

Dr. Augustinho Vicente Paludo
Dr. Antônio Gonçalves de Oliveira
Msc. Fernando Diego Trujillo
Dr. Inácio Andruski Guimarães
Dra. Isabel Jurema Grimm
Dr. Mário Prokopiuk
Dr. Rogério Allon Duenhas

GOVERNANÇA PÚBLICA MUNICIPAL

***Primeiro Modelo para Implementação**

E

ESG APLICADO AO SETOR PÚBLICO

***Primeiro Modelo para Implementação**

2025



5

CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS DOS AUTORES

Governabilidade, governança, administração e gestão pública são termos fortemente inter-relacionados interdependentes e complementares. Da mesma forma que Estado, instituições públicas, desenvolvimento e planejamento também o são.

A governabilidade compreende o poder político que governa o ente federativo, e está acima da governança. Ela utiliza a governança como instrumento para conciliação de conflitos, harmonização de interesses e atendimento a demandas dos atores da governabilidade. Nas instituições públicas a governança ocupa o papel de governo estratégico, e, portanto, está acima da administração e da gestão, envolvendo o dirigente máximo e a alta administração, juntamente com os cidadãos e as partes interessadas.

A administração, a gestão e o gerenciamento, são quem efetivamente prestam os serviços públicos, e implementam os planos, programas, projetos e ações, que no contexto da governança devem estar voltados para o interesse público, o bem comum, e o atendimento das demandas das partes.

Todavia, na prática, a governança vem sendo mal compreendida, mal implementada e mal aplicada: em parte (i) pela falta de conhecimento acerca do tema, e em parte (ii) para que a governança não consiga exercer o seu papel transformador.

A falta de compreensão da governança pode ser solucionada pela leitura deste livro, e complementada com as referências utilizadas e as teorias da agência, institucional, da escolha pública e dos *stakeholders*. Este estudo conjunto leva ao conhecimento da governança pública e go-

vernância pública municipal, amplia a visão sobre o tema, e permite ver aspectos não abordados por pesquisadores, instituições públicas, acadêmicos, e gestores e demais profissionais do meio público.

Quanto ao segundo ponto, o desafio será maior: assim como a burocracia boicotou, em parte, a reforma gerencial de 1995, e o planejamento estratégico, em muitas instituições, foi feito para enfeitar gabinetes (Paludo, Prokopiuk, 2014), propositalmente o termo governança vem sendo utilizado nos mais diversos contextos, e em áreas e subáreas da administração, onde não existe governo, mas apenas atividades de gestão e gerenciamento (item 4.3 e figuras 21, 24 e 25).

Esse fato pode ter sido estrategicamente pensado por governos, políticos e altos gestores públicos, para retirar a governança do seu papel de governo estratégico das instituições públicas e torná-la algo comum: como se fosse mais um modismo ou confundindo-a com mais uma prática administrativa.

A governança diminui a discricionariedade do governo federativo ou dirigente máximo da instituição pública, e esse é justamente o fato que leva os governos e grandes autoridades a pulverizarem a governança e a tratar como algo simplista, retirando seu poder transformador e tentando confundi-la com práticas de gestão: esses agentes não querem mudanças; eles não querem mudar.

Os governantes e altos gestores, em regra, não querem compartilhar o governo com as partes e nem colocar o bem comum acima de seus interesses pessoais, ideológicos ou partidários: querem que tudo continue igual, para que possam continuar a sugar o estado brasileiro em detrimento das necessidades da população. E isso sem punição, pois vivermos no país da impunidade: quando uma grande operação de combate a corrupção existe e envolve políticos e altas autoridades, simplesmente ela é extinta por tribunais superiores do judiciário, mediante subterfúgios, para esconder os reais motivos que todos sabem quais são.

Este estudo, porém, avançou para além desses aspectos, buscando compreender a essência da governança: qual sua origem, suas principais funções, seus inter-relacionamentos, e como ela pode ser implementada nos municípios brasileiros.

Nesse ponto, demonstrou-se que a governança é o governo com as partes interessadas, com olhar democrático e social, e voltada para a promoção do bem comum; ou seja: no contexto da governança as decisões,

ações e resultados devem estar voltados para o interesse público e a promoção do bem comum.

Dessa constatação, que a “governança é o governo com as partes interessadas”, vem outra afirmação; a de que, se não existe essa participação não há que se falar na verdadeira governança pública ou governança pública municipal. E cabe a administração estabelecer canais de relacionamento com os cidadãos, que assegurem essa participação, e aos representantes da governança e da alta administração fazer com que essa participação seja efetiva.

Registre-se que a simples participação descomprometida também não basta: o que fará a diferença na governança é a qualidade da participação, pois a crença de que a participação pode, por si só, trazer soluções para os problemas locais, é uma ilusão. E, mesmo que a participação seja menor que o desejado, os canais devem continuar abertos e receptivos, e as premissas, diretrizes, princípios e normas, o interesse público-social, e a busca pelo bem-comum da municipalidade, devem ser incorporados pelos agentes da governança e praticados pela administração, pela gestão e pelos gestores públicos.

Foi construído e demonstrado, mediante a figura 24, o sistema de governança e administração pública municipal, que propõem uma estrutura unindo a governança e a administração pública, complementada pela gestão e gerenciamento, que deve ser estudado juntamente com o sistema de decisão municipal apresentado na figura 25, e as explicações que seguem essas figuras. Essa estrutura é flexível e poderá ser adaptada pelos municípios, se necessário.

Quanto a aplicação da governança no planejamento estratégico e participativo para o desenvolvimento municipal, demonstra-se que, guiado pelas regras e agentes da governança e com a participação das partes interessadas, o planejamento fica mais robusto e consistente: todos manifestam seus objetivos, problemas e propostas de solução, que a governança ajuda a reunir e construir objetivos comuns (alinhados com os ODS da ONU) a serem perseguidos por todos os partícipes, utilizando as potencialidades locais e a somatória de recursos públicos, convênios e parcerias.

Dessa forma, têm-se que poderão ser obtidos melhores resultados, que poderá ser fomentado o crescimento e o desenvolvimento, com atendimento aos interesses das partes, e voltado para o bem comum e para a redução das desigualdades sociais da população municipal.

Foi construído e apresentado um caminho para a implementação da governança pública municipal, mais direcionado para os municípios com até 20.000 habitantes; e sugestão para os municípios maiores e os metropolitanos. Salientou-se, ainda, que em pequenos municípios, abaixo de três mil habitantes, boas práticas de gestão, que respeitem as normas e princípios vigentes e sejam voltadas para o bem comum da população, podem ser suficientes.

O caminho apresentado para implementação da governança é composto por nove etapas (item 4.9): decidir pela implementação da governança; designar e capacitar equipe de apoio à implementação da governança; diagnosticar a administração e gestão municipal; estabelecer normas de governança; reorganizar a estrutura e as competências; governar com as partes interessadas; implementar as práticas orientadas pela governança; monitorar o avanço da governança; avaliar, revisar e inovar.

Conforme o estudo demonstrou, nenhum modelo se aplica a todos os municípios, em face de suas particularidades. Assim, a proposta de caminho para a implementação da governança deve ser adaptada à realidade local. É o(a) Prefeito(a), junto com sua equipe de líderes e gestores, considerando sua estrutura, competências, recursos e tecnologia, que deve decidir como será implementada e aplicada a governança pública em seu município.

Têm-se que a boa governança é aquela que produz bons resultados, porém os resultados podem ser mascarados, se avaliados somente por critérios definidos pelos órgãos de controle ou pela burocracia. Assim, para assegurar que os resultados sejam realmente bons, é preciso que sejam avaliados pela população local diretamente afetada ou beneficiada pelas ações públicas, com canal para *feedback*, cujas sugestões devem ser utilizadas para o aperfeiçoamento da gestão e das práticas.

Todavia, é preciso ter em mente que dificuldades e problemas existem e devem ser enfrentados pelo(a) Prefeito(a) e gestores locais; tanto (i) para a implementação de uma boa governança, como (ii) para a promoção do desenvolvimento econômico e social sustentável.

A implementação da governança é mais fácil resolver porque depende, essencialmente, da vontade política do(a) Prefeito(a): determinada a implementação, todos se esforçarão para cumprir a ordem e implementar a governança pública municipal; o desenvolvimento local é mais difícil, visto que, além da vontade política, envolve muitos elementos, recursos e

variáveis, todavia, conforme demonstrado neste livro, pode ser alcançado por meio do planejamento estratégico participativo.

Registre-se que, se persistirem os interesses pessoais e as práticas burocráticas em detrimento do interesse público, o(a) Prefeito(a) e os gestores públicos não resolverão os problemas locais, principalmente os sociais, e estarão na contramão da Constituição Federal de 1988, pois não alcançarão os objetivos ali previstos, como a redução das desigualdades sociais e da pobreza.

Assim, cabe ao(a) Prefeito(a) e sua equipe de gestores, articular a capacidade administrativa com a visão de futuro, e, no contexto da governança, estabelecer objetivos comuns e caminhos inclusivos, explorando as potencialidades e capacidades locais, em parceria com outros níveis de governo e com a iniciativa privada, e com coragem para inovar e desenhar um futuro melhor para o município e seus habitantes.

Se houver a união dessas forças e atores, além de melhorar a administração e a gestão e os serviços públicos, muitos municípios obterão sucesso e haverá crescimento e desenvolvimento, que resultará em maior número de empregos e elevação da renda, com redução da pobreza e da desigualdade social, e melhoria da qualidade de vida para todos os habitantes do município.

5.2 CONCLUSÃO

O estudo demonstrou a importância da governança pública municipal, como ela se conecta com a governabilidade, administração, gestão e atores locais, qual seus fundamentos e sua essência, quais os principais papéis, uma proposta de estrutura, e como ela se aplica ao planejamento para o desenvolvimento; e, ainda, indicou um caminho para a sua implementação nos municípios brasileiros.

A governança pública municipal é um sistema que reúne o político (governabilidade-prefeito), o administrativo (instituições públicas-gestores), o democrático (sociedade civil-partes interessadas) e o social (bem comum-pessoas), numa articulação que privilegia o diálogo e a tomada de decisão conjunta, voltada à solução de problemas e ao desenvolvimento local, visando resultados que preservem o interesse público, reduzam as desigualdades sociais, e contribuam para a melhoria do bem-estar da população do município.

A partir dos resultados das análises da governabilidade, governança, administração e gestão pública, foi possível observar que são interdependentes e inter-relacionadas.

Sob a ótica da governabilidade, a governança ameniza conflitos, concilia interesses e atende os partícipes dessa instância, inclusive mediante serviços prestados pela administração, e assim o governo aumenta sua legitimidade e sua governabilidade, que, por sua vez, fortalece a própria governança e as instituições públicas.

No aspecto administrativo, a governança organiza e direciona a administração, aproxima cidadão, administração pública e governo, ouve os anseios da sociedade, e, preservando o interesse público, direciona as ações da administração para o bem comum, com ética, transparência, prestação de contas e responsabilização.

Prestando melhores serviços e obtendo melhores resultados as instituições públicas são reconhecidas e legitimadas pela sociedade, fato que também contribui para reconhecer o papel da governança e reforçar as boas práticas de gestão, bem como para assegurar a estabilidade da governabilidade.

Todavia, a governança só pode fazer a diferença se for implementada: assim, é imperioso que se implemente a governança no município. E para isso, foi proposto um caminho para guiar a implementação da governança pública municipal (item 4.9), que deve ser adaptado à realidade de cada município (item 4.9.1).

Governança vem de governo e representa uma nova forma de governar, mais participativa, mais democrática, mais transparente, e mais voltada para o interesse público-social, em que as principais decisões são tomadas em conjunto com as partes interessadas.

Esse governo se caracteriza no ente federativo e em nível institucional. Em nível federativo reflete a capacidade administrativa, financeira e técnica de governar: de decidir e implementar políticas públicas que atendam às necessidades da população, de forma participativa, com eficácia e preservação do equilíbrio fiscal. Nesse nível, a governança contribui para um governo melhor organizado e uma sociedade mais participativa, resultando num país/município mais estável e melhor administrado financeiramente, com maior justiça social, e com um projeto público capaz de agregar múltiplos interesses e motivar os seus habitantes.

Em instituições públicas a governança pública compreende o sistema que governa a instituição, com as partes interessadas, direcionando

as decisões e ações para o interesse público social e a promoção do bem comum, monitorando o desempenho da administração e a atuação dos gestores, e assegurando o gerenciamento de riscos, a avaliação dos resultados, a transparência, a prestação de contas e a responsabilização dos agentes com poder de decisão.

Considerando que governança vem de governo, do ente federativo ou das instituições públicas, e que, estrategicamente posiciona-se acima da administração e da gestão, entende-se inadequada e incorreta a utilização da palavra governança para definir áreas ou atividades que são exclusivas da gestão ou de gerenciamento, como por exemplo, governança de pessoas, governança de projetos, governança de processos, etc.: essas atividades não são governadas, mas geridas e gerenciadas.

Governança é governar com as partes interessadas: assim, não se pode falar em governança onde não existe espaço aberto às partes interessadas, ou onde essa participação é fictícia, sem nenhuma capacidade de influenciar nas decisões, ou onde os cidadãos, as partes interessadas, e os demais representantes da sociedade são meros espectadores: no mínimo as sugestões e críticas desses atores devem chegar aos agentes da governança para serem analisadas e consideradas nas decisões.

A governança pública veio para mudar o governo e a administração pública para melhor, haja vista que, durante décadas, muitos agentes públicos preocuparam-se mais consigo mesmos e menos com interesse público e o bem comum; e, assim, não resolveram os grandes problemas, principalmente os sociais, como a desigualdade e a pobreza.

A governança pública chegou para ajudar os governantes, os Prefeitos e os gestores; chegou para exigir decisões e ações íntegras, éticas, responsáveis e voltadas para o bem comum; chegou para organizar e delimitar, e não para gerir; chegou para influenciar práticas participativas e melhorar os serviços e os resultados públicos; chegou para despertar o olhar voltado para o atendimento das demandas dos cidadãos e a redução das desigualdades sociais.

Inegavelmente a governança pública está transformando e aperfeiçoando o papel do governo e das instituições (Kinzler, 2023). É com um novo olhar, uma nova cultura e muito comprometimento, que, no contexto da governança, se apregoa novos papéis aos atores políticos, aos gestores públicos e a sociedade civil: todos unidos e comprometidos com o alcance dos objetivos, que devem concorrer para o bem-estar da população municipal.

Mas para que isso aconteça, a vontade política – do(a) Prefeito(a) e do dirigente máximo – se torna a questão mais importante para o sucesso da governança, juntamente com a ética, a definição de critérios para a escolha de líderes e gestores públicos, e o espaço para a participação das partes interessadas.

Nesse contexto, reitera-se que “uma boa governança e a excelência na gestão, dependem menos de leis, normas, técnicas e tecnologias, e mais do comprometimento dos agentes públicos e da utilização de competências e recursos norteados por princípios e valores corretos” (Paludo & Oliveira, 2024, p. 70).

Governar/Administrar/Gerir é mais que seguir um modelo ou regras. Assim, para que a governança seja capaz de melhorar os serviços e resultados públicos, é preciso que os gestores públicos sejam éticos e comprometidos com o interesse público e o bem-estar da população, acima de seus próprios interesses ou de seu partido político. “A ética é o fundamento da governança que orienta a conduta e viabiliza o convívio e a evolução do ser humano em sociedades cada vez mais complexas, e embasa os princípios de governança e as melhores práticas para alcançá-los (IBGC, 2023).

Sem isso; sem vontade política, sem bons e íntegros gestores públicos, sem espaço para a participação dos atores locais, e sem uma estrutura administrativa básica, nenhum tipo de governança produzirá bons resultados: ao contrário, servirá para mascarar as velhas práticas sob o pretexto de estarem, falsamente, alinhadas com os princípios e práticas da governança pública.

Porém, se houver vontade política, se esses líderes forem competentes, íntegros e voltados para bem comum, e se houver uma estrutura administrativa básica, então a governança pública, no município ou na instituição pública, terá espaço para exercer seu papel, direcionar as ações administrativas, e orientar a administração para a produção de resultados que atendam a maioria das partes interessadas.

Então a governança pública poderá guiar a construção do planejamento estratégico participativo municipal, que direcionará o município para um futuro melhor. Conciliando interesses, incentivando convênios, construindo parcerias, explorando as competências e pontos fortes do local, construindo objetivos comuns a serem perseguidos por todos, a governança ajuda a administração a construir um plano capaz de levar o município ao crescimento e desenvolvimento, com geração de empregos, melhoria

da renda, redução das desigualdades sociais e da pobreza; resultando em melhores condições de vida para toda a população do município.

A governança pública municipal existe para melhorar a administração, a gestão e os resultados, e gerar valor para todos os interessados, sempre com olhar democrático e social, e direcionando as ações para o bem comum. E, mesmo que não resolva todos os problemas dos municípios brasileiros, ela é positiva e deve ser implementada, visto que sem a governança “é muito menos provável que os interesses das instituições reflitam as necessidades dos cidadãos, que as soluções propostas sejam as mais adequadas e que os resultados esperados impactem positivamente a sociedade” (GPGP, 2018, p. 82).

Uma boa governança pública municipal é aquela que, respeitando as normas e princípios vigentes, consegue organizar e fortalecer a administração pública, governar com as partes interessadas, fazer com que as suas diretrizes, premissas e princípios sejam traduzidas em regras claras pela administração, passíveis de serem transformadas em medidas concretas que possam ser implementadas e cumpridas pela administração e a gestão e pelas demais partes interessadas; e suficientes para direcionar as ações para o interesse público-social, minimizar desvios de finalidade e as práticas de corrupção, e gerar resultados que sejam bons para a instituição e contribuam para reduzir as desigualdades sociais, com transparência.

Com a implementação e funcionamento da governança pública municipal ganha o(a) prefeito(a), visto que uma boa governança melhora a prestação de serviços e os resultados da administração, fortalecendo a legitimidade do governo municipal; ganham as instituições públicas, que melhor organizadas, orientadas e direcionadas pela governança tem melhores condições de cumprir sua missão e alcançar bons resultados, sendo reconhecidas pela sociedade; ganham os cidadãos, com melhor acesso e qualidade dos serviços públicos, que podem contribuir para a melhoria de sua qualidade de vida; e ganha toda a comunidade local, pois a governança, por meio do planejamento estratégico municipal, também contribui para o desenvolvimento econômico e social do município, que pode resultar em maior bem-estar para todos os seus cidadãos.

REFERÊNCIAS

- ABBONDANZA, Marcia, V. P. **Um estudo sobre carreiras e estereótipos de gênero a partir da teoria institucional de Thorstein Veblen**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Pampa (UFP), Santana do Livramento: UFP, 2021.
- ABRUCIO, Fernando L.; SYDOW, Cristina T. **Federalismo e governança multinível em regiões metropolitanas: o caso brasileiro**. Capítulo 3, p. 47, do Livro Governança Multinível e Desenvolvimento Regional Sustentável, 397p. José Mario Brasiliense Carneiro e Klaus Frey (orgs.). São Paulo: Oficina Municipal, 2018.
- ALMEIDA, Ronaldo. Evangélicos à direita. **Horiz. Antropol**, n. 58, set./dez. Porto Alegre, 2020.
- ALPERSTEDT Neto, Carlos; Rolt, Carlos R.; Alperstedt, Graziela D. Acessibilidade e tecnologia na construção da cidade inteligente. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 22, mar./abr. 2018.
- ALVES, Sara C. S. **Gestão de stakeholders: utilização da metodologia AHP para hierarquizar sua importância**. Dissertação, UFF, Niteroi, 2020.
- AMORIM, Sônia Naves David. Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/ Sociedade. **Revista do Serviço Público**, Brasília: Enap, jun. 2000.
- ANDRADE, Rafael L. M. Governança municipal no Brasil contemporâneo: crise, desafios e possibilidades. **Revice**, v.3, n.1. Belo Horizonta, 2018.
- ANESE, Vivian. **Gestão de stakeholders e de recursos humanos em organizações sem fins lucrativos**. Dissertação, IMED, Passo Fundo, 2017.
- ARAUJO, Silvana M. **Controle democrático da política esportiva brasileira: um estudo sobre o conselho nacional do esporte**. 2016. Tese, UNB. Brasília, 2016.
- ARAÚJO, Vinícius C. A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho. **Caderno ENAP**, 45, Brasília, 2002.
- ARRUDA, Giovana S.; MADRUGA, Sergio R.; FREITAS Junior, Ney I. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, n. 1, jan./abr. 2008.

- ASSIS, Paloma C.; GODOY, Amália M. G. **A governança formal do observatório social de Maringá**. Artigo. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ArqMudi/article/view/20968>. Acesso em: 14.mar.2023.
- AVELINO FILHO, G. Clientelismo e política no Brasil. Revisitando velhos problemas. **Novos Estudos**, São Paulo, n. 38, 1994. Disponível em: <https://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/handle/bdtse/5159>. Acesso em: 28 jul. 2024.
- AVILA, Vicente F. Realimentando discussão sobre teoria de desenvolvimento local. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v.8, set. 2006.
- BAGGIO, Lucas P. Autonomia decisória das agências reguladoras federais e a formação dos colegiados no direito brasileiro: análise crítica a partir dos pressupostos da teoria da escolha pública. **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília: UNB, n. 2, 2023.
- BARBOSA, Tayla N. **Desenvolvimento local: uma análise crítica dos paradigmas e dos Impasses**. 2018. Dissertação UFCS. São Carlos, 2018.
- BARQUERO, Antonio Vasquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. FEE/UFRGS, Porto Alegre. 2001. 278p.
- BELLINGIERI, Julio C. Teorias do desenvolvimento regional e local: uma revisão bibliográfica. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador-BA, v. 2, n. 37, 2017.
- BERGAMINI, José C. L.; SOUZA, João A. Governança no ambiente público: análise dos reflexos na administração pública. **Inc. Soc.**, Brasília, v.15 n.2, jul./dez. 2022.
- BERNABEL, Rodolpho T. **Teoria da escolha pública, uma introdução crítica**. 2009. Dissertação, USP, 2009.
- BERNARDON, Renata A. **A interdependência da teoria da agência e da stewardshiptheory para compreensão da longevidade das empresas familiares**. 2018. Tese, UNISINOS, São Leopoldo, 2018.
- BEUX, Claudia F. **A práxis do planejamento da Proplan (UFRGS) 2012 a 2020: entrelaçando conceitos de Memória Organizacional (Mo) e teoria institucional**. 2023. Tese, Universidade LaSalle, Canoas, 2023.
- BEZERRA, Carla P. **Ideologia e governabilidade: as políticas participativas nos governos do PT**. 2020. Tese USP. São Paulo, 2020.
- BICHIR, Renata. Governança multinível. **Repositório IPEA**, Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8969?mode=full>. Acesso em 07.out.2024.
- BM. Banco Mundial. **Good governance and the World Bank**. 2002. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/>. Acesso em: 02 fev. 2024.

- BM. Banco Mundial. **Governance and the Law**. 2017. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/>. Acesso em: 02 fev.2024.
- BOBBIO, Norberto. **A teoria das formas de governo**. 2.ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1981. 179p.
- BOCHENEK, Antônio C. Corrupção sistêmica no Brasil: enfrentamento e dificuldades. **Revista Jurídica da FANAP**, n. 01, jan./jun. 2018.
- BOLOGNESI, Bruno; RIBEIRO, Ednaldo; CODATO, Adriano. Uma nova classificação ideológica dos partidos políticos brasileiros. **DADOS**, Rio de Janeiro, v.66, 2023.
- BONFIGLIO, Fátima, C. M. **Gestão de projetos na administração pública municipal: um estudo de viabilidade de implementação de escritório de projetos em uma prefeitura**. TCC, Unipampa, 2022.
- BORGES, André. Democracia vs. eficiência: a teoria da escolha pública. **Lua Nova Revista de Cultura e Política**, n. 53, 2010.
- BORGES, Fabrini Q. *et al.* Capacidade de gestão pública e desenvolvimento municipal na região norte do Brasil: uma análise multivariada e espacial de indicadores. **Revista GeSec**, São Paulo, v. 14, n. 4, 2023.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 mar. 2024.
- BRASIL. Decreto Federal n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/legislacao/>. Acesso em: 01 mar. 2024.
- BRASIL. GPGP - Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2018/12/governo-federal-lanca-guia-sobre-a-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 01 mar. 2024.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Manual para Implementação de programas de integridade**. Brasília, 2017, 59p. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 08 out. 2024.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Manual de Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade**. Brasília, 2020, 96p. Disponível em: https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/manual_integridade_final.pdf. Acesso em: 08.out.2024.

- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Instrumento para avaliação da gestão pública**. Brasília, MP, 2016.
- BRASIL. Página do Ministério do Planejamento. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br>. Diversos acessos em 2024.
- BRASIL. Portal da Transparência. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/emendas?ano=2023>. Acesso em: 13 jul. 2024.
- BRASIL. TCU - Tribunal de Contas da União. **Glossário de termos técnicos**. Brasília, 2012. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/glossario-de-termos-do-controle-externo.htm>. Acesso em: 12 abr. 2024.
- BRASIL. TCU - Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança-2**. 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/E8/14/13/3D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF>. Acesso em: 05 nov. 2019.
- BRASIL. TCU - Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados do TCU**. 3.ed. Brasília, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 14 fev. 2024.
- BRASIL. TCU - Tribunal de Contas da União. **Referencial para avaliação de governança multinível em políticas públicas descentralizadas**. Brasília, 2021. 52p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-para-avaliacao-de-governanca-multinivel-em-politicas-publicas-descentralizadas.htm>. Acesso em: 30 set. 2024.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova** [online], São Paulo, n.45, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: SACHS, I.; PINHEIRO, P. S.; WILHEIM, J. (orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. O conceito histórico de desenvolvimento econômico. **Texto de artigo para discussão**, n.157. São Paulo: Escola de Economia FGV-SP, 2006, 24p.
- BRONSTEIN, Michelle M. **Governança no terceiro setor brasileiro: uma explicação à luz da teoria dos stakeholders**. 2016. Tese, Unigranrio, Rio de Janeiro, 2016.
- BRYANT, Christopher. Gouvernement versus governance: structure versus process. **EchoGéo**, v.43. p. 1-5. 2018.

- CAMILO, Silvio P. O.; YAMAGUCHI, Cristina K.; MANENTI, Rosana V. A. Práticas de governança pública municipal: análise informacional dos sítios eletrônicos em portais de transparência. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, dez. 2018.
- CANDIOTTO, Luciano Z. P. A difícil governabilidade do Brasil. **AMBIENTES, Revista de Geografia e Ecologia Política**, v. 5, n. 2, 2023.
- CANDLER, Gaylord G. **The study of public administration in India, the Philippines, Canada and Australia: the universal struggle against epistemic colonization, and toward critical assimilation**. Universidade do Norte da Flórida, 2014. Disponível em: <https://scholars.unf.edu/en/publications/the-study-of-public-administration-in-india-the-philippines-canad>. Acesso em: 31 maio 2024. Tradução livre.
- CARDOSO JR., J. C. **Estado, planejamento, gestão e desenvolvimento: balanço da experiência brasileira e desafios no século XXI**. Santiago, Chile: Ilpes/Cepal, 2014. 37p.
- CARVALHO, Antonio O.; CINTRA, Renato F. Uma aproximação ensaística entre a administração política e a teoria dos stakeholders. **Revista Gestão e Secretariado**, São Paulo, v.14, n.11, 2023a.
- CARVALHO, Delio N. G. **A incorporação das premissas de desenvolvimento sustentável ao planejamento governamental brasileiro – o plano plurianual (PPA)**. 2022. Tese Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa. Lisboa, 2022.
- CARVALHO, Eduardo F. P. Sistema presidencialista em crise? Análise da governabilidade e das crises políticas. **Contemporânea - Revista de Ética e Filosofia Política**, v. 3, n. 1, 2023b.
- CFA. Conselho Federal de Administração. **Planejamento estratégico municipal**. Disponível em: <https://cfa.org.br/cfa-lanca-cartilha-de-planejamento-estrategico-municipal/>. Acesso em: 13 jun. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2007.
- CICHOSKI, Francieli C. L.; SEHN, Lieges C.; MELLO, Gilmar R. Índice de governança municipal e práticas de governança eletrônica: um estudo com os municípios do Oeste do Paraná. *In: XIX INTERNACIONAL CONFERENCE E ACCOUNTING*, São Paulo, USP, 2019.
- COMBATE A FOME. Disponível em: <https://combateafome.org.br>. Acesso em: 13 mar. 2024.
- CONFEDERAÇÃO Nacional dos Municípios. **Como promover a boa governança na gestão municipal**. Brasília, 2018. Disponível em: www.cnm.org.br. Acesso em: 07 out. 2024.

- CORRÊA Neto, Gilcindo C. Capital **Social e governança local no contexto do arranjo produtivo local de móveis do Sudoeste do Paraná**. 2018. Dissertação, UTFPR. Pato Branco, 2018.
- COSTA NETO, João A.; LIMA, Caio R. P; DINIZ, Josedilton A. Análise da efetividade da gestão municipal na regularidade das contas públicas. **Revista ConTexto**, Porto Alegre, v.23, n.54. 2023.
- COSTA, Francisco A. O momento, os desafios e as possibilidades da análise econômica territorial para o planejamento do desenvolvimento nacional. **Nova Economia**, Belo Horizonte, set./dez. 2014.
- COSTA, Frederico L. Brasil: 200 anos de estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, set./out. 2008.
- COSTA, Sérgio. Estrutura social e crise política no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 61, p. 499-533, 2018.
- COSTA, Sheyla L. (Des)governo, (in)governabilidade ou (des)governança? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, mar./abr. 1997.
- COSTA, Vavito A. **Democracia e Governabilidade na Guiné-Bissau**: um estudo sobre a instabilidade política. 2023. TCC, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), 2023.
- COVAS, Maria M. C. M.; COVAS, António M.; A. Cidades inteligentes e criativas e smartificação dos territórios: apontamentos para reflexão. **Desenvolvimento Regional em Debate**, v.10, 2020.
- CRUZ, Edwin C. O.; BENAVENTE, Liliana J. G; RIVERA, Carmen G. J. Strategic planning model and its impact on the development of micro-enterprises in the services sector in Mexico. Intern. **Journal of Profess, Bus. Review**. Miami, v. 8, n. 5, p. 01-22, 2023.
- CUNHA, Magali N. Evangélicos e política no Brasil: o avanço dos fundamentalismos e a aliança com o bolsonarismo. **Revista Davar Polissêmica**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, 2023.
- CUST, James; HARDING, Torfinn; KRINGS, Hanna; BALLESTEROS, Alexis R. Public governance versus corporate governance: Evidence from oil drilling in forests. **Journal of Development Economics**, 163, 2023.
- D'ALMEIDA, C. H.; FRANCO, F. M. Desenho institucional para a governança e planejamento metropolitanos em São Paulo. **Rev. Programa Pós-Grad. Arquit. Urban.**, São Paulo, FAUUSP, v.25, n.46, p. 32-55, maio/ago. 2018.
- DALL'OLIO, Leandro L. S. O índice de efetividade da gestão municipal e a agenda 2030 como ferramentas para aprimoramento do Plano Plurianual (PPA). **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas**, 2. sem. 2023.