

# GOVERNANÇA EM REDES DE CONTROLE DA GESTÃO PÚBLICA

## *Governance in public management control networks*

Mariana Santos Coutinho<sup>1</sup>  
Vera Lúcia Peixoto Santos Mendes<sup>2</sup>  
Fabio Campos Aguiar<sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo investiga os mecanismos de governança na Rede de Controle da Gestão Pública do Estado da Bahia/Brasil (2009-2021), com foco em melhorar a coordenação, cooperação e comunicação entre os órgãos participantes. O estudo qualitativo e exploratório se baseia em entrevistas semiestruturadas e análise documental, utilizando a técnica de análise categorial temática. São abordados conceitos de controle na Administração Pública e governança em redes, fundamentados em autores relevantes e diretrizes do Tribunal de Contas da União (2020). Os resultados mostram que mecanismos como representação, sistemas regulatórios, comunicação e planejamento estratégico favorecem a atuação conjunta e o intercâmbio de informações. Tais achados confirmam a importância de ações colaborativas para o fortalecimento da rede e destacam a necessidade de mecanismos de governança que estimulem a participação ativa das organizações. A pesquisa contribui com recomendações para aprimorar a comunicação e fortalecer ações conjuntas, delineando limites e possibilidades para modelos de gestão em redes colaborativas.

**Palavras-chave:** Redes de Controle. Governança Pública. Governança em Redes.

### ABSTRACT

This article investigates governance mechanisms within the Public Management Control Network of the State of Bahia/Brazil (2009-2021), focusing on enhancing coordination, cooperation, and communication among participating entities. The qualitative and exploratory study is based on semi-structured interviews and document analysis, employing the thematic categorical analysis technique. Concepts of control in Public Administration and network governance, grounded in relevant authors and guidelines from the Federal Court of Accounts (2020), are discussed. The results show that mechanisms such as representation, regulatory systems, communication, and

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Pós-Graduada em Direito Civil pela Faculdade Baiana de Direito. Graduada em Direito pela Universidade Federal da Bahia. Auditora do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia (TCM/BA). E-mail: [marianasantoscoutinho@gmail.com](mailto:marianasantoscoutinho@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professora titular da EAUFBA, atuante pelo PROPAP/UFBA – Programa Especial de Participação de Professores Aposentados. E-mail: [verapeixoto09@gmail.com](mailto:verapeixoto09@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professor da Universidade Salvador. E-mail: [fabioaguiar.online@outlook.com](mailto:fabioaguiar.online@outlook.com)



strategic planning promote joint action and the exchange of information. These findings confirm the importance of collaborative actions to strengthen the network and highlight the need for governance mechanisms that encourage active participation from organizations. The research offers recommendations to improve communication and reinforce joint actions, outlining the limitations and possibilities for management models in collaborative networks.

**Keywords:** Control Networks. Public Governance. Network Governance.

## 1 INTRODUÇÃO

A complexidade das demandas sociais tem exigido mais diálogo e parceria entre as diversas entidades estatais e órgãos públicos para a implementação, avaliação, monitoramento e controle de políticas públicas (Abrucio; Franzense, 2010). Assim, vem sendo realçada a necessidade de desenvolvimento de mecanismos de colaboração e cooperação interorganizacionais para atuação coletiva, mediante Redes de Controle (Brasil, 2018).

A Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988) atribuiu as atividades de controle a uma diversidade de órgãos, destacando a necessidade de diálogo entre esses. A interação e a cooperação entre eles, além de serem obrigatórias, podem se mostrar de grande utilidade, a fim de evitar retrabalhos e a omissão quanto ao exercício de competências definidas constitucionalmente. Para aprimoramento do exercício do controle da Administração Pública, apresenta-se a possibilidade de formação de redes, definidas como uma articulação de órgãos interdependentes, mas autônomos, que interagem entre si por meio de constantes negociações e discussões (TCU, 2020) para alcance de objetivos comuns.

Para fins deste trabalho, entende-se que redes de controle são arranjos constituídos pelo conjunto de organizações com objetivos aderentes às funções de fiscalização e controle, que estabelecem relações inter e multilaterais. As questões relacionadas à ação coletiva tornam-se essenciais nesse arranjo, composto por organizações e atores distintos, com objetivos individuais e relações de poder diversas, o que, inevitavelmente, traz desafios para coordenação, cooperação e comunicação entre eles (Calmon; Costa, 2013; Brasil, 2018; TCU, 2020).

A opção pela criação de uma rede traz diversos desafios para a sua governança. Entre eles, destacam-se as definições: a) de sua estrutura (órgãos,

atribuições e responsabilidades); b) de competências para decisões; c) dos objetivos comuns; d) da forma de execução e controle das atividades coletivas; d) de mecanismos de incentivo para realização das atividades coletivas. Assim, os mecanismos de governança são instituídos como forma de conciliar os interesses daqueles que a compõem (Roth, 2011).

É nesse sentido que esse artigo busca identificar quais mecanismos de governança favorecem o alcance dos objetivos firmados e a viabilização da troca de informações entre os partícipes, de forma ágil e sistemática, com compartilhamento de dados e documentos, observadas as políticas de segurança de cada órgão, conforme pactuado por eles.

A Rede de Controle da Gestão Pública no Estado da Bahia foi criada em 2009, por meio de Acordo de Cooperação (Bahia, 2009) e sua composição, até o ano de 2022 se dava pelos seguintes órgãos: Advocacia-Geral da União (AGU), Auditoria Geral do Estado da Bahia (AGE), Caixa Econômica Federal (CEF), Controladoria-Geral da União (CGU), Departamento Nacional de Auditoria do SUS (DENASUS), Ministérios Públicos Federal, Estadual e de Contas, Polícia Federal (PF), Procuradoria-Geral do Estado da Bahia (PGE/BA), Receita Federal do Brasil (RFB), Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE/BA), Tribunal de Contas dos Municípios (TCM/BA), Tribunal de Contas da União (TCU) e Tribunal Regional Eleitoral (TRE/BA) (Bahia, 2009).

O Acordo de Cooperação estabeleceu como sua finalidade: ampliar e aprimorar, de modo expresse e efetivo, a articulação de parcerias entre órgãos públicos e entidades nas diversas esferas da administração pública no Estado, bem como desenvolver ações direcionadas à fiscalização da gestão pública, ao diagnóstico e combate à corrupção, ao incentivo e fortalecimento do controle social, ao tráfego de informações e documentos, intercâmbio de experiências e capacitação dos integrantes.

A citada Rede vem realizando reuniões para debater agendas comuns, bem como expedir orientações técnicas para os órgãos de controle e para os gestores públicos. Porém, outras ações poderiam ser realizadas conjuntamente para o alcance da finalidade e das atribuições estabelecidas no Acordo de Cooperação. Assim, o

estabelecimento de determinados mecanismos de governança favorece maior coordenação, cooperação e comunicação, promovendo outras ações conjuntas.

Neste cenário, apresenta-se como questão de pesquisa: quais os mecanismos de governança pública podem favorecer maior cooperação e comunicação entre os órgãos que compõem a Rede de Controle da Gestão Pública na Bahia?

Para responder a essa questão, estabeleceu-se como objetivo analisar os mecanismos de governança existentes no período de 2009 a 2021, na Rede de Controle da Gestão Pública no Estado da Bahia, investigando-se quais poderiam ser adotados para favorecer maior cooperação e comunicação entre os órgãos que a compõem.

Este artigo está organizado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda seção aborda o tema do controle da Administração Pública, apresenta considerações sobre a formação de redes para controle da Administração Pública e contém a revisão teórica dos mecanismos de governança pública em redes. Na terceira seção são descritos os aspectos metodológicos e na quarta são apresentados e discutidos os resultados. Por fim, são trazidas considerações finais na quinta seção.

## **2 O CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GOVERNANÇA PARA FORMAÇÃO DE REDES**

A necessidade de controle na Administração Pública está intrinsecamente relacionada à existência do poder. Assim, havendo a atribuição de poder a um representante para que concretize a vontade dos representados, é necessário o controle de suas ações, a fim de que mantenha aderência a esse propósito.

Na Administração Pública, o controle pressupõe a fiscalização, o acompanhamento, o monitoramento e a verificação da atividade administrativa, de acordo com parâmetros preestabelecidos, visando averiguar o cumprimento do que foi determinado ou o que eventualmente necessita ser corrigido. “Então, controlar é fiscalizar e emitir um juízo de valor, caracterizando o exercício do poder uno estatal por meio de uma função” (Guerra, 2019, p. 118). Envolve um conjunto de mecanismos para vigilância, orientação e correção da atuação administrativa para que esta não se

distancie das regras e princípios do ordenamento jurídico e dos interesses públicos que legitimam a sua existência (Maximiano; Nohara, 2020).

O controle pode ser exercido pelos próprios órgãos internos do Poder que executam as ações ou por órgãos externos, de estrutura diversa do Poder controlado, além da própria sociedade, que também exerce função controladora. No seu conjunto, todos esses são atores do controle administrativo (Matias-Pereira, 2018b).

Embora a forma de organização em redes já tenha existido em outros tempos, a revolução tecnológica é que forneceu a base para a sua expansão (Castells, 2020). “As mudanças decorrentes da globalização e das rápidas transformações tecnológicas levam organizações a buscarem aprimoramento de desempenho, redução de custos operacionais, ampliação dos serviços ofertados e maximização de produtividade e qualidade dos processos” (Roth, 2011, p. 18). Esses fatores conduziram à formação de diversos arranjos organizacionais com o objetivo de proporcionar economias de escala e aquisição de competências.

Na atualidade, o servidor público do século XXI deixa de ser um mero cumpridor de normas legais e passa a englobar atuações de incentivo ao diálogo, compartilhamento de ideias e desenvolvimento de ações conjuntas. “Trata-se de reconhecer a complexificação tanto da sociedade como do Estado, no sentido de uma maior diversificação, especialização funcional, aumento do número de atores envolvidos e de recursos necessários para o enfrentamento dos problemas” (Fleury, 2005, p. 81).

A teoria de redes está diretamente relacionada com o reconhecimento da importância da interação para a consecução de objetivos organizacionais e individuais. Os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de rede são a interação, o relacionamento, o compartilhamento e a complementariedade (Abreu; Cândido, 2000). Para Provan e Kenis (2007), as redes compreendem um grupo de organizações autônomas, que trabalham de forma colaborativa e coletiva para tentar alcançar não apenas seus objetivos próprios, como também os objetivos coletivos propostos.

Por fim, também, é fator determinante para o conceito de rede a definição de formas particulares de coordenação e governança. Fleury (2005) ensina que as formas tradicionais de organização e gestão na Administração Pública, fundadas no

paradigma burocrático, são consideradas insuficientes e inadequadas para a gestão de redes.

O *New Public Management* é uma abordagem, que no campo da Administração Pública estimulou a busca de soluções para problemas decorrentes das disfunções da burocracia, incentivando a *accountability*, transparência, eficiência e governança (Bresser-Pereira; Wilhelm; Sola, 1999; Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008). “Nesse ínterim, o conceito de governança é significativo na construção dos pressupostos da reforma estatal, de modo que o Estado seja menos burocrático e mais gerencial” (Teixeira; Gomes, 2019, p. 522).

Por sua vez, Denhardt e Denhardt (2007) descreveram o Novo Serviço Público como uma alternativa à Nova Gestão Pública, que objetiva agregar uma visão estratégica e pró democracia na Administração Pública. A base dessa teoria está centrada em valores de cidadania e de participação (Fonseca, 2016). O Novo Serviço Público é caracterizado por uma estrutura colaborativa, com lideranças compartilhadas e com o envolvimento de órgãos públicos, privados, organizações sem fins lucrativos e comunidade, visando ao estabelecimento de acordos (Denhardt; Denhardt, 2007). Matias-Pereira (2010b) resume que, para os citados autores, o Novo Serviço Público busca “encontrar ‘valores compartilhados’ e ‘interesses comuns’ por meio de um diálogo generalizado e engajamento dos cidadãos”.

Dessa visão pautada em estruturas colaborativas, surgiu o conceito de governança em rede, que diz respeito a uma articulação horizontal de interdependência, mas com atores funcionalmente autônomos, que interagem por negociações ocorridas em um ambiente relativamente institucionalizado. A colaboração, nesse contexto, requer que os participantes saibam como tomar decisões conjuntamente, bem como que definam regras e precisem estruturas que serão criadas para se chegar a um acordo sobre as atividades e metas colaborativas (Mendes; Cunha; Teixeira, 2005; Fonseca, 2016).

Governança, sob a perspectiva de atividades interorganizacionais, pode ser entendida como o sistema pelo qual os recursos das organizações são dirigidos, controlados e avaliados. Como qualquer arranjo organizacional, a rede depende de uma infraestrutura básica para o desenvolvimento das suas atividades, o que envolve

recursos humanos, políticos, financeiros e de comunicação (Verschoore Filho, 2006). Porém, ao revés de outras formas organizacionais, nas redes, a construção e a manutenção dessa infraestrutura são realizadas de modo conjunto, a partir de contribuições de cada organização integrante.

Retomando-se à questão da presente pesquisa, trata-se aqui dos possíveis mecanismos de governança em redes, notadamente daquelas destinadas ao controle da administração pública. Nos empreendimentos coletivos, o termo “mecanismos de governança” se refere a instrumentos utilizados para incentivar e controlar as ações dos participantes para que atuem em benefício comum. São utilizados para influenciar o comportamento dos atores, fazendo com que estes ajam de acordo com os objetivos especificados (Roth, 2011).

No Quadro 1 são evidenciados os principais problemas de governança que se apresentam em uma rede de controle e possíveis mecanismos de governança que se destinam a solucioná-los, citando-se conceitos e as principais referências teóricas.

Quadro 1 – Problemas e possíveis mecanismos de governança em redes de controle: conceitos e principais referências

<b>Problemas de governança a serem solucionados</b>	<b>Possíveis mecanismos de governança</b>	<b>Conceitos</b>		<b>Principais Referências</b>
Definir e manter foco nos objetivos comuns.	Definir Sistemas regulatórios e normativos.	Regras e regulamentos pré-definidos para organização e gestão da rede.		Verschoore (2006). Balestrin; Verschoore Filho (2008).
Definir e planejar ações estratégicas para alcance dos objetivos comuns.	Definir órgão responsável pelo alinhamento de interesses.	Definição do sujeito/organização responsável pelo planejamento, pelas decisões estratégicas da rede e pela distribuição de responsabilidades.		Olson (1999); Albers (2010); Roth (2011); (TCU, 2014).
Promover consensos entre as organizações integrantes.	Elaborar procedimentos de representação e participação dos integrantes.	Formas e oportunidades das organizações integrantes influenciarem no processo decisório.		Roth (2011); TCU (2020).
Equilibrar impedimentos internos de cada organização para o	Implantar sistemas de informação e rotinas de comunicação e	Instrumento para envio e divulgação de dados e informações de		Calmon; Costa (2013); TCU (2020).

compartilhamento de informações e incentivar a comunicação rotineira.	compartilhamento de informações.	forma ágil e frequente entre as organizações.		
Avaliar e promover eventuais ajustes nas ações estratégicas definidas.	Elaborar procedimentos de planejamento, monitoramento e avaliação das ações coletivas.	Instrumentos e fluxos para planejamento, acompanhamento e monitoramento das ações realizadas em conjunto pelos integrantes da rede.		Verschoore Filho (2006); Provan; Kenis (2007).

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências consultadas (2023).

Por todo o exposto, compreende-se que os cinco mecanismos de governança aqui citados são capazes de gerar modificações de comportamento, tanto na rede quanto nas organizações individualmente consideradas. Embora a finalidade desses arranjos seja a maximização de benefícios comuns, caso não existam as condições de governança necessárias, os atores tendem a se desobrigar da tarefa de contribuírem de forma cooperativa.

Ressalta-se que os mecanismos de governança trazidos não são excludentes entre si. A adoção de cada um deles variará, a depender de peculiaridades da rede, tais como o número de organizações integrantes e a proximidade entre estas. A necessidade de implementação se modifica ao longo do tempo, de modo que é recomendável que se avalie periodicamente as necessidades da rede e as vantagens e desvantagens de cada mecanismo.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso único, de natureza qualitativa e exploratória, cujo objeto de análise é a governança na Rede de Controle da Gestão Pública – Bahia/Brasil. O estudo tem natureza aplicada, visto que os conhecimentos gerados sugerem melhorias para os problemas apresentados, para aprimorar a comunicação e desenvolver mais ações conjuntas pela Rede de Controle da Gestão Pública do Estado da Bahia.

Das seis fontes de evidências possíveis para o estudo de caso, optou-se como instrumentos de levantamento de dados: roteiro para análise documental e entrevistas



semiestruturadas. As análises individualizadas dos resultados obtidos, por meio de cada um desses instrumentos, foram submetidas a comparação entre os registros documentais e as falas transcritas das entrevistas (Yin, 2015).

Os atores envolvidos nessa pesquisa foram os representantes das organizações que integram a Rede de Controle da Gestão Pública – Bahia (RCGP/BA). Foram utilizados como critério de inclusão dos entrevistados: a) ser representante das organizações, preferencialmente, aqueles que assinaram o Acordo de Cooperação Técnica para integrar a Rede; b) aqueles que participaram das três últimas reuniões da Rede, conforme evidenciado nas atas, por entender que estes têm maior conhecimento acerca das ações e da modelagem do arranjo (Bahia, 2009).

A estratégia de seleção e revisão da literatura caracterizou-se pelas seguintes ações: seleção das bases de dados científicos, definição das palavras-chave e do período da pesquisa (2009 a 2021), identificação das referências citadas por mais de três vezes, leitura dos títulos e *abstracts* para refinar as referências, analisar em profundidade os trabalhos definidos e, por último, realização do fichamento e da redação, objetivando a revisão da literatura e a elaboração da fundamentação teórica sobre “controle”, “redes interorganizacionais”, “governança”, “governança interorganizacional” e “mecanismos de governança”.

Por meio da revisão de literatura foram construídas as categorias de análise que balizaram o estudo empírico, utilizando-se o modelo da análise de conteúdo (Bardin, 2012), em razão de se coadunar com os objetivos do estudo, obtendo-se as seguintes dimensões e **categorias**: órgãos de controle; competências e atribuições; campos e conceitos de redes de organizações; objetivos comuns; redes de controle da Administração Pública; sistemas regulatório e normativo; órgão responsável pelo alinhamento de interesses; procedimentos de representação e participação dos integrantes; sistema e rotinas de comunicação e compartilhamento de informações; e procedimentos de planejamento, monitoramento e avaliação das ações coletivas.

Para análise dos mecanismos de governança na Rede de Controle da Bahia foram selecionadas as seguintes categorias de análise: a) finalidade e objetivos da Rede; b) procedimentos de representação e participação dos integrantes; c) sistemas regulatório, normativo e de comunicação e compartilhamento de informações; d)

procedimentos de planejamento, monitoramento e avaliação das ações coletivas; e e) possibilidades e limites para a coordenação, cooperação e comunicação na Rede.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Considerando-se dimensões e as categorias de análise identificadas no referencial teórico foram analisados os seguintes mecanismos de governança na Rede de Controle da Bahia: a) finalidade e objetivos da Rede; b) procedimentos de representação e participação dos integrantes; c) sistemas regulatório, normativo e de comunicação e compartilhamento de informações; d) procedimentos de planejamento, monitoramento e avaliação das ações coletivas; e e) possibilidades e limites para a coordenação, cooperação e comunicação na Rede.

##### **4.1 Finalidade e objetivos da Rede de Controle da Gestão Pública – Bahia (RCGP/BA)**

A Rede foi criada por meio do Acordo de Cooperação Técnica (ACT) que a estabeleceu como uma “articulação de parcerias entre órgãos públicos e as entidades partícipes” (Bahia, 2009). Desse modo, não se caracteriza como uma pessoa jurídica, órgão ou entidade, mas sim como um arranjo de organizações.

Os entrevistados destacaram o intuito de que a Rede fosse constituída com um caráter menos formal, não se tratando de uma organização própria, com personalidade jurídica, mas sim de um espaço de discussão. Houve deliberação no sentido de manutenção do caráter de informalidade já existente.

Por sua vez, a composição da Rede apresenta certa homogeneidade entre os partícipes. A maioria das organizações (cinco) está diretamente relacionada ao controle externo exercido pelos Tribunais de Contas. Em seguida, há as Procuradorias (quatro) com funções de representação jurídica, emissão de pareceres e exame de legalidade dos atos administrativos. Há, ainda, organizações responsáveis por funções ministeriais de defesa da ordem jurídica, do regime democrático, de interesses sociais e individuais indisponíveis (três) e organizações de controle interno (três), tais como: Advocacia Geral do Estado da Bahia (AGE/BA), Controladoria Geral da União (AGU) e o Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde

(DENASUS). Assim, de modo geral, as organizações incluídas como partícipes têm funções relacionadas ao **exercício direto ou apoio ao controle da gestão pública**, por meio do provimento de dados e informações, do exercício de poderes investigativos e de auxílio para trabalhos conjuntos, especialmente, relevantes para o controle de políticas públicas relacionadas a direitos coletivos e difusos, o que mantém aderência ao objetivo comum da Rede.

Durante as entrevistas semiestruturadas, foi questionado se o **tamanho e o número de integrantes** da Rede de Controle da Gestão Pública-Bahia influencia na sua forma de gestão. A maioria dos entrevistados afirmou que o tamanho não traz impacto. Foi destacada a necessidade de haver um número suficiente de partícipes para proporcionar discussões amplas sobre os temas propostos e que, mais importante do que o quantitativo, é que as organizações tenham interesses e competências semelhantes para facilitar consensos.

Este achado coaduna com Balestrin, Verschoore e Reyes Júnior (2010), que verificaram uma relação direta entre o tamanho da rede e o favorecimento à heterogeneidade e diversidade de visões sobre determinado tema. Quanto ao alerta feito pelos autores sobre uma tendência natural a maior dificuldade na formação de consenso e desmotivação de algumas organizações, isso também foi verificado no caso estudado. Assim, o tamanho da rede não se traduz em risco, desde que haja coesão dos participantes em torno de um objetivo comum e desde que haja uma coordenação eficiente entre os membros.

A governança envolve a adoção de planejamento e estratégias para o alcance da missão/propósito da rede, por meio do controle dos seus atos e da edição de normas internas. Diz respeito a um alinhamento interno da estrutura, processos e competências para promover e efetividade e eficiência das suas ações. Mapeada a finalidade e os objetivos da Rede e fixada a compreensão sobre a governança, passou-se à **análise dos mecanismos existentes na Rede e daqueles que podem ser adotados** para favorecer o alcance dos seus objetivos comuns.

#### **4.2 Procedimentos de representação e participação dos integrantes**

A Rede de Controle da Bahia é composta por um colegiado formado pelos partícipes signatários do Acordo de Cooperação Técnica (ACT). Nos termos do inciso II da Cláusula Terceira do ACT (Brasil, 2009), cabe a cada partícipe designar um responsável para atuar como agente de integração, visando a facilitar a coordenação e a execução das atividades, dirimir dúvidas ou prestar informações.

O quantitativo de membros do colegiado equivale ao número de organizações partícipes da Rede. Porém, também, é possível designar outros componentes, diversos do responsável geral, para participar de foros de debate e da execução de suas ações. De modo geral, viu-se, por meio das entrevistas, que na Rede de Controle da Bahia foram escolhidos aqueles que já realizam funções de gestão nas suas próprias organizações. Esse fato favorece à autonomia necessária para facilitar a tomada de decisões mais céleres no âmbito da Rede de Controle. Sobre a forma de estruturação da Rede de Controle da Bahia e a existência de um órgão central responsável pelo alinhamento de interesses, os entrevistados afirmaram que existe uma coordenação geral, que tem ficado a cargo do Tribunal de Contas da União (TCU).

Em outras Redes de Controle criadas no país, há, no Regimento Interno, a descrição das atribuições da Coordenação Executiva. Conforme artigo 7º do Regimento da Rede de Controle da Gestão Pública do Estado do Piauí (Piauí, 2018), compete à Coordenação Executiva, dentre outras: a) representar a Rede perante o público externo; b) organizar, pautar e secretariar as reuniões ordinárias e extraordinárias; c) articular, entre os integrantes da Rede de Controle da Gestão Pública/PI, a realização dos objetivos no Regimento Interno e no Acordo de Cooperação Técnica; d) disseminar, inclusive em meio eletrônico, os conhecimentos levantados pelos membros da Rede; e e) desenvolver ações de planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades.

Pelo exposto, verifica-se que a designação **formal** de um grupo para executar essas atribuições, com uma divisão entre um coordenador, um coordenador-adjunto e um secretário geral é um mecanismo de governança que favoreceria melhor organização e estabelecimento de rotinas na Rede. A alternância dos representantes

ocupando as funções de coordenador, coordenador-adjunto e secretário é necessária para promover a manutenção do engajamento no exercício dessas funções e, conseqüentemente, no alcance dos seus objetivos.

Porém, é necessário ressaltar que a maioria dos entrevistados citou que a atual estrutura da Rede de Controle da Bahia é suficiente para realização das atividades propostas. Foi ressaltado que essa maior estruturação também traria maior risco ao surgimento de conflitos de competências entre as organizações e comportamentos que promoveriam sobreposições e destaques de umas sobre as outras, o que desvirtuaria o propósito de colaboração e igualdade entre os integrantes.

Questionados se seria possível que cada organização participante realizasse individualmente as ações propostas pela Rede, os entrevistados discorreram sobre a existência ou não de **interdependência** na Rede. Foi respondido que, como a maioria das ações da Rede são as Orientações Técnicas, a elaboração destas, demanda um debate coletivo. Essas orientações poderiam ser feitas de maneira individual, mas quando feitas em conjunto, têm mais força e um ganho de experiência, por agregar visões diferentes, tendo mais chances de produzir efetividade. Assim, resgata-se o conceito de interdependência expresso por Oliver e Ebers (1998), segundo o qual as organizações **buscam obter legitimidade** ao ingressarem em uma rede, o que ocorre quando são emitidas as Orientações Técnicas pela Rede de Controle da Bahia.

É visível a dificuldade de obter a participação de todas as organizações em todas as reuniões e ações realizadas pela Rede. Conforme citado:

Um dos possíveis fatores para a não participação é a não identificação com os temas de atuação eleitos, que podem não se relacionar com as atividades específicas de cada organização (Entrevistado 5).

Desse modo, é possível concluir que poderia ser estabelecido um Planejamento Anual, que englobasse, em maior ou menor medida, temas de interesse de todos os partícipes, possibilitando uma rotatividade de organizações, de modo a estimular maior participação.

Mecanismo semelhante é utilizado pela Rede Integrar, formada por Tribunais de Contas de todo o Brasil, que anualmente elege temas para as suas atividades (IRB, 2021). Esse mecanismo, além de promover maior planejamento das atividades,

também, permite que as organizações insiram a previsão dessas ações em seus planejamentos individuais, favorecendo, assim, maior participação.

Ainda analisando a organização interna, algumas Redes de Controle preveem, em seus Regimentos Internos, a possibilidade de criação de subgrupos de trabalho, de caráter transitório, formados para o tratamento de temas de interesse da Rede. Tais Grupos de Trabalho (GTs) podem, sobre determinado tema: propor o desenvolvimento de estudos e ações conjuntas; viabilizar a troca de e compartilhamento de dados e documentos; fornecer orientações necessárias para a atuação de gestores e para o fiel cumprimento da lei; e disponibilizar, para consulta, relatórios, documentos e informações produzidos pelos partícipes que sejam úteis à aplicação e controle dos recursos públicos. Ainda é prevista a possibilidade de convidar pessoas físicas ou jurídicas, com atuação em áreas relacionadas às atividades específicas do GT para participar de reuniões e ações pontuais, a fim de agregar conhecimentos sobre os temas em análise. É importante ressaltar que as atividades dos Grupos de Trabalho devem ser pautadas em atuação horizontal e sem hierarquização, mantendo o caráter colaborativo da Rede.

Portanto, a criação de GTs como mecanismo de governança permite maior abrangência das ações da Rede, que pode, concomitantemente, ocupar-se de temas diversos, trabalhados separadamente por cada grupo.

### **4.3 Sistemas regulatório, normativo e de comunicação e compartilhamento de informações**

Como segundo mecanismo de governança, analisam-se os instrumentos normativos existentes para regular as atividades da Rede de Controle da Bahia. Os entrevistados foram questionados sobre a importância de outros regimentos, além do Acordo de Cooperação, para a melhoria da governança e gestão da Rede e se isso facilitaria ou dificultaria a continuidade dos trabalhos. De modo geral, foi questionado sobre a necessidade de um Regimento Interno, sobre os benefícios para o estabelecimento de fluxos de atuação e para a organização e acompanhamento das atividades que caberiam a cada organização na busca do alcance dos objetivos comuns firmados. A estes questionamentos foram obtidas as seguintes respostas:

O Regimento Interno poderia disciplinar, principalmente, situações em que haja divergências de opinião, para as quais é mais desafiador encontrar uma solução conciliadora (Entrevistado 03).

A atual maneira flexível permite um espaço de maior colaboração, já que nenhum integrante estaria participando por obrigação, mas sim motivado pela atividade proposta (Entrevistado 04).

É necessário haver menos instrumentos burocráticos em uma Rede de Controle (Entrevistado 06).

No *site* nacional da Rede de Controle da Gestão Pública são disponibilizados Regimentos Internos de outras seis Redes do País (Quadro 5). De modo geral, todos esses Regimentos apresentam uma padronização sobre os assuntos objeto de regulamentação, quais sejam: a) constituição e objetivos; b) composição da Rede; c) atribuição dos colegiados; d) Grupos de Trabalho; e) realização de reuniões e f) disposições finais. Observa-se que as disposições são genéricas, de modo a não engessar a atuação e o seu caráter flexível, no entanto, estabelecem rotinas e deixam expressas as atribuições dos que compõem a Rede.

Por todo o exposto, sobre a utilização de um sistema regulatório e normativo como mecanismo de governança, é recomendável que, caso a Rede opte por um instrumento que pormenorize as disposições do ACT, busque-se um equilíbrio entre a formalização de atribuições e rotinas para os seus integrantes e a flexibilidade característica de uma rede.

Os entrevistados foram questionados sobre a existência de procedimentos, rotinas e frequências para o compartilhamento de informações na Rede de Controle da Gestão Pública na Bahia, ao que responderam:

O Acordo de Cooperação prevê a possibilidade de troca de informações e ajuda mútua, mas não existe disciplina, de forma mais específica, sobre como isso deve ocorrer. Não há regulamentação sobre a frequência para essa troca de informação (Entrevistado 02).

O compartilhamento é feito “[...] de maneira pontual e improvisada” (Entrevistado 01).

A respeito dos mecanismos de conectividade, interatividade e meios de comunicação utilizados na Rede, foi referido que existe um aplicativo de mensagens como meio mais utilizado, além de e-mails e reuniões *on-line*. O compartilhamento é feito de maneira pontual e sob demanda. Assim, não há uma rotina de compartilhamento e nem um sistema próprio, o que foi destacado pelos entrevistados

como positivo, pois promove uma informalidade que gera celeridade na comunicação e nas respostas.

Sobre a relevância e as informações que podem ser compartilhadas pelos integrantes da Rede, foi citado que:

Existem informações que são livremente publicizadas por cada organização e existem outras mais sensíveis, por vezes, resguardadas por sigilo, que requerem maior cuidado no seu compartilhamento (Entrevistado 01).

A relevância do que é compartilhado é consequência da experiência dos órgãos de controle, de acordo com os temas que detectam em suas ações rotineiras” (Entrevistado 02).

Não é possível fazer uma predefinição de quais informações seriam relevantes, porque os temas de interesse variam com o tempo (Entrevistado 03).

Dessa maneira, verificou-se que, quando as organizações partícipes necessitam desse tipo de informação, recorrem à formalização de outros acordos bilaterais. Tal procedimento enfraquece a autorização já inserida no Acordo de Cooperação Técnica, que prevê, em sua Cláusula Terceira, como atribuições dos partícipes: viabilizar a troca de informações, de forma ágil e sistemática, com compartilhamento de dados e documentos, autorizando acessos e recebimentos necessários. Com isso, não se quer sugerir que toda e qualquer informação deva ser compartilhada na Rede. Entende-se que o sigilo é importante, até mesmo para o desenvolvimento de ações estratégicas de cada organização. Porém, a necessidade de formalização de outros ajustes limita a formatação da Rede a um fórum de discussões, comprometendo os outros objetivos firmados no seu documento de criação.

Existem ferramentas já amplamente utilizadas por órgãos de controle para o compartilhamento de bancos de dados e informações. É o caso, por exemplo, do Laboratório de Informações de Controle (LabContas), ambiente virtual desenvolvido e mantido pelo TCU, que agrega bases de dados de diversos órgãos públicos. Além de custodiar esses dados, o sistema detém ferramentas de consultas e análise sobre essas bases, permitindo a realização de cruzamentos e análises preditivas para ações de controle (TCU, 2016).



Guardadas as devidas proporções, ferramentas semelhantes poderiam ser adotadas no âmbito da Rede de Controle do Estado da Bahia. Um painel de informações seria necessário para armazenar notícias, relatórios, indicadores e informações, de modo geral, que seriam facilmente visualizados pelas organizações e forneceriam subsídios para elaboração de futuras Orientações Técnicas ou outras ações conjuntas, além de ações individuais dos partícipes, evitando retrabalhos. O sistema, ainda poderia permitir a classificação de determinadas informações, de acordo com graus de sigilo.

#### **4.4 Procedimentos de planejamento, monitoramento e avaliação das ações coletivas**

Ainda como mecanismo de governança, foi analisada a existência de procedimentos para planejamento, monitoramento e avaliação das ações da Rede, obtendo-se a seguinte resposta:

A Rede [...] não tem um processo estruturado de discussão e de planejamento estratégico, mas sempre no início do ano há uma discussão para eleger quais as temáticas do ano. Particularmente, na forma como está, atende de forma razoável aos objetivos da Rede (Entrevistado 03).

Ao analisar outras estruturas de redes, verificou-se no Regimento Interno da Rede Integrar (IRB, 2021) que esta elabora, anualmente, um documento formal intitulado Plano de Trabalho Anual (PAT). Conforme artigo 13 do Regimento Interno, o PAT é aprovado a cada última reunião ordinária do ano. A elaboração deste documento considera as diretrizes e áreas dos planos anuais de fiscalização de cada Tribunal de Contas participante, além de conter, como elementos mínimos: a) as áreas prioritárias e os respectivos grupos temáticos; b) as formas de cooperação e os respectivos produtos; c) o cronograma das entregas; d) os Tribunais de Contas envolvidos em cada ação programada (IRB, 2021).

Os entrevistados foram questionados se são realizadas ações de avaliação, acompanhamento e monitoramento da Rede. De modo geral, responderam que não são realizadas, porém que seria positiva a instauração desse mecanismo de governança, conforme citado:

[...] é até mesmo consequência da falta de um planejamento estratégico, pois sem esse planejamento não há como avaliar (Entrevistado 01).

Os entrevistados ressaltaram a dificuldade de elaboração desse documento no atual formato da Rede.

A atividade de monitoramento parte da premissa que existe alguém que monitora e não tem um órgão superior que agregue e comande os órgãos da Rede e que possa fazer esse monitoramento (Entrevistado 04).

A dificuldade em atribuir responsabilidade pela elaboração desse documento na Rede poderia ser suprida com a criação de grupos de trabalho temporários, dedicados a essa finalidade.

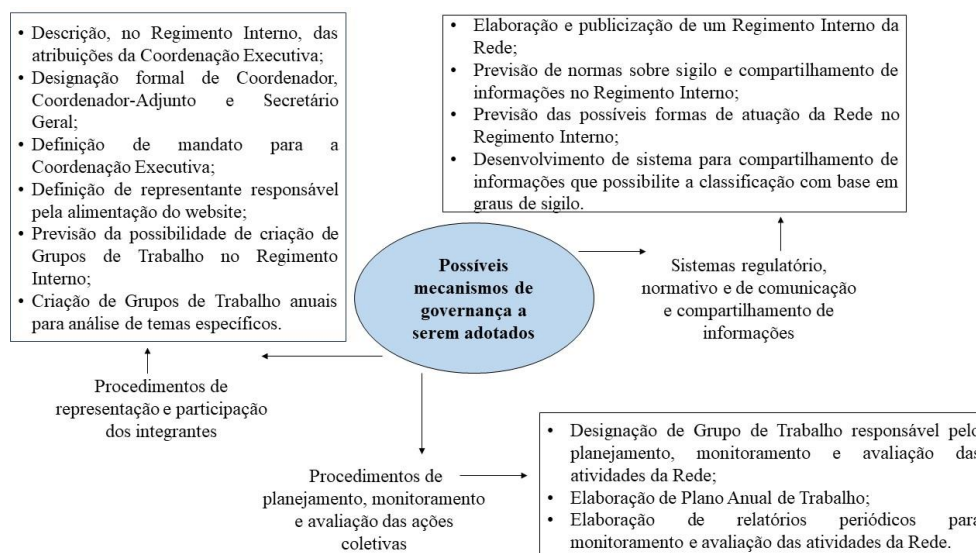
#### **4.5 Possibilidades e limites para a coordenação, cooperação e comunicação na rede**

Ao analisar o Regimento Interno da Rede Integrar (IRB, 2021) são citadas possíveis formas de cooperação entre os partícipes, tais como: a) promoção de estudos sobre temas relevantes; b) realização de trabalhos conjuntos de fiscalização, quando houver interesse recíproco dos partícipes; c) compartilhamento e desenvolvimento conjunto de metodologias, processos de trabalho e tecnologias; d) viabilização do intercâmbio de informações a pedido ou por iniciativa dos partícipes que, em suas fiscalizações, identifiquem aspectos que tangenciam a competência de atuação de outro partícipe e que podem impactar na efetividade da fiscalização; e) permissão de acesso a bancos de dados dos partícipes ou sob sua custódia; e f) fomento à realização de cursos, seminários, simpósios, encontros e outros eventos voltados à capacitação e ao desenvolvimento profissional (IRB, 2021).

Verifica-se que possibilidades semelhantes de atuação, também, constam no Acordo de Cooperação Técnica que criou a Rede de Controle no Estado da Bahia, tais como o compartilhamento de bancos de dados, realização de estudos e orientações conjuntas e fomento a ações de capacitação. Porém, ainda com utilização tímida no âmbito da RCGP/BA.

A partir da análise dos dados coletados nas entrevistas e nos documentos, verificou-se que a realização de ações de controle diversas da participação em eventos e de emissão de Orientações Técnicas demandariam a adoção de outros mecanismos de governança que favorecessem maior cooperação e compartilhamento de informações na Rede. A Figura 1, a seguir, ilustra alguns mecanismos que poderiam ser adotados para favorecer maior participação dos integrantes, maior troca de dados e informações, bem como o planejamento, o monitoramento e a avaliação das atividades da Rede de Controle do Estado da Bahia.

Figura 1 – Possíveis mecanismos de governança a serem adotados pela Rede de Controle no Estado da Bahia. Salvador, 2023



Fonte: Elaboração própria (2023).

Conforme a análise documental e das respostas concedidas pelos entrevistados, conclui-se que o atual formato de organização é considerado como suficiente para a Rede ser um espaço de discussão e compartilhamento de informações entre os partícipes. Dessa forma, ela funciona para a discussão de temas, emissão de Orientações Técnicas, troca de experiências e realização conjunta de ações de capacitação. Porém, para a realização de outras atividades, também, previstas no Acordo de Cooperação Técnica, tais como maior troca de documentos, dados e informações, sem a necessidade de formalizar novos instrumentos normativos, bem como para a realização de ações conjuntas de fiscalização, seria

necessário um formato mais robusto e a adoção de outros mecanismos de governança direcionadas ao planejamento, estabelecimento de lideranças e formação de grupos de trabalho para monitoramento e avaliação da Rede de Controle da Gestão Pública no Estado da Bahia.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados encontrados neste trabalho levam a concluir que uma organização em rede não pode ser regulada por mecanismos tradicionais de governança, baseados em regras burocráticas. Neste cenário, buscou-se responder à questão de pesquisa: como mecanismos de governança pública podem favorecer maior cooperação e comunicação entre os órgãos que compõem a Rede de Controle da Gestão Pública na Bahia? Assim, foram evidenciados os principais problemas de governança que se apresentam em uma rede de controle e possíveis mecanismos que se destinam a solucioná-los, definindo-se as categorias e subcategorias de análise que foram aplicadas ao exame da Rede de Controle da Gestão Pública no Estado da Bahia, no período de 2009 a 2021.

Sobre a existência de um sistema regulatório e normativo, foi possível concluir que a criação e ampla disponibilização, para conhecimento das organizações partícipes e de demais interessados, de um Regimento Interno, que registre a forma de composição do Colegiado, suas atribuições de deliberação sobre questões estratégicas, modo de aprovação de grupos de trabalho, planejamento das atividades, monitoramento e avaliação do cumprimento de suas deliberações podem favorecer a realização das atividades da Rede. A existência destes instrumentos teria função de pormenorizar as disposições do Acordo de Cooperação Técnica, sem deixar de observar a flexibilidade ressaltada como ponto forte da Rede, além de conferir maior segurança acerca das possibilidades de atuação e de compartilhamento de informações.

Quanto à existência de um órgão responsável pelo alinhamento de interesses e de procedimentos de representação e participação dos integrantes, a designação formal de um grupo para executar atividades administrativas da Rede, com uma divisão entre um coordenador, um coordenador-adjunto e um secretário geral é

mecanismo de governança que favoreceria melhor organização e estabelecimento de rotinas para resolução de conflitos, identificação de objetivos comuns, planejamento, monitoramento e avaliação das atividades.

Por sua vez, a criação de Grupos de Trabalho é mecanismo de governança que permite especialização, aprofundamento e maior abrangência das ações da Rede, que pode, concomitantemente, se ocupar de temas diversos, trabalhados separadamente por cada grupo.

Sobre a existência de um sistema e de rotinas de comunicação e compartilhamento de informações, as imposições de sigilo foram destacadas como maior barreira para a ampla disseminação de informações na Rede. Além de maior normatização para superação desse entrave, seria possível a criação de sistema que possibilite a organização dos dados e informações sobre trabalhos realizados por cada organização, funcionando como repositório de dados que podem subsidiar os trabalhos da Rede.

Por fim, procedimentos de planejamento poderiam ser adotados para definir, por exemplo, as áreas prioritárias e os respectivos grupos temáticos; as formas de cooperação possíveis para os trabalhos daquele ano; um cronograma de entregas e as organizações envolvidas em cada ação. O monitoramento e a avaliação das ações coletivas ainda permitiriam o exame da eficácia e da produtividade das atividades da Rede, por meio da elaboração de relatório de atividades. Este documento favoreceria ao próprio arranjo organizacional, servindo de subsídio para as atividades do ano seguinte, bem como forneceria informações à sociedade, fortalecendo a imagem e legitimidade da Rede.

Em suma, observou-se que, para realização de outras atividades, também previstas no ACT, tais como maior compartilhamento de documentos, dados e informações, sem a necessidade de formalizar novos instrumentos normativos, bem como para a realização de ações conjuntas de fiscalização, seria necessário um formato mais robusto e a adoção de outros mecanismos de governança direcionadas ao planejamento, estabelecimento de lideranças e formação de grupos de trabalho na Rede de Controle da Gestão Pública no Estado da Bahia.

Por todo o exposto, este artigo não pretendeu esgotar o tema sobre a formação e a formatação de redes de controle da Administração Pública, de modo que há

abertura para o estudo de outros mecanismos de governança que possam favorecer maior comunicação, superação de entraves de sigilo, melhor organização, definição e planejamento das ações de controle. Como contribuições teórica e empírica, os resultados deste artigo identificam pontos favoráveis e desfavoráveis à adoção de mecanismos de governança e fornecem subsídios para definição de novos modelos de governança e formas de realização de trabalhos em colaboração em redes já consolidadas ou as que ainda venham a ser criadas.

## REFERÊNCIAS

ABREU, A.; CÂNDIDO, G. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ENAMPAD, 24., 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2000/ORG/2000\\_ORG783.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/ORG/2000_ORG783.pdf) . Acesso em: 05 maio 2023.

ABRUCIO, F.; FRANZESE, C. **Federalismo cooperativo no Brasil: da Constituição de 1988 aos sistemas de políticas públicas**. 2010. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/ FGV), São Paulo, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8219> . Acesso em: 26 nov. 2023.

ALBERS, S. Configurations of Alliance Governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, p. 204-233, jul. 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/46530198\\_Configurations\\_of\\_Alliance\\_Governance\\_Systems](https://www.researchgate.net/publication/46530198_Configurations_of_Alliance_Governance_Systems) . Acesso em: 05 maio 2023.

BAHIA. REDE DE CONTROLE DA GESTÃO PÚBLICA NO ESTADO DA BAHIA. **Acordo de Cooperação**. Salvador, 2009. Disponível em: <https://rededecontrole.ba.gov.br/images/publicacoes-documentos/Acordo-Rede-Bahia.pdf> . Acesso em: 04 set. 2023.

BAHIA. REDE DE CONTROLE DA GESTÃO PÚBLICA NO ESTADO DA BAHIA. **Orientações Técnicas**. Salvador, 2020. Disponível em: <https://rededecontrole.ba.gov.br/images/publicacoes-documentos/Acordo-Rede-Bahia.pdf> . Acesso em: 04 set. 2023.

BALESTRIN, A.; VERSHOORE, J. R. de S.; REYES JÚNIOR, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477, mai./jun. 2010.

BARBOSA, D. M. de C. **Rede de controle da gestão pública**: contribuições para a atuação do TCU. 2009. Universidade Gama Filho, Brasília, 2009. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/rede-de-controle-da-gestao-publica-contribuicoes-para-a-atuacao-do-tcu.htm> . Acesso em: 28 mar. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina Brasil, 2012.

BRASIL. REDE DE CONTROLE DA GESTÃO PÚBLICA. **Protocolo de Intenções**. Brasília, 2009. Disponível em: <https://www.rededecontrole.gov.br/quem-somos/> . Acesso em: 04 set. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 set. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. **Sociedade e Estado em transformação**. Brasília: ENAP, 1999

CALMON, P.; COSTA, A. T. M. Redes e Governança das Políticas Públicas. **RP3 – Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, Brasília, v. 1, p. 2-29, 2013.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2020.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service: serving, not steering**. New York: Armonk, 2007.

FLEURY, S. Redes de políticas: novos desafios para a gestão pública. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 7, 2005.

FONSECA, Ruth Ribeiro da. **Gestão de gastos públicos em um município do sul de Minas Gerais**. Lavras: UFLA, 2016. Disponível em: [http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/11572/2/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_An%C3%A1lise%20dos%20gastos%20p%C3%BAblicos%20em%20um%20munic%C3%ADpio%20do%20Sul%20de%20Minas%20Gerais.pdf](http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/11572/2/DISSERTA%C3%87%C3%83O_An%C3%A1lise%20dos%20gastos%20p%C3%BAblicos%20em%20um%20munic%C3%ADpio%20do%20Sul%20de%20Minas%20Gerais.pdf) . Acesso em: 06 ago. 2023.

GOLDSMITH, S.; EGGERS, W. D. **Governar em rede**: o novo formato do setor público. Brasília: ENAP, 2011.

GUERRA, E. M. **Controle externo da Administração Pública**. 4. ed. Belo Horizonte, Fórum, 2019.

IRB. Instituto Rui Barbosa. Rede Integrar. **Proposta de plano anual de trabalho – 2022**. IRB, 2022. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2021/10/Plano-REDE-INTEGRAR-2022.-proposta-para-discussao-29.10.pdf> . Acesso em: 17 mar. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social (APGS)**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010a.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. Atlas, 2018b.

MAXIMIANO, A. C. A; NOHARA, I. P. **Gestão Pública**: abordagem integrada da Administração e do Direito Administrativo. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MENDES, V. L. P. S.; CUNHA, F. J. A. P.; TEIXEIRA, F. L. C. Redes Sociais de Colaboração: a experiência de uma rede de hospitais. *In*: TEIXEIRA, F. (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. p. 77-95.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, jul. 1998. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Amalya\\_Oliver/publication/247734245\\_Networking\\_Network\\_Studies\\_An\\_Analysis\\_of\\_Conceptual\\_Configurations\\_in\\_the\\_Study\\_of\\_Inter-Organizational\\_Relationships/links/546e52960cf2bc99c2155359.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Amalya_Oliver/publication/247734245_Networking_Network_Studies_An_Analysis_of_Conceptual_Configurations_in_the_Study_of_Inter-Organizational_Relationships/links/546e52960cf2bc99c2155359.pdf) . Acesso em: 05 fev. 2023.

OLSON, M. **A Lógica da Ação Coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. Tradução: Fabio Fernandez. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2015.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, art. 2, p. 39-55, 2008.

PIAUI. REDE DE CONTROLE DA GESTÃO PÚBLICA NO ESTADO DO PIAUI. **Regimento Interno**. Teresina, 2018. Disponível em: <https://www.rededecontrole.gov.br/wp-content/uploads/sites/7/2020/07/PI-Regimento-Interno-Rede-de-Controle.pdf> . Acesso em: 01 ago. 2023.

PROVAN, Keith; KENIS, P. Modes of governance: structure, management and effectiveness. **Jornal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/18/2/229/935895>. Acesso em: 17 jul. 2023.

ROTH, A. L. **Proposição de esquema conceitual para governança de redes de cooperação federadas**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, mar./abr./2009.



TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. Corrêa Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 04 set. 2023

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo (SEGECEX), Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (SECEXADMINISTRAÇÃO), 2020.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial para avaliação de governança multinível em políticas públicas descentralizadas**. Brasília: TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo (SEGECEX), Secretaria de Controle Externo da Educação (SECEXEDUC), 2021.

VERSCHOORE FILHO, J. R. de S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.