

# A ATUAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO NA DIFUSÃO DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

THE PERFORMANCE OF THE COURT OF AUDITORS OF THE UNION IN THE DISSEMINATION OF ORGANIZATIONAL GOVERNANCE IN BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION

*Leandro Rodrigues Doroteu  
Laércio José Silva Filho*

## RESUMO

O presente estudo tem como objeto a governança organizacional, terminologia utilizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para se referir ao que já foi entendido como governança aplicada ao setor público. Buscou-se encontrar, a partir de uma pesquisa bibliográfica e documental, qual a atuação do TCU na difusão das práticas de governança na Administração Pública brasileira. Para fundamentar a análise dos dados construiu-se um referencial teórico com base em Hood; Jackson (1991); Rhodes (1997); Osborne (2006) e Brasil (2020). Por meio do método qualitativo e pesquisa exploratória chegou-se à conclusão de que o Tribunal de Contas da União é o responsável, no Brasil, pela conceituação, estabelecimento de princípios, práticas e mecanismos de governança na Administração Pública. Além disso, o TCU mensura o índice de governança organizacional em mais de quinhentas instituições beneficiárias de recursos da União. A corte de contas da União divulga suas ações, nesse sentido, ainda de forma passiva, apenas deixando a informação disponível para aqueles que tenham interesse nela, portanto, pouco favorecendo a adoção e institucionalização em outros entes, órgãos e entidades que poderiam se beneficiar dessa missão institucional do TCU de aperfeiçoar as práticas de gestão pública.

**Palavras-chave:** Contabilidade pública; Governança organizacional; Tribunal de Contas da União, Práticas, Mecanismos.

## ABSTRACT

*The object of this study is organizational governance, a terminology used by the Federal Court of Accounts (TCU) to refer to what has already been understood as governance applied to the public sector. Based on a bibliographical and documental research, we sought to find out what is the role of TCU in the dissemination of governance practices in the Brazilian Public Administration. To support the data analysis, a theoretical framework was built based on Hood; Jackson (1991); Rhodes (1997); Osborne (2006) and Brazil (2020). Through the qualitative method and exploratory research, it was concluded that the Federal Court of Auditors is responsible, in Brazil, for the conceptualization, establishment of principles, practices and mechanisms of governance in Public Administration. In addition, the TCU measures the organizational governance index in more than five hundred institutions benefiting from federal funds. The federal audit court discloses its actions, in this sense, still passively, only making the information available to those who are interested. In it, therefore, little favoring the adoption and institutionalization in other entities, bodies and entities that could benefit from TCU's institutional mission of improving public management practices.*

**Key words:** Public accounting; organizational governance; Federal Court of Accounts, Practices, Mechanisms.

## **INTRODUÇÃO**

A crise pela qual o Brasil passou nos últimos anos, gerou uma estagnação econômica, e conseqüentemente, uma crise fiscal, impactando na arrecadação dos recursos para a manutenção dos serviços públicos. Para adiante, o cenário que ficará após a atual pandemia de Covid-19, é de incertezas, mas pode agravar, ainda mais, a arrecadação colocando em um risco ainda maior as contas públicas.

Contemporaneamente a essas questões econômicas estão os escândalos de corrupção tornados públicos por ações como a Operação Lava a Jato (levada a efeito por uma força tarefa federal) e investigações das despesas executadas com recursos destinados emergencialmente na área de saúde no combate à pandemia.

Além da crise econômica e dos crimes temos a má gestão pública que pode ser observada em fatos como a falta de oxigênio no estado do Amazonas, a falta de insumos hospitalares, aquisições de produtos fora de especificações pelo Estado, ou a desmobilização precoce de hospitais de campanha entre a primeira e a segunda onda da pandemia.

Esses fatores, crise crime e má gestão, implicam em questões que a governança pode aperfeiçoar como uma gestão com maior responsabilidade, redução dos poderes dos gestores públicos, busca de maior eficiência e aperfeiçoamento dos resultados alcançados pelo serviço público, gerando ainda a maior confiabilidade dos usuários em um momento de crises institucionais. Nesse ponto se assenta a justificativa do presente estudo.

No exercício do controle externo, o Tribunal de Contas da União (TCU), a partir de suas competências elencadas no Artigo 71 da Constituição Federal, auxilia o Congresso Nacional no exercício do controle externo da Administração Pública brasileira. A partir de auditorias e inspeções o TCU produzirá informações decorrentes da “fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial” (BRASIL, 1988).

Além das auditorias e inspeções, previstas expressamente na Constituição Federal, o Regimento Interno do TCU elenca como uma de suas competências o acompanhamento “[...] auditorias, inspeções ou acompanhamentos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário [...]” (BRASIL, 2011).

Um dos objetivos estratégicos do TCU é “[...] o aprimoramento da governança e da gestão no setor público.” E o presente trabalho buscou compreender como a corte de contas tem se esforçado para que a Administração Pública institucionalize práticas de governança pública em seus processos de gestão?

## **NOVA GESTÃO PÚBLICA (*NEW PUBLIC MANAGEMENT*)**

Na década de 1960 o modelo Weberiano de burocracia, caracterizado por rigidez, hierarquia, formalidade, impessoalidade, profissionalismo, destinado a administração de pessoal, material e orçamento, estava superado no Brasil. Buscando melhorar a eficiência da máquina pública brasileira, em meio a “ditadura militar”, o velho modelo era substituído por um que fosse mais eficiente, norteados pelo

planejamento, controle de gastos e descentralização de política administrativa, sintonizado com o movimento internacional que se difundia identificado por se adaptar e introduzir práticas do setor privado ao setor público. Esse movimento, o New Public Management ficou conhecido no Brasil como Nova Gestão Pública (CHAGAS, 2018).

O New Public Management (NPM) é fruto de um esforço no sentido de colocar a Administração Pública para operar como uma organização privada melhorando, conseqüentemente, a eficiência, controle dos custos e obtenção de maior eficácia na prestação de serviços (MOTTA, 2013).

Vários movimentos, simultaneamente, nas décadas de 1980 e 1990, abrigados sob o guarda-chuva da NPM, especialmente nos países anglo-saxões, a exemplo do Reino Unido, propunham soluções para a administração pública. Pontos centrais se referiam à adaptação e à transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público. Partindo da redução do tamanho da máquina administrativa, ênfase crescente na competição e no aumento de sua eficiência (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

A crise fiscal dos anos 1980 exigiu novo arranjo econômico e político internacional, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente. As reformas tornaram-se necessárias para consolidar o ajuste fiscal do Estado, notoriamente pelas novas exigências de se dispor de um serviço público moderno e profissional, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos. Esse contexto propiciou o movimento da NPM, intensificando as reformas no, até então hegemônico, modelo burocrático Weberiano de Administração Pública (BRASIL, 2014; OSBORNE, 2010).

A NPM ficou caracterizada pela reforma da administração pública alinhada à valores de eficiência, accountability e flexibilidade normativa espelhada nas ferramentas da gestão praticada nas empresas. Pregando a adoção, na gestão pública, de instrumentos desenvolvidos na administração privada. A partir de reformas e mudanças na estrutura das organizações públicas, com o objetivo de melhorar os resultados alcançados na gestão e eficiência dos serviços prestados (HOOD; JACKSON, 1991; OSBORNE, 2006).

Conforme Cavalcante (2017) e Pereira et al. (2016), A Nova Gestão Pública consistiu em um amplo movimento reformista do Estado que propagava um conjunto de mudanças de estruturas e processos nas organizações do setor público, com o objetivo de obter melhores desempenhos. Esses movimentos tiveram duas gerações. A primeira iniciou-se no fim dos anos 1970 e tinha como perspectiva a necessidade das organizações públicas se adaptarem aos moldes da iniciativa privada, tendo como referência a eficácia e a competitividade. Essa geração envolveu processos de privatizações de empresas e organizações, terceirização de empregados e serviços, focando na redução da representatividade do Estado na Economia que se tornou mais regulador e menos produtor de bens e serviços.

A segunda geração caracterizou-se pela continuidade do enfoque das iniciativas reformistas, buscando a eficiência e redução de gastos, complementado pela priorização da qualidade do serviço prestado, empoderamento do cidadão, accountability e transparência. Atualmente, as características mais importantes da gestão pública são: a prática de governança pública com foco na visão do cidadão

como parceiro, a criação de redes, as crenças em confiança e reciprocidade, visão holística e integrada, colaboração e profissionalização e fortalecimento da capacidade interativa. Esta fase se identifica como pós New Public Management - NPM (CAVALCANTE, 2017; PEREIRA, et al., 2016).

Nesse sentido, é possível concluir que a NPM abriu a possibilidade de aplicação de ferramentas, como a governança, na Administração Pública. (OSBORNE, 2006; 2010; PEREIRA et al., 2016; CAVALCANTE, 2017). O debate da governança na Administração Pública foi impulsionado pelas condições criadas pela aplicação da filosofia gerencial de NPM (RHODES, 1997).

## **DA GOVERNANÇA APLICADA AO SETOR PÚBLICO À GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL**

A expressão governança corporativa destacou-se em um contexto de corporações privadas, no final dos anos 80 e órgãos internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Comitê do Setor Público (PSC) da Federação Internacional de Contadores (IFAC), adaptaram seus princípios, recomendações e práticas às entidades do setor público. Com essa adaptação dos princípios houve a criação da governança pública ou governança aplicada ao setor público, tornando os relatórios internos e externos mais confiáveis conforme a legislação e os regulamentos emitidos por órgãos de controle (CAVALCANTE; DE LUCA, 2013)

Existem muitos aspectos similares entre governança no setor público e no setor privado, em especial “[...] as questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, responsável pela geração dos problemas de agência, os instrumentos definidores de responsabilidades e poder, [...]”. Ainda cabe destacar a comparabilidade na forma de compartilhar responsabilidades, incentivar e alcançar a criação de valor público e a geração de capital social (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 111).

O papel das organizações públicas assume um caráter singular, especialmente, pela regulação de todas as atividades de interesse público, pelo controle e garantia do exercício da cidadania, pela oferta de serviços públicos e pela geração de valor público. Para atender aos objetivos da sociedade (principal), os gestores públicos (agente), devem atuar pelo uso eficiente dos recursos públicos, gerenciamento e controle das atividades e dos resultados, integridade, responsabilidade em prestar contas, entrega dos serviços e resultados que satisfaçam a sociedade (DALLARI, 2005).

Para alcançar resultados satisfatórios, o Estado moderniza seus modelos institucionais, como reflexo da mudança, é possível observar a mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial, e da implementação de novos instrumentos na gestão pública (LONGO, 2003; OLIVEIRA et al, 2009).

Quanto ao marco temporal, os debates acerca da aplicação da governança ao setor público, tendo como inspiração o modelo da governança corporativa, se deu no final da década de 1990 e início dos anos 2000. Os países pioneiros no debate foram

Austrália, Canadá, Estados Unidos, Nova Zelândia e Reino Unido (KISSLER, HEIDEMANN, 2006; ORBORNE, 2010).

A adoção de práticas de governança pelo setor público, além de deixar a população mais confiante nas entidades, encoraja o uso eficiente de recursos públicos, aperfeiçoa os mecanismos de transparência e de prestação de contas do gasto público, contribui para melhor entrega dos serviços públicos e conseqüentemente melhorando a vida das pessoas (PSC/IFAC, 2001).

A governança pública, em um sentido amplo, trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas. A governança corporativa no setor público, por sua vez, refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado, que são totalmente aplicáveis no setor geral do Estado, em que as agências de serviços não públicos são agrupadas (BHATTA, 2003).

Fato é que os termos governança no setor público (BRASIL, 2014), governança pública organizacional (BRASIL, 2020), governança pública (BRASIL 2021), governança aplicada ao setor público (BRASIL 2021), ainda são termos utilizados indistintamente em documentos e publicações do próprio Tribunal de Contas da União, em geral para se referir às mesmas práticas.

## **MARCO LEGAL, MECANISMOS E MODELOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA**

A governança é uma prática que ganha notoriedade progressiva nas organizações públicas brasileiras, apesar da maneira fragmentada e descontínua como tem sido implantada. A iniciativa é formalizada em documentos como: Referencial Básico de Governança (2020), em sua terceira edição, aplicável a órgãos e entidades da administração pública, 10 passos para a boa governança (2014) e Governança em Tecnologia de Informação e Comunicação para o Setor Público (2018) publicados pelo Tribunal de Contas da União (TCU); o Guia da Política de Governança Pública (2018), da Controladoria Geral da União (CGU). Esses exemplos evidenciam o protagonismo dos órgãos de controle nesse processo.

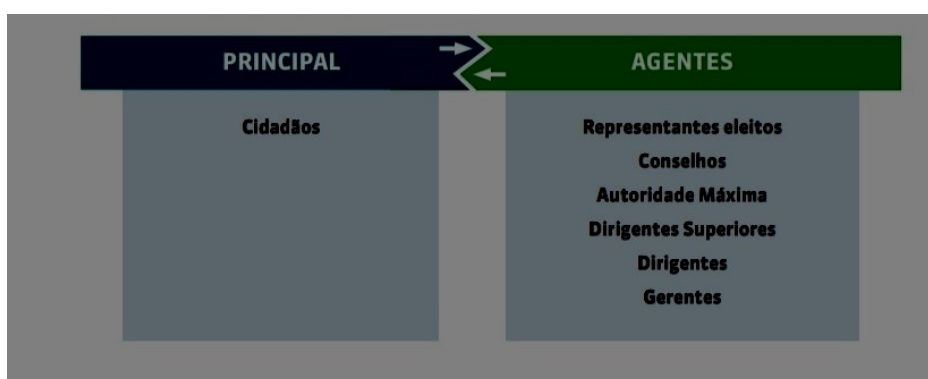
Além dos órgãos de controle, o Poder Executivo Federal também publicou o Guia da política de governança pública (Casa Civil da Presidência da República, 2018) e o Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. O Instituto de Pesquisa Econômica Avançada (IPEA) abordou o tema em sua Nota Técnica 24 Governança Pública: Construção de Capacidades para a Efetividade da Ação Governamental (IPEA, 2018). No âmbito do Distrito Federal é possível encontrar os documentos CARTILHA DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA PÚBLICA: Como a governança pode promover a gestão das políticas e serviços públicos de forma efetiva (GDF, 2019); a edição do Decreto nº 39.736 de 28 de março de 2019, que tem por finalidade instituir, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal, a Política de Governança Pública e Compliance.

No setor público a governança não precisa estar ligada necessariamente a estruturas administrativas. Ela compreende mecanismos de liderança, estratégia e controle para a condução de políticas e para a prestação de serviços de interesse da

sociedade. O alinhamento desses mecanismos, estratégia e políticas devem proporcionar condições para a produção de resultados efetivos e sustentáveis de interesse da sociedade (COSTA et al, 2016; BRASIL, 2020).

O atual processo de governança pública envolve diferentes stakeholders, que são o povo, o governo, as instituições e suas inter-relações visando o interesse coletivo sobre os interesses individuais. O modo de agir do Estado (governabilidade) e como age (governança) pretende a continuidade sustentável do Estado e o bem comum dos cidadãos (OLIVEIRA; CARVALHO; CORRÊA, 2013). O TCU demonstrou graficamente a relação entre principal-agente, mesmo problema tratado pela governança corporativa:

**Figura 1:** Relação principal-agente no setor público



Fonte: Brasil (2020, p. 38)

No contexto de governança pública, Stakeholders são entidades ou indivíduos afetados pelas intenções, objetivos, estratégias, atividades sociais e econômicas das entidades do setor público. A todos, portanto é facultado o direito de conhecer o que o governo pretende alcançar em um período específico – seu planejamento – e o que foi efetivamente concretizado. Além da mensuração do concretizado, tanto o planejamento quanto a execução devem estar alinhados aos princípios norteadores da Administração Pública (IFAC, 2001; KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

A governança no setor público tem o seu alicerce em princípios fundamentais que refletem as principais características das entidades desse setor, que são diferentes das do setor privado. Em particular, as entidades do setor público precisam alcançar complexos objetivos políticos, econômicos e sociais, ao tempo em que são submetidas a uma série de restrições e diversas formas de prestação de contas a vários stakeholders (IFAC, 2001).

Com seu resultado publicado em maio de 1995, os aspectos da governança no setor público foram discutidos pelo Comitê de Padrão de Vida Pública do Reino Unido (Committee on Standards in Public Life – The Nolan Committee – UK). O documento resultante da discussão, Relatório de Nolan (The Nolan Report), identificou e definiu sete princípios gerais de conduta que deveriam regular a vida pública, e recomendou que todas as entidades do setor público preparassem o seu código de conduta incorporando os seguintes princípios: “abnegação (selflessness); integridade

(integrity); objetividade (objectivity); responsabilização (accountability); transparência (openness); honestidade (honesty); e liderança (leadership) (IFAC, 2001).

Cada um dos seis princípios foi definido com base nas obrigações do setor público com a finalidade de estruturar a governança pública, bem como nas responsabilidades coletivas e individuais dos agentes públicos responsáveis pela materialização dos princípios. Os três princípios identificados no Relatório Cadbury: transparência, integridade e responsabilização, foram reconstruídos e redefinidos para refletir o contexto do setor público (IFAC, 2001).

Diante da multiplicidade de definições de governança no setor público e metodologias para sua mensuração (DE OLIVEIRA; PISA, 2015; CAVALCANTE; PIRES, 2018) o presente trabalho, levando em conta a fonte financiadora dos do órgão, a União, adotou o modelo do Referencial Básico de Governança do TCU.

O TCU estabelece a diferenciação entre gestão (função realizadora) e a governança (função direcionadora). Nesse sentido, a governança se baseia em evidências conciliando os interesses da sociedade e das demais partes interessadas. Enquanto que cabe à gestão a implementação das diretrizes estabelecidas, a execução dos planos e o controle dos indicadores de risco. A relação entre governança e gestão pública foi demonstrada graficamente pelo TCU na figura:

**Figura 2:** Relação entre governança e gestão públicas.



Fonte: Brasil (2020, p. 17)

A corte de contas conceitua a governança no setor público a partir dos mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2020). Assim, as práticas de gestão são relacionadas aos mecanismos de governança pública, segundo o TCU, na Figura 2.

**Figura 3:** Práticas relacionadas aos mecanismos de governança segundo o TCU.



Fonte: Brasil (2020, p. 52)

Cada um desses mecanismos se desdobra em componentes. A liderança é dividida em pessoas e competências (L1); princípios e comportamentos (L2); liderança organizacional (L3) e sistema de governança (L4). A estratégia é dividida em relacionamento com partes interessadas (E1); estratégia organizacional (E2); e alinhamento transorganizacional (E3). E por fim o controle é dividido em: gestão de riscos e controle interno (C1); auditoria interna (C2); e accountability e transparência (C3). Assim na Figura 3 são apresentados os componentes do mecanismo de governança:

Conforme é possível observar os mecanismos de governança propostos pelo TCU estão embasados em três princípios "Liderança, estratégia e controle" que se interagem de forma circular e não hierarquizada como a tradição Weberiana, burocrática da Administração Pública brasileira.

A Liderança refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho (BRASIL, 2020).

A Estratégia organizacional é o papel desempenhado pelas organizações públicas, por meio dos serviços prestados, para ampliar, de forma sistêmica e integrada o bem estar social e as oportunidades dos cidadãos. Para cumprir bem sua função, a administração pública deve possuir os recursos adequados e o capital humano necessário de modo a atuar com eficácia, eficiência, efetividade e economicidade em benefício da sociedade. Para isso é importante traçar claramente



seus objetivos, definir sua estratégia de atuação e adotar ferramentas capazes de orientar as ações de melhoria (BRASIL, 2020).

O Controle interno é um processo integrado e dinâmico efetuado pela direção e pelo corpo de colaboradores, estruturado para enfrentar riscos e fornecer razoável segurança de que, na consecução da missão da entidade, será alcançado um resultado será alcançada a efetividade, eficácia e eficiência esperadas na prestação dos serviços públicos (BRASIL, 2020).

O papel do controle interno observado, neste trabalho a partir da documentação produzida e divulgada pelo TCU apontam a atuação da corte em um aspecto preventivo e educativo dois gestores públicos. Nesse sentido foi possível compreender explicações acerca da função do Estado e do papel da administração pública, a conceituação da governança pública organizacional, seu papel e funcionamento. Os gestores públicos também podem compreender os princípios, diretrizes e práticas norteadoras da governança pública organizacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a presente pesquisa foi possível observar que o evoluiu na própria terminologia a ser utilizada quando se aplica a governança na Administração Pública. Nesse aspecto, da segunda para a terceira versão do referencial básico ouve o acréscimo do termo organizacional. Apaziguando questionamentos encontrados em outros trabalhos acadêmicos desde 2010, o termo a ser empregado atualmente em relação à governança para órgãos e entidades governamentais é governança organizacional.

Para além da conceituação, o TCU, partindo do conhecimento de governança corporativa, estabeleceu um comparativo da relação agente-principal para o setor público, bem como o comparativo entre governança e gestão pública. Fixou os alicerces dos princípios fundamentais da governança organizacional.

A relação entre mecanismos e práticas de governança organizacional aplicável aos órgãos e entidades da administração pública também foram bem definidos e desenhados nos manuais produzidos pela corte de contas brasileira. Assim, os mecanismos de liderança estratégia e controle se desdobram em doze práticas.

São divulgadas as perspectivas do TCU acerca da governança, glossário de termos e um modelo de auto avaliação organizacional, bem como são divulgados relatórios e índices de governanças medidos pelo TCU nos órgãos que estão constitucionalmente vinculados ao controle dessa corte.

Não foi observado nenhum tipo de política de incentivos diretos ou de capacitação de agentes públicos relacionados aos aspectos de aplicação da governança organizacional nos órgãos ou entidades da Administração Pública. Mesmo naquelas, dentre as mais de quinhentas, em que o TCU aferiu os índices de governança.

Portanto, apesar da ampla divulgação e da mensuração periódica de índices de governança não foram encontrados incentivos que possam estimular a institucionalização dessas práticas de governança organizacional.

A criação de incentivos, aliado a uma divulgação mais ativa dos benefícios da institucionalização das práticas de governança organizacional, podem levar agentes públicos e cidadãos a desejarem uma maior utilização dos mecanismos e práticas de governança o que poderá levar a maior institucionalização.

Como sugestão para próximos estudos recomendamos a aplicação de questionários em órgãos e entidades públicas a fim de aferir o nível de conhecimento que os agentes públicos tenham acerca da institucionalização dessas práticas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste. 2020. Disponível em: <  
<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm> > Acesso em: 02 jun. 2021

CAVALCANTE, P. Gestão Pública Contemporânea: **Do Movimento Gerencialista ao Pós-NPM**. Texto para Discussão, n. 2319, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2017. Disponível em: <  
[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2319.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2319.pdf)>. Acesso em: 20 de abril de 2019.

CAVALCANTE, M. C. N.; DE LUCA, M. M. M. Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 73-90, 2013.

CHAGAS, R.A 'Modernização' Inacabada nos Governos Estaduais: Entraves na Experiência do Programa Nacional de Apoio a Modernização do Planejamento e da Gestão dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE) nos Estados De Alagoas (AL), Rio Grande do Norte (RN) e Sergipe (SE) em Análise. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 19, n. 1, p. 55-77, 2018.

DALLARI, A. A.. Controle compartilhado da administração da Justiça. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 7, n. 73, p. 01-17, 2005.

HOOD, Christopher; JACKSON, Michael W. **Administrative argument**. Dartmouth Publishing Group, 1991.

IFAC. International Federation of Accountants. **Good governance in the public sector**: consultation draft for an international framework (2001). Disponível em: <  
<http://www.ifac.org/system/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf> > Acesso em: 01 abr. 2021.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

LONGO, F. **A consolidação institucional do cargo de dirigente público**. Brasília: ENAP, 2003.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

OLIVEIRA, A. G.; CARVALHO, H. A.; CORRÊA, D. P.. Governança pública e governabilidade: accountability e disclosure possibilitadas pela contabilidade aplicada ao setor público como instrumento de sustentabilidade do estado. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 1, 2013.

OSBORNE, Stephen P. **The new public governance?** 1. 2006.

PECI, A.; PIERANTI, O.P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PEREIRA, D. A.; SAUERBRONN, F. F.; FONSECA, A. C. P. D.; MACEDO, M. A. S. Práticas Estratégicas de Orçamentação e Faturamento na Administração Pública: um Estudo de Caso na Marinha do Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 2, p. 71-89, 2016.

RHODES, R.A.W. Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability. Buckingham: **Open University Press**. 1997.