pública se destaca por sua complexidade e multidimensionalidade, envolvendo não apenas a efetividade, mas também a eficiência, justiça social, legitimidade e adaptabilidade do governo. Nesse sentido, o presente artigo se propõe a realizar uma análise comparativa entre três referenciais de governança e gestão: o Modelo de Governança e Gestão Pública (Gestaopublicagov.br), o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU). Utilizando uma abordagem descritiva e analítica, o estudo examina as diretrizes e princípios subjacentes de cada referencial. Os resultados indicam que, apesar das diferenças nos contextos de aplicação, todos os modelos convergem em aspectos essenciais como transparência, eficiência e probidade. A integração dessas melhores práticas pode fortalecer a governança pública no Brasil, promovendo uma administração mais eficiente, transparente e responsável, capaz de responder às necessidades atuais e futuras da sociedade.

Palavras-chave: Gestaopublicagov.br; Governança Pública; Modelos de Gestão Pública

ABSTRACT

Public Governance stands out for its complexity and multidimensionality, involving not only effectiveness, but also efficiency, social justice, legitimacy and adaptability of the government. In this sense, this article proposes to carry out a comparative analysis between three governance and management references: the Governance and Public Management Model (Gestaopublicagov.br), the Code of Best Corporate Governance Practices of the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) and the Basic Governance Reference of the Federal Audit Court (TCU). Using a descriptive and analytical approach, the study examines the guidelines and underlying principles of each framework. The results indicate that, despite differences in application contexts, all models converge in essential aspects such as transparency, efficiency and probity. The integration of these best practices can strengthen public governance in Brazil, promoting more efficient, transparent and responsible administration, capable of responding to society's current and future needs.

Keywords: Gestaopublicagov.br; Public Governance; Public Management Models

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Quadro 1: Critérios Organizacionais Desenvolvidos pelo Gestaopublicagov.br	13
Quadro Resumo: Análise comparativa a partir dos princípios de cada referencial.....	23

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO.....	12
2.1. Modelo de Referência.....	12
2.2. Critérios da Gestão Contemporânea.....	13
2.3. Maturidade e Melhoria Contínua.....	14
2.3. Ciclo PDCL.....	16
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
4. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE MODELOS.....	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	27

1. INTRODUÇÃO

O conceito de governança transcende a administração tradicional e a limitação aos negócios privados orientados para o mercado. A governança pública está intrinsecamente relacionada à legalidade e legitimidade das ações, onde a interação entre o contexto público e social desempenha um papel crucial. É compreendida, ainda, como um conjunto complexo de princípios e atividades que envolvem a gestão no setor público voltada para a sociedade. Nesta perspectiva, a governança pública não se resume apenas ao aumento da efetividade, pode-se compreender pelo menos três frentes em que a governança tem capacidade de atuação: (1) no governo como apoiador e proponente, focado nos valores de efetividade, eficiência, parcimônia e desempenho; (2) baseada nos princípios da justiça social, equidade, legitimidade e cumprimento do dever; (3) no padrão de robustez e elasticidade, onde o governo deve ser confiável, adaptável, seguro. Essas frentes destacam a complexidade e a multidimensionalidade da Governança Pública, enfatizando a necessidade de um governo eficiente, justo e resiliente. (KICKERT, 1997; VIANA, 2010).

As principais variáveis de governança pública estão centradas em modelos de desempenho, consistência estratégica de governança, capacidade de performance de governança, governança local, unidade de propriedade de governança, percepção cidadã e governança, e federalismo fiscal. Esses conceitos são cruciais para a implementação de um sistema de governança eficiente e abrangente, que possa integrar diversas dimensões e atores. As ações de governança pública visam aumentar o sentimento de confiança da sociedade, melhorando indicadores sociais e econômicos pela participação efetiva da sociedade civil nos programas do governo. (LEITE CASTELO ET AL, 2017; DANI ET AL, 2018)

Nesse sentido, a governança pública é vista como um instrumento de direção, monitoramento e avaliação das estruturas administrativas, incluindo cultura organizacional e processos, além de envolver a sociedade e outras partes interessadas no processo e nas responsabilidades. O objetivo central é fornecer sistemas políticos e administrativos que sejam eficazes em suas ações, garantindo a efetividade, a transparência e a responsabilidade na gestão pública. Esses elementos são fundamentais para a construção de uma administração pública eficiente e responsiva às demandas da sociedade, assegurando que a governança se traduza em resultados concretos e positivos para todos os cidadãos (BRASIL, 2014).

Assim, os fatores fundamentais para uma boa governança corporativa pública incluem a gestão da estrutura administrativa, do ambiente administrativo, da administração de risco, da

conformidade e complacência, do monitoramento e avaliação de desempenho, e da responsabilidade em prestar contas. Além disso, é crucial considerar a conformidade versus desempenho e associar a governança às questões macro, como a gestão das políticas públicas, o exercício de poder e o controle na sua aplicação. É possível introduzir as boas práticas de governança corporativa na gestão pública brasileira, e esse processo vem ocorrendo gradativamente com o estabelecimento de novos parâmetros de gestão. No entanto, ainda existem aspectos culturais que precisam ser superados para a efetiva adoção dos princípios de governança, evidenciando a necessidade de um esforço contínuo e colaborativo para a consolidação dessas práticas no setor público (BESSA, 2013; BENEDICTO ET AL, 2013; MARQUES, 2007; FONTES FILHO, 2003).

É nesse sentido que Governo Federal, por meio do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, com o intuito de assegurar uniformidade e valor público a partir do melhor aproveitamento dos recursos federais descentralizados, estabeleceu o **Modelo de Governança e Gestão Pública** (Gestaopublicagov.br), por meio da Portaria SEGES/MGI nº 7.383, de 21/11/2023, que institui o Modelo, no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública que operacionalizam transferências de recursos da União.

O Modelo em comento tem como princípio o aprimoramento contínuo da governança e gestão pública, sendo um conjunto integrado de ações contínuas de avaliação das práticas de gestão da organização, no que tange a governança e gestão, com foco de mensurar aderência ao modelo referencial, identificando, por conseguintes pontos fortes e oportunidades de melhoria nos processos internos. Essas melhorias são planejadas e transformadas em metas formais de um plano de melhorias da gestão, que deverá ser monitorado e considerado no próximo ciclo de avaliação (BRASIL, 2023).

Com fundamento no Gestaopublicagov.br, o presente artigo tem como objetivo geral analisar comparativamente o Gestaopublicagov.br, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), destacando as convergências e divergências em seus princípios e diretrizes, com o intuito de aprimorar a governança e gestão tanto na administração pública quanto na privada. Para tanto, apresentase o Modelo de Governança e Gestão do Governo Federal, nas suas perspectivas conceituais, com base na publicação disponibilizada pelo MGI¹. Cumpre registrar, por outro lado, que não

¹ Disponível em: https://www.gov.br/transferegov/pt-br/manuais/gestao/gestao/modelo-de-governanca-e-da-gestao-publica-gestaopublicagov-br-2_0.pdf

é objeto do exame proposto, a análise da aplicação do Modelo, suas consequências, resultados e alcances.

Por fim, ressalta-se que a pesquisa não tem a pretensão de esgotar a discussão, tampouco se aprofundar no debate sobre os referenciais citados, todavia apontar possíveis similitudes, divergências, com base ainda no referencial teórico levantado na pesquisa.

2. MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO

2.1. Modelo de Referência

O Gestaopublicagov.br está alinhado aos normativos da Administração Pública e aos mais recentes entendimentos sobre gestão organizacional, visando a maturidade da governança e da gestão. O Modelo oferece aos órgãos e entidades públicas parâmetros para a avaliação e melhoria de seus sistemas de gestão, buscando estabelecer um padrão gerencial de classe mundial. O objetivo principal é aumentar a maturidade da governança e gestão, focando especialmente nos órgãos que operam com recursos transferidos da União, para aprimorar a efetividade na entrega de valor público à sociedade brasileira.(BRASIL, 2014).

Em regra, segundo a Portaria/MGI nº 7.383/2023 (já citada), todos os órgãos e entidades da administração pública que operacionalizam transferências de recursos da União, deverão implementar o Gestaopublicagov.br, no sentido de: (i) contribuir para a melhoria contínua da governança e da gestão; (II) aprimorar a entrega de serviços públicos; e (III) estabelecer a melhoria da governança e da gestão como valor fundamental nas instituições públicas.

O Modelo de Governança e Gestão (Gestaopublicagov.br) foi desenvolvido com o propósito de ser o modelo referencial para avaliação e aprimoramento da governança e gestão dos órgãos e entidades que operacionalizam as transferências da União. O uso do modelo possibilita que órgãos e entidades públicos implementem ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento e a adequação das práticas de gestão pública, que visa assegurar que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos, gerando valor à sociedade e favorecendo a tomada de decisão com base em evidências (BRASIL, 2023).

Dentro desse diapasão, cabe salientar que governança pública como um arranjo institucional governamental que, por meio de parcerias entre Estado, sociedade civil e mercado, articula dimensões econômico-financeiras, institucional-administrativas e sociopolíticas para buscar soluções e inovações para problemas sociais a partir da democracia.

Dessa maneira, numa sociedade democrática e participativa, a governança pública torna o Estado mais permeável à influência da sociedade. (RONCONI 2011; ABRUCIO, 2005)

É nesse sentido que a partir de uma mudança comportamental, nesse caso proposta pelo Gestaopublicagov.br, vislumbra-se a associação da governança aos processos democráticos de gestão, permitindo a participação de atores internos e externos das organizações de esferas municipais, estaduais e federais, incentivando a participação nos processos decisórios e na formulação de políticas públicas. Nesse sentido, vale destacar Ronconi (2011) que considera a governança pública como um importante meio de composição de caráter institucional para implementar princípios democráticos.

2.2. Critérios da Gestão Contemporânea

Os critérios apresentados pelo Modelo de Governança e Gestão definem o entendimento contemporâneo sobre a maturidade da governança e gestão na administração pública. Esses critérios servem como parâmetros que delineiam a compreensão atual sobre a maturidade na gestão pública (BRASIL, 2023). O Gestaopublicagov.br abrange todos os critérios da gestão contemporânea, que são:

Critério	Descrição
Pensamento Sistêmico	Gerenciar levando em conta as múltiplas relações de interdependência. Valorizar redes formais e informais
Aprendizado Organizacional	Buscar continuamente novos patamares de conhecimento e compartilhamento das informações
Culturada Inovação	Promover um ambiente favorável à criatividade e estimular novas abordagens para resolver problemas
Liderança e Constância de Propósitos	Motivar e inspirar as pessoas, atuando de forma transparente e participativa para alcançar objetivos estratégicos
Processos e Informações	Gerenciar por processos, apoiado em informações para melhorar a qualidade do processo decisório
Visão de Futuro	Orientar a gestão com direcionalidade estratégica, baseada em uma visão de futuro
Geração de Valor	Alcançar resultados consistentes e sustentáveis que aumentem o valor tangível e intangível para todas as partes interessadas
Comprometimento com as Pessoas	Estabelecer relações de trabalho que promovam a realização humana e profissional, melhorando a qualidade das relações laborais

Critério	Descrição
Foco no Cidadão e na Sociedade	Atender regularmente às necessidades dos cidadãos e da sociedade, garantindo direitos e melhorando serviços públicos
Desenvolvimento de Parcerias	Realizar atividades conjuntas com outras organizações para desenvolver sinergias e aproveitar competências complementares
Responsabilidade Social	Assegurar acesso a bens e serviços essenciais com atenção à preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais
Controle Social	Incluir as partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades, promovendo transparência e accountability
Gestão Participativa	Buscar a cooperação das pessoas, reconhecendo e harmonizando interesses individuais e coletivos para criar sinergia nas equipes de trabalho

Quadro 1: Critérios Organizacionais Desenvolvidos pelo Gestaopublicgov.br

A partir dos critérios supramencionados, vale aqui fazer um paralelo com a forma de atuação na administração pública de maneira descentralizada, ligada às reformas no setor público e à democratização, na qual se redistribuiu as responsabilidades de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas para além do governo federal. Esse processo substituiu a hierarquia e os controles centralizados por princípios como flexibilidade, coordenação, participação cidadã e transparência administrativa, necessários para lidar com as complexas interações entre as esferas global, nacional, regional e local. Para a governança e para gestão, essa mudança representa um modelo mais democrático de condução do Estado e da sociedade, introduzindo uma nova maneira de governar que demanda mudanças no setor público. Esse modelo enfatiza o aumento da participação cidadã para melhorar a gestão, possibilitando a adaptação dos objetivos gerais das políticas públicas aos contextos locais específicos (BECK, 2009; PETERS, 2005; SABEL, 2004).

2.3. Maturidade e Melhoria Contínua

Segundo o Gestaopublicgov.br (Brasil, 2023), uma organização pública é considerada excelente quando atende equilibradamente os critérios da gestão contemporânea, evidenciando um alto grau de maturidade em seu sistema de gestão, que refletem os valores e princípios culturais da organizações, expressos em processos e resultados alinhados com a gestão contemporânea. Os critérios do Modelo são inter-relacionados, formando um modelo holístico, conforme se observa a seguir:

- a) **Governança:** Estabelecimento de um sistema de governança e liderança ética e madura, mobilizando pessoas em torno de valores e objetivos organizacionais, explorando culturas, preparando líderes e interagindo com partes interessadas.
- b) **Estratégias e Planos:** Desenvolvimento de políticas públicas e processos que geram valor, dando direção estratégica e compreensão das interdependências organizacionais.
- c) **Sustentabilidade:** Compromisso com a responsabilidade social e ambiental, contribuindo para a melhoria das condições de vida atuais e futuras, através de comportamentos éticos e transparentes.
- d) **Público-alvo:** Estabelecimento de pactos e relações estratégicas com usuários dos serviços, considerando perspectivas de curto e longo prazo.
- e) **Capital Intelectual:** Manutenção de um capital intelectual formado por pessoas motivadas e competentes, proporcionando flexibilidade e adaptação a novos cenários, melhorando práticas de gestão e desempenho.
- f) **Processos:** Gestão eficiente e eficaz de processos organizacionais, buscando agregar valor às partes interessadas.
- g) **Valor Público:** Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais elevados, atendendo às expectativas das partes interessadas e refletindo a qualidade do sistema de gestão.

Assim, o Modelo Gestaopublicagov.br incorpora o aprendizado organizacional e inovação em todos os critérios, enfatizando a busca contínua de conhecimento e sua incorporação nos processos organizacionais, essencial para o aumento do desempenho institucional.

Dentro desse contexto, é importante trazer para o debate a integralidade do Gestaopublicagov.br, como processo pertinente de melhoria contínua dos processos da organização, que perpassa pelas práticas de gestão quanto à: (1) tomada de decisão; (2) políticas públicas; (3) sustentabilidade (econômica, social e ambiental); (4) relação com a sociedade, parceiros e fornecedores; (5) força de trabalho (servidores e colaboradores); (6) aos processos organizacionais; e (7) entregas à sociedade.

Desta feita, a melhoria contínua em todos os processos supracitados, pode ser descrita como uma inovação incremental, dirigida e contínua, que envolve toda a organização. Com métodos, regularidade e mudanças graduais, cada uma dessas alterações isoladamente pode

ter um impacto reduzido, mas, somadas, contribuem significativamente para o desempenho da empresa (BESSANT ET AL., 1994; BHUIYAN; BAGHEL; WILSON, 2006).

Observa-se, portanto que a melhoria contínua se consolida como um método sistemático de resolução de problemas que se distingue em três níveis: Controle, Reativo e Proativo. O nível de controle pretende manter a continuidade das competências operacionais, o nível reativo busca melhorar o que já é feito, e o nível proativo visa aumentar o desempenho da organização (SHIBA ET AL., 1997).

2.4. Ciclo PDCL

A base conceitual do Gestaopublicagov.br adota o ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*). Cabe reconhecer que o Ciclo PDCL, além de ser naturalmente adequado para a organização em um contexto global, pode também ser aplicado à execução de processos operacionais. Isso inclui, por exemplo, a produção e fornecimento de bens e serviços, aplicações financeiras e investimentos em novos negócios, seleção e qualificação de colaboradores, e implementação de projetos socioambientais. Além disso, o ciclo é aplicável à gestão de qualquer conjunto de processos, como auditorias, benchmarking, tratamento de reclamações, recall e formulação de estratégias (BRASIL, 2023).

O ciclo PDCL é uma ferramenta que pode ser aplicada em todas as áreas funcionais de uma organização, incluindo as funções administrativas. Teoricamente, o PDCL tem promovido mudanças significativas e melhorias na qualidade, incorporando diversos métodos específicos para diferentes finalidades, resolvendo problemas e aprimorando resultados. Amplamente utilizado para o controle eficaz e confiável das atividades organizacionais, especialmente nas relacionadas às melhorias, o PDCL possibilita a padronização das informações de controle de qualidade, reduzindo a probabilidade de erros nas análises ao tornar as informações mais claras. Em geral, o ciclo PDCL pode ser visto como um método dinâmico que ajuda a resolver problemas e a tomar decisões de maneira organizada, potencializado por ações específicas (CARPINETTI, 2012; GONÇALEZ, 2015).

Cabe enfatizar, que o conceito da metodologia do PDCL, no entanto, não consiste somente na implantação das mudanças estratégicas, mas também organizar as melhorias sucessíveis em cada fase do ciclo: (1) Plan (Planejar): preexistência de descrição e entendimento básico do que se pretende com todo processo; (2) Do (Executar): seu resultado é um conjunto de sistemas, processos, equipamentos e pessoas devidamente preparadas para produzir os efeitos esperados; (3) Check (Verificar/Controlar): mas do que medir, assegurar a realização do processo de forma monitorada e ajustada em relação ao desempenho esperado; (4) Act/Learn (Agir/Aprender): ‘como aprender com os erros’ é a utilização prática dos

resultados do processo (COSTA, 2007).

De outra vertente, o Gestaopublicagov.br também utiliza como ferramenta de avaliação dentro seu processo a matriz GUT, que conforme destacam Busse e Pustilnick (2012) a matriz GUT auxilia na etapa de planejamento do ciclo PDCA, permitindo a identificação das causas para a elaboração do plano de ação. A matriz GUT baseia-se nos critérios de Gravidade, Urgência e Tendência, estabelecendo prioridades com o objetivo de eliminar problemas inter-relacionados. Para avaliar a gravidade de um problema, a matriz GUT identifica seu grau de urgência, analisa como o problema pode ser resolvido e determina até que ponto ele pode piorar se nenhuma providência for tomada.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No intuito de realizar uma análise comparativa entre métodos que possam se assemelhar ao Gestaopublicagov.br, foi eleito, para efeito do presente estudo, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o Referencial Básico de Governança elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

A análise documental comparativa entre o Modelo de Governança e Gestão Pública (Gestaopublicagov.br) do Governo Federal, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU) revela tanto convergências quanto divergências significativas. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo permite identificar categorias temáticas comuns e contrastes entre os documentos, possibilitando uma compreensão aprofundada das práticas de governança.

Além de Bardin (2011), outros estudiosos como Bowen (2009) e Flick (2009) destacam a relevância da análise documental em pesquisas qualitativas para revelar a dinâmica e a complexidade dos sistemas de governança. Bowen (2009) argumenta que a análise documental permite a triangulação de dados, enriquecendo a validade das conclusões ao comparar diversas fontes documentais. Flick (2009), por sua vez, enfatiza a importância de uma abordagem sistemática e rigorosa na análise de documentos, o que facilita a identificação de padrões e discrepâncias que podem não ser aparentes à primeira vista.

Dessa maneira, o problema de pesquisa deste estudo é buscar respostas quanto as similitudes e a diferenciação entre três modelos distintos de governança: o Modelo de Governança e Gestão Pública (Gestaopublicagov.br) do Governo Federal, o Código das

Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU). A pesquisa buscou apurar como esses modelos, apesar de compartilharem princípios fundamentais como eficiência, transparência e responsabilidade, se distinguem em suas abordagens específicas e aplicações contextuais.

Ademais, tem-se como hipótese do estudo, que integração e a adaptação das melhores práticas de governança dos diferentes referenciais, como o Gestaopublicagov.br, o Código do IBGC e o Referencial do TCU, podem resultar em um modelo de governança pública mais eficiente e resiliente. Essa integração potencialmente supera barreiras culturais e estruturais, promovendo uma administração pública que seja capaz de atender às demandas e expectativas da sociedade brasileira de forma transparente, responsável e sustentável.

A escolha dos referenciais próprios adotados pelo TCU e pelo IBGC fundamenta-se em sua relevância e abrangência no contexto de governança e gestão, tanto no setor público quanto no privado. O Referencial Básico de Governança do TCU, é um instrumento de destaque que estabelece diretrizes e princípios fundamentais para assegurar a efetividade da governança pública no Brasil. Por outro lado, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, é amplamente reconhecido no setor corporativo como um guia de melhores práticas de governança, oferecendo princípios que incentivam a integridade, transparência e sustentabilidade das organizações.

No caso presente, a análise comparativa com o Gestaopublicagov.br, um modelo que abrange critérios contemporâneos de gestão pública, permite uma avaliação abrangente e crítica das práticas de governança e gestão adotadas pelo governo federal, identificando sinergias, complementaridades e áreas de aprimoramento. Dessa forma, a comparação entre esses referenciais proporciona uma visão holística da maturidade da governança e gestão na administração pública brasileira, contribuindo para o aprimoramento contínuo das práticas governamentais.

De início, cabe detalhar o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que desde sua primeira edição em 1999, tem sido um referencial para organizações de diversos setores públicos e privados. Ao longo dos anos, o documento foi atualizado para refletir as tendências em governança corporativa. Na 6ª edição, em um cenário de rápidas mudanças, o desafio de manter-se relevante foi ainda maior. A atualização envolveu a participação ativa dos *stakeholders*, com consultas a grupos internos e externos para captar demandas, sugestões e críticas. Seu objetivo é promover a boa governança, visando melhorar a tomada de decisões, desempenho,

reputação, retorno econômico e sustentabilidade das operações (IBGC, 2023).

De acordo com o IBCG (2023) o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa tem em sua base teórica cinco princípios da governança corporativa os quais buscam orientar sua interpretação e aplicação, quais sejam:

- a) Integridade:** Promover uma cultura ética contínua, evitando decisões influenciadas por conflitos de interesse, mantendo coerência entre discurso e ação, e preservando a lealdade à organização, às partes interessadas, à sociedade e ao meio ambiente;
- b) Transparência:** Fornecer informações verdadeiras, oportunas, coerentes, claras e relevantes para as partes interessadas, incluindo aspectos econômicos, ambientais, sociais e de governança, além das exigidas por leis. A transparência promove o desenvolvimento dos negócios e estimula a confiança entre todas as partes interessadas;
- c) Equidade:** Tratar todos os sócios e partes interessadas de forma justa, respeitando seus direitos, deveres, necessidades e expectativas. A equidade envolve uma abordagem diferenciada baseada em justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades;
- d) Responsabilização (Accountability):** Desempenhar funções com diligência e independência, visando gerar valor sustentável a longo prazo, assumindo responsabilidade pelas ações e omissões. Prestar contas de maneira clara, concisa e tempestiva, cientes de que suas decisões podem impactar a organização, partes interessadas e o meio ambiente;
- e) Sustentabilidade:** Reconhecer a interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, reforçando suas responsabilidades perante a sociedade, possibilitando, por conseguinte, garantir a viabilidade econômico-financeira da organização, minimizando impactos negativos e ampliando os positivos, considerando diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) a curto, médio e longo prazos.

De outra vertente, vale observar um pouco mais a fundo o “Referencial Básico de Governança” elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), o qual define a governança no setor público como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, visando à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Trata-se, portanto, de um documento que reúne e organiza boas práticas de governança pública, com o objetivo de

esclarecer e incentivar os agentes públicos na adoção de boas práticas de governança (BRASIL, 2014).

O Referencial proposto pelo TCU, alinhado com as diretrizes do Banco Mundial, visa garantir que a governança pública seja efetiva. Isso requer um Estado de Direito sólido, uma sociedade civil engajada em questões públicas, uma burocracia ética, políticas transparentes e planejadas de forma aberta, além de um executivo responsável por suas decisões e ações (BRASIL, 2014). Dessa maneira o Referencial Básico de Governança, traz como princípios norteadores:

- a) **Legitimidade:** Vai além do cumprimento da lei, verificando se o interesse público e o bem comum foram alcançados, reconhecendo que nem sempre o que é legal é legítimo;
- b) **Equidade:** Garantir que todos tenham acesso aos seus direitos civis, políticos e sociais, como liberdade de expressão, acesso à informação, igualdade de gênero, saúde, educação e segurança;
- c) **Responsabilidade:** Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, incorporando considerações sociais e ambientais nas decisões;
- d) **Eficiência:** Fazer o necessário com a qualidade adequada ao menor custo possível, buscando a melhor relação entre a qualidade do serviço e o gasto;
- e) **Probidade:** Servidores públicos devem demonstrar zelo, economia e seguir regras ao gerenciar recursos públicos, sendo dignos de confiança;
- f) **Transparência:** Possibilidade de acesso a todas as informações sobre a organização pública, gerando confiança interna e externamente;
- g) **Accountability:** Entidades e pessoas responsáveis por recursos públicos devem prestar contas de suas ações e assumir as consequências de seus atos.

Para além dos princípios supra mencionados o Referencial do TCU apresenta três mecanismos essenciais para garantir a eficácia das funções de governança: (1) a **liderança** envolve pessoas íntegras e competentes ocupando cargos-chave, liderando processos e estabelecendo estratégias alinhadas às demandas e cenários internos e externos; (2) a **estratégia** inclui definição de objetivos de curto, médio e longo prazo, alinhamento de operações e adaptação a diferentes cenários; e (3) o **controle** abrange a avaliação e gestão de riscos, transparência e prestação de contas, assegurando responsabilidade pelas ações realizadas. Esses mecanismos atuam de maneira integrada em todas as perspectivas de governança para garantir coerência entre as direções estratégicas (BRASIL, 2014).

4. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE MODELOS

Para dar respostas à análise comparativa proposta no presente artigo entre os três referenciais de Governança e Gestão, é fundamental compreender, de início, suas abordagens e princípios subjacentes. O Modelo de Governança e Gestão (Gestaopublicagov.br), estabelecido pelo governo federal brasileiro, foca na melhoria contínua da governança e gestão pública. Ele promove a adoção de práticas que visam aumentar a efetividade na entrega de valor público, utilizando o ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*) para garantir a qualidade e a adequação das práticas de gestão. Este modelo enfatiza a transparência, a prestação de contas e a eficiência na utilização de recursos públicos, integrando aprendizado organizacional e inovação como componentes essenciais para alcançar maturidade na gestão pública.

Por outro lado, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC) se concentra em promover a governança nas organizações privadas, visando melhorar a tomada de decisões, o desempenho econômico e a sustentabilidade das operações. Baseado em princípios como integridade, transparência, equidade, responsabilidade e sustentabilidade, o IBGC estabelece diretrizes para garantir que as empresas operem com ética e eficiência, mantendo a confiança dos *stakeholders*. Além disso, o IBGC incentiva a adoção de práticas que fomentam a participação dos acionistas e a importância de um conselho de administração ativo e comprometido, evidenciando a necessidade de um ambiente corporativo saudável que promova uma cultura de governança sólida.

Já o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU) é voltado também para o setor público, fornecendo diretrizes para melhorar a gestão e a prestação de contas das entidades governamentais. O Referencial do TCU enfatiza princípios como legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*. Propõe, ainda, mecanismos específicos de liderança, estratégia e controle para garantir que as organizações públicas atendam aos interesses da sociedade de forma ética e eficiente. Este referencial busca assegurar que as práticas de governança pública sejam alinhadas com os princípios da administração pública, promovendo a efetividade na execução das políticas públicas e na utilização dos recursos públicos.

No intuito de promover o exame proposto, especialmente no que diz respeito à confrontação dos referenciais em debate, é salutar apresentar o Quadro Resumo a seguir, que tem como foco relacionar seus princípios norteadores, com base central no Referencial Básico de Governança elaborado pelo TCU, considerando a destinação que se faz para o ambiente

público, com a ênfase de garantir uma governança pública efetiva. Esse quadro permite visualizar claramente as semelhanças e diferenças entre os três modelos, evidenciando, por exemplo, que enquanto o Gestaopublicagov.br enfatiza a integração e a inovação, o Código do IBGC prioriza a ética e a sustentabilidade. Já o Referencial do TCU coloca a *accountability* e a probidade como pilares fundamentais.

A análise comparativa revela que, apesar de cada um dos referenciais possuir enfoques distintos, todos convergem em aspectos essenciais como a transparência e a responsabilidade. A intersecção de princípios como a transparência e a prestação de contas indica uma preocupação comum com a ética e a confiança nas instituições, seja no setor público ou privado. Essa convergência é crucial, pois sugere que, independentemente do ambiente, a governança eficaz requer a construção de uma base sólida de princípios éticos que guiem as ações e decisões dos gestores. Essa sinergia entre os modelos pode servir como uma base para o fortalecimento da governança pública no Brasil, destacando a necessidade de um compromisso contínuo com as melhores práticas.

No entanto, as divergências entre os referenciais também são significativas e merecem atenção. Por exemplo, enquanto o Gestaopublicagov.br utiliza o ciclo PDCL como ferramenta de aprimoramento contínuo, o Código do IBGC oferece diretrizes que muitas vezes se aplicam em contextos mais estáticos e regulamentados, voltados à cultura corporativa. Além disso, o Referencial do TCU, embora centrado na eficiência, destaca a necessidade de controle e fiscalização que, em alguns casos, pode ser visto como um entrave à inovação e à flexibilidade. Essas diferenças apontam para a complexidade do campo da governança e a necessidade de um entendimento mais profundo das condições e contextos em que cada modelo é aplicado.

A análise comparativa proposta, esquematizada no Quadro Resumo a seguir, não apenas ilustra as semelhanças e diferenças entre os três referenciais de governança e gestão, mas também oferece insights importantes sobre como integrar práticas de governança que promovam a eficácia nas administrações pública e privada. A interação entre os princípios e diretrizes do Gestaopublicagov.br, do Código do IBGC e do Referencial do TCU pode servir de inspiração para o desenvolvimento de uma governança que não só atenda às demandas atuais, mas que também se antecipe às necessidades futuras da sociedade. Essa abordagem integrada é essencial para fomentar um ambiente de governança robusto e resiliente, capaz de responder de forma ágil e eficiente às constantes mudanças do cenário social e econômico.

Princípios	Referencial do TCU	Gestaopublicagov.br	Código do IBCG
Legitimidade	Verifica se o interesse público e o bem comum são alcançados.	Estabelecimento de um sistema de governança e liderança ética.	Promover uma cultura ética contínua,
Equidade	Garantia de acesso aos direitos civis, políticos e sociais.	Estabelecimento de pactos e relações estratégicas com usuários dos serviços	Tratar todos os stakeholders de forma justa e respeitosa.
Responsabilidade	Zelar pela sustentabilidade das organizações, considerando impactos sociais e ambientais.	Compromisso com a responsabilidade social, econômica e ambiental, nas ações realizadas..	Reconhecer a interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, nos resultados
Eficiência	Realizar as atividades com a melhor relação entre qualidade e custo.	Gerenciar por processos apoiado em informações para melhorar o processo decisório.	Buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e custo.
Probidade	Demonstrar zelo, economia e seguir regras ao gerenciar recursos públicos.	Estabelecimento de um sistema de governança e liderança ética.	Demonstrar zelo e economia ao gerenciar recursos públicos.
Transparência	Acesso às informações sobre a organização pública, promovendo confiança interna e externamente.	Estabelecimento de um sistema de governança e liderança ética.	Fornecer informações verdadeiras, oportunas e claras.
Accountability	Prestar contas de ações e assumir consequências de decisões.	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais elevados, atendendo às expectativas das partes interessadas	Desempenhar funções com diligência e independência,

Quadro Resumo: Análise comparativa a partir dos princípios de cada referencial

Em síntese, enquanto o Gestaopublicagov.br se destina à gestão pública e é focado na eficiência e na transparência do uso de recursos federais, o código de melhoria do IBCG se concentra na governança corporativa privada, promovendo práticas éticas e sustentáveis. Por outro lado, o referencial do TCU visa melhorar a governança pública, assegurando que as entidades governamentais atuem de forma responsável e eficiente. Cada um desses documentos contribui para a melhoria da gestão em seus respectivos contextos, adaptando-se às necessidades específicas das organizações públicas e privadas no Brasil.

Por outro lado, observam-se que diferenças entre os três modelos de governança são marcantes e refletem as particularidades de seus contextos de aplicação. O Modelo de Governança e Gestão Pública (Gestaopublicagov.br), estabelecido pelo governo federal brasileiro, é centrado na melhoria contínua da gestão pública, utilizando como base conceitual

e prática por meio do ciclo PDCL (*plan, do, check, learn*), enfatizando, sobretudo, a transparência, a prestação de contas e a eficiência na utilização dos recursos públicos. Este modelo busca integrar aprendizado organizacional e inovação, promovendo a maturidade na gestão pública para garantir a entrega efetiva de valor público.

Em contraste, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC) se concentra no setor privado, promovendo a integridade, transparência, equidade, responsabilidade e sustentabilidade como princípios fundamentais para melhorar a tomada de decisões e o desempenho econômico das organizações. O IBGC incentiva a participação dos acionistas e a importância de um conselho de administração ativo, visando criar um ambiente corporativo ético e eficiente.

Já o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU) é voltado também para o setor público, mas com um enfoque diferente do Gestaopublicagov.br. O Referencial do TCU enfatiza a legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e accountability, propondo mecanismos específicos de liderança, estratégia e controle para garantir que as organizações públicas atuem de maneira ética e eficiente.

As diferenças entre os três modelos, portanto, refletem a complexidade da governança e a necessidade de adaptar práticas a diferentes contextos: o Gestaopublicagov.br promove a inovação e a adaptabilidade no setor público, o Código do IBGC se foca na sustentabilidade sócio-econômica e ética no setor privado, e o Referencial do TCU assegura a responsabilidade e eficiência através do controle e fiscalização. Essas distinções impactam diretamente a forma como cada modelo contribui para a melhoria da governança, evidenciando a importância de um entendimento profundo das condições e contextos em que são aplicados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de governança pública é abrangente e vai além da administração tradicional, sendo fundamental para a interação entre o setor público e social. A Governança Pública se diferencia por sua complexidade e multidimensionalidade, envolvendo não apenas a efetividade, mas também a eficiência, justiça social, legitimidade e adaptabilidade do governo. A literatura proposta destaca que a governança pública se desdobra em três frentes: o governo como apoiador e proponente, baseado na justiça social e em um padrão de robustez e elasticidade. Essas frentes refletem a necessidade de um governo que seja eficiente, justo e resiliente, capaz de se adaptar às mudanças e garantir a confiança da sociedade.

As variáveis principais da governança pública incluem modelos de desempenho, consistência estratégica, capacidade de performance, governança local, unidade de propriedade, percepção do cliente-cidadão e federalismo fiscal. Esses conceitos são essenciais para implementar um sistema de governança eficiente e abrangente, que integre diversas dimensões e atores. As ações de governança pública buscam aumentar a confiança da sociedade, melhorando os indicadores sociais e econômicos através da participação efetiva da sociedade civil nos programas governamentais. A Governança Pública é vista como um instrumento de direção, monitoramento e avaliação das estruturas administrativas, incluindo cultura organizacional e processos, além de envolver a sociedade e outras partes interessadas.

A boa governança corporativa pública é baseada na gestão da estrutura administrativa, do ambiente administrativo, da administração de risco, da conformidade e complacência, do monitoramento e avaliação de desempenho, e da responsabilidade em prestar contas. Além disso, é crucial associar a governança às questões macro, como a gestão das políticas públicas, o exercício de poder e o controle na sua aplicação. O artigo destaca que a adoção de boas práticas de governança corporativa na gestão pública brasileira tem ocorrido gradativamente, com o estabelecimento de novos parâmetros de gestão. No entanto, ainda existem desafios culturais que precisam ser superados para a efetiva adoção desses princípios.

O Governo Federal, por meio do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, estabeleceu o Modelo de Governança e Gestão Pública (Gestaopublicagov.br) com o objetivo de aprimorar continuamente a governança e gestão pública. Este modelo visa integrar ações contínuas de avaliação das práticas de gestão, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria nos processos internos. O Gestaopublicagov.br busca assegurar que as práticas de gestão se traduzam em resultados concretos e positivos para a sociedade, incentivando a participação de atores internos e externos nos processos decisórios e na formulação de políticas públicas.

O estudo se propôs analisar comparativamente, o Modelo de Governança e Gestão Pública (Gestaopublicagov.br) do Governo Federal, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), os quais compartilham princípios fundamentais que buscam aprimorar a governança e gestão tanto no setor público quanto no privado.

O Modelo Gestaopublicagov.br foca na melhoria contínua e na maturidade da governança e gestão, enquanto o Código do IBGC enfatiza integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade, aplicáveis a organizações de diversos setores.

O Referencial do TCU, por sua vez, delinea diretrizes específicas para garantir a efetividade da governança pública, com princípios como legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*.

Esses três referenciais apresentam convergências em seus princípios e diretrizes, como a busca por eficiência, transparência e responsabilidade na gestão. No entanto, o Gestaopublicagov.br se distingue por sua aplicação específica no contexto da administração pública brasileira, utilizando o ciclo PDCL para assegurar a qualidade e a adequação das práticas de gestão. O Código do IBGC, com sua atualização contínua para refletir as tendências em governança corporativa, serve como um guia abrangente para a boa governança no setor privado, promovendo a integridade e a sustentabilidade das operações. O Referencial Básico do TCU, por sua vez, destaca-se por sua ênfase na liderança, estratégia e controle, estabelecendo uma base sólida para a governança no setor público.

Os diferentes modelos de governança estudados trazem impactos significativos para a administração pública. O Modelo de Governança e Gestão Pública (Gestaopublicagov.br) promove a melhoria contínua e a inovação, estimulando a transparência e a eficiência no uso dos recursos públicos. Essa abordagem resulta em processos mais adaptáveis e uma gestão pública mais responsável e alinhada com as expectativas da sociedade, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficaz e que a prestação de contas seja aprimorada.

Em outras frentes, o Código do IBGC, apesar de focado no setor privado, influencia a administração pública ao promover princípios de integridade e sustentabilidade, o que pode melhorar a ética e a abordagem orientada para resultados sustentáveis. Já o Referencial do TCU reforça a governança pública através de mecanismos rigorosos de controle e fiscalização, destacando a importância da legitimidade, probidade e *accountability*. Essas práticas contribuem para uma maior conformidade com normas e regulamentos e melhoram a confiança da sociedade nas instituições públicas.

A comparação induzida no presente estudo, revela a importância de um modelo de governança adaptável e abrangente, capaz de integrar diferentes perspectivas e práticas. Enquanto o Gestaopublicagov.br se concentra na implementação de ciclos contínuos de avaliação e melhoria na gestão pública, o Código do IBGC e o Referencial do TCU oferecem diretrizes complementares que podem enriquecer a governança no setor público, promovendo uma administração mais eficiente, transparente e responsável. Essa integração de melhores práticas de governança de diferentes referenciais contribui para o desenvolvimento de um sistema de governança pública robusto e resiliente, capaz de atender às demandas e expectativas da sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 401-420, mar./abr. 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BECK, I. **Reflexões sobre Estratégias de Governança Local.** Revista Eletrônica Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, v. 3, n. 5, p. 23-47, jan./jun. 2009.
- BENEDICTO, S. C.; GUIMARÃES JÚNIOR, E. S.; PEREIRA, J. R.; ANDRADE, G. H. N. **Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública.** Organizações Rurais & Agroindustriais. v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013
- BESSA, L. F. M. **Aspectos Conceituais da Governança e o Uso das Mídias Sociais.** VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. Painel 23/087 –Experiências recentes em governo eletrônico e transparência: conceitos, desafios e práticas. Brasília, DF, 2013
- BHUIYAN, N.; BAGHEL, A. WILSON, J. **A sustainable continuous improvement methodology at an aerospace company.** International Journal of Productivity and Performance Management. v. 55, n. 8, p. 671-687, 2006
- BOWEN. G.A. **Análise de documentos como um método de pesquisa qualitativa.** Qualitative Research Journal , Vol. 9 No. 2, 2009.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Modelo de Governança e Gestão Pública – Gestaopublicgov.br.** Versão 2.0. Brasília, 2023
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria.** 2ª versão. Brasília, 2014
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DANI, A. C.; MAGRO, C. B. D.; MATIAS-PEREIRA, J.; ZONATTO, V. C. S. **Efeito da qualidade da governança pública sobre o sentimento de confiança da população nas instituições governamentais: uma análise para países latino-americanos.** Administração Pública e Gestão Social, v. 10, n. 4, p. 228-238, 2018
- FLICK, U. **Pesquisa qualitativa e quantitativa.** 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009

FONTES FILHO, J. R. **Governança Organizacional Aplicada ao Setor Público**. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá, 2003.

GONÇALEZ, P.U. **Comparação dos índices de capacidade do processo para distribuições não normais**. Revista Gestão e Produção, v 16, n. 01, p 121-132, 2015.

IBGC. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa** - 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP : IBGC, 2023.

KICKERT, W. J. **Public governance in The Netherlands: an alternative to Anglo-American ‘managerialism’**. PublicAdministration, v. 7, n. 4, p. 731-752, 1997.

LEITE CASTELO, S.; DUARTE CASTELO, A.; LEITE CASTELO, J.; SILVEIRA ARAÚJO, H.; FIRMINO DE ARAÚJO, V. **Governança pública e performance: uma revisão sistemática de literatura**. Revista Controle: Doutrinas e artigos, v. 15, n. 2, p. 289-319, 2017

MARQUES, M. C. C. **Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público**. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

PETERS, G. **Governanza y Burocracia Pública: ¿nuevas formas de democracia e nuevas formas de control?** Foro Internacional, Distrito Federal, México, v. XLV, n. 4, p. 585-98, out./dez. 2005.

RONCONI, L. **Governança pública: um desafio à democracia**. Emancipação, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 21-34, jan./jun. 2011.

SABEL, C. **Beyond principal-agent governance: experimentalist organizations, learning and accountability**. In: ENGELEN, E.; HO, M. S. D. (Ed.). De Staat van de Democratie: democratievoorbij de staat. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2004. p. 173-195.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997

VIANA, E. **A governança corporativa no setor público municipal: um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais**. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2010