

**GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA NA ADM
INISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: OS MÉTODOS EXTRAJUDICIAIS DE
SOLUÇÃO DE CONFLITOS COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO POR
RESULTADOS**

***GOVERNANCE AND EFFICIENCY IN MANAGERIAL PUBLIC ADMINISTRATION:
THE EXTRAJUDICIAL DISPUTE RESOLUTION METHODS AS TOOLS FOR
RESULTS-BASED MANAGEMENT***

André Antunes Soares de Camargo¹

Daniel Dias Peres²

RESUMO: O presente artigo analisa a evolução da governança pública no Brasil, com ênfase na transição da administração burocrática para modelos mais modernos, como a governança gerencial, participativa e em rede, refletindo sobre os desafios e perspectivas da gestão pública contemporânea. A problemática central reside nas barreiras institucionais, culturais e legais que dificultam a implementação plena dos princípios da boa governança e da gestão por resultados, bem como a integração efetiva de métodos extrajudiciais de resolução de conflitos como instrumentos de eficiência administrativa e ampliação do acesso à justiça. Justifica-se a pesquisa pela necessidade de repensar os arranjos institucionais da Administração Pública brasileira diante de demandas sociais complexas, exigências de transparência e participação cidadã, e pela importância de fomentar uma cultura gerencial orientada para resultados e para a cidadania ativa. Parte-se da hipótese de que a

¹ Doutor em Direito Comercial pela USP. Professor do Insper e do mestrado acadêmico e da graduação da EPD e docente convidado na Exame/St. Paul, Ibmecc-SP e FIA. Professor visitante nas Universidades de St. Gallen, Suíça (2008, 2011, 2016 e 2018); California, Davis, EUA (2024); e do Pacífico, Sacramento, EUA (2024). Desde 2009 no IBGC, hoje membro da Comissão Jurídica, instrutor e conselheiro de administração certificado desde 2021. Presidente do Conselho Consultivo do IBRADEMP e coordenador da Comissão de Direito Societário e Mercado de Capitais. Autor dos livros “Transações entre partes relacionadas: um desafio regulatório complexo e multidisciplinar”, 4ª ed. (2019) e “Aspectos jurídicos do ambiente empresarial brasileiro” (2018), ambos pela Ed. Almedina Brasil e “Regulação internacional da governança corporativa e do compliance” (2021), da Ed. Thomson Reuters. Advogado em São Paulo.

² Mestrando em Direito pelo Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Escola Paulista de Direito (EPD), na área de concentração Soluções Alternativas de Controvérsias Empresariais. Especialista em Direito e Processo do Trabalho pela Escola Paulista de Direito (EPD), São Paulo. Especialista em Direito Administrativo pela Universidade Gama Filho (UGF), São Paulo. Graduado em Direito pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Paulo e em Ciências Contábeis pela Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo. Atua na área de direito trabalhista e cível.

consolidação de uma governança pública moderna e eficaz requer a superação de resistências institucionais e culturais, assim como a articulação sinérgica entre diferentes modelos de governança, potencializando os métodos extrajudiciais como ferramentas estratégicas para qualificar a prestação de serviços públicos. Metodologicamente, a pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e analítico, com base em revisão bibliográfica e documental, examinando marcos normativos, políticas públicas e literatura especializada. Os resultados apontam que a efetivação de uma governança pública orientada por resultados demanda práticas integradas, colaborativas e inovadoras, capazes de promover eficiência administrativa e fortalecer o Estado democrático de direito.

Palavras-chave: Administração Gerencial; Gestão Pública; Eficiência; Governança Pública; Gestão por Resultados.

ABSTRACT: *This article analyzes the evolution of public governance in Brazil, with emphasis on the transition from bureaucratic administration to more modern models such as managerial, participatory, and network governance, reflecting on the challenges and prospects of contemporary public management. The central issue lies in institutional, cultural, and legal barriers that hinder the full implementation of the principles of good governance and results-based management, as well as the effective integration of extrajudicial dispute resolution methods as instruments for administrative efficiency and expanded access to justice. The research is justified by the need to rethink the institutional arrangements of Brazilian Public Administration in light of complex social demands, requirements for transparency, and citizen participation, highlighting the importance of fostering a managerial culture oriented toward results and active citizenship. The hypothesis is that consolidating a modern and effective public governance framework requires overcoming institutional and cultural resistance, as well as promoting a synergistic articulation between different governance models, enhancing extrajudicial methods as strategic tools to improve public service delivery. Methodologically, the study adopts a qualitative approach, of exploratory and analytical nature, based on bibliographic and documentary research, examining legal frameworks, public policies, and specialized literature. The findings indicate that the implementation of results-oriented public governance demands integrated, collaborative, and innovative practices capable of promoting administrative efficiency and strengthening the democratic rule of law.*

Keywords: *Managerial Administration; Public Management; Efficiency; Public Governance; Results-based Management.*

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira passou por significativas transformações ao longo do tempo, impulsionadas por demandas sociais cada vez mais complexas, pela necessidade de modernização do Estado e pela busca por maior eficiência na prestação dos serviços públicos. Neste cenário, modelos tradicionais de gestão, marcados pelo formalismo jurídico e pela centralização de decisões, vêm cedendo espaço a paradigmas orientados pela governança, participação social, articulação em rede e foco em resultados.

A emergência de uma Administração Pública gerencial, voltada para a eficiência, eficácia e efetividade, bem como a adoção de métodos alternativos de resolução de conflitos apontam para a necessidade de um novo arranjo institucional que promova não apenas a eficiência administrativa, mas também a justiça social e a cidadania ativa. Nesse contexto, surgem diferentes modelos de governança pública que se articulam de formas distintas com os princípios da boa governança e da gestão orientada por resultados.

Diante disso, o presente artigo parte da hipótese de que a efetivação de uma governança pública moderna e eficaz no Brasil depende da superação de obstáculos institucionais e culturais que ainda limitam a implementação plena dos princípios da gestão por resultados e dos mecanismos extrajudiciais de resolução de conflitos. Supõe-se, também, que a articulação entre diferentes modelos de governança pode oferecer soluções mais adequadas às demandas da sociedade contemporânea do que modelos isolados e estanques.

O objetivo geral deste estudo é analisar a evolução e os desafios da governança pública no Brasil, com ênfase na transição da administração burocrática para a gerencial e na consolidação dos mecanismos de resolução extrajudicial de conflitos como instrumentos de fortalecimento da gestão por resultados. A metodologia adotada é qualitativa, de cunho exploratório e analítico, com base em pesquisa bibliográfica e documental. Foram analisados marcos legais, políticas públicas e literatura especializada sobre governança, gestão pública e resolução de conflitos no contexto brasileiro. A abordagem adotada permite uma reflexão crítica sobre o estágio atual da governança pública no país e oferece subsídios para a formulação de propostas voltadas à sua qualificação e aprimoramento.

2 ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA *VERSUS* ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

A Administração Pública tem evoluído ao longo do tempo, passando por diferentes paradigmas que refletem mudanças nas demandas sociais, econômicas e políticas. Entre os modelos mais discutidos estão a Administração Pública Burocrática e a Administração Pública Gerencial. Cada um desses modelos apresenta características próprias e impacta de forma distinta a gestão pública e a prestação de serviços à sociedade.

O modelo Burocrático de Administração Pública foi estruturado a partir das ideias de Max Weber, que propôs a burocracia como um sistema de organização racional, baseado em regras e procedimentos formais.

Nas lições de Bresser-Pereira (2022, p. 185-186):

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Com a emergência do capitalismo e da democracia, tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Começa a tomar forma assim a administração burocrática moderna, racional-legal (nos termos de Weber); surge a organização burocrática, baseada na centralização das decisões, na hierarquia traduzida no princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal do poder, nas rotinas rígidas, no controle passo a passo dos processos administrativos, em uma burocracia estatal formada por administradores profissionais especialmente recrutados e treinados, que respondem de forma neutra aos políticos. Max Weber (1922) definiu e descreveu de forma genial esse tipo de administração no início deste século.

Esse modelo se caracteriza pelo formalismo e normatividade, garantindo previsibilidade e uniformidade nos processos. A hierarquia é rígida, com uma cadeia de comando bem definida, onde cada nível organizacional possui funções e responsabilidades claramente estabelecidas. A impessoalidade nas decisões é um dos pilares desse modelo, assegurando que os critérios objetivos sejam priorizados em detrimento das relações pessoais, o que visa reduzir a influência do clientelismo e do favoritismo. Os servidores públicos possuem funções especializadas e estabilidade funcional, buscando evitar interferências políticas e garantir continuidade administrativa, permitindo a criação de uma burocracia profissionalizada e tecnicamente capacitada.

Embora a Administração Burocrática tenha sido essencial para a organização e profissionalização do setor público, também gerou críticas relacionadas à sua rigidez, morosidade e falta de foco em resultados. A centralização excessiva do poder decisório e a ênfase nos procedimentos formais podem tornar a máquina pública ineficiente, dificultando a adaptação a novas demandas sociais e econômicas. A excessiva regulamentação e o controle rígido de processos podem levar à ineficiência operacional, tornando o setor público lento e incapaz de responder rapidamente às necessidades dos cidadãos.

Como resposta a essas limitações, surgiu a Administração Pública Gerencial, inspirada em princípios da gestão privada e na busca pela modernização do Estado. Esse modelo busca maior eficiência e efetividade na prestação de serviços, enfatizando o foco em resultados e a flexibilidade organizacional.

Segundo Bresser-Pereira (2022, p. 186):

“[...] a administração pública gerencial, sem ser ingênua, parte do pressuposto de que já chegamos num nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, em que o burocratismo está excluído, porque é ineficiente, e em que é possível desenvolver estratégias administrativas baseadas na ampla delegação de autoridade e na cobrança a *posteriori* de resultados.

Em vez de um controle baseado exclusivamente em regras e processos, a Administração Gerencial adota mecanismos de avaliação de desempenho, permitindo

que as decisões sejam pautadas na qualidade e eficiência das políticas públicas. Esse modelo propõe a implementação de metas e indicadores de desempenho para mensurar a eficácia das ações governamentais, garantindo maior controle sobre os gastos públicos e promovendo uma alocação mais eficiente dos recursos. A descentralização e a autonomia das unidades administrativas também são características marcantes desse modelo, conferindo maior liberdade para a gestão dos recursos e tomada de decisões.

Ao contrário da Administração Burocrática, que centraliza a autoridade em altos escalões, a Administração Gerencial defende a delegação de poderes a gestores locais, permitindo que decisões sejam tomadas de maneira mais ágil e adaptada às especificidades de cada contexto. Além disso, outro aspecto relevante é a maior participação da sociedade no processo decisório, promovendo transparência e *accountability*. O envolvimento dos cidadãos na formulação e avaliação de políticas públicas fortalece a legitimidade das ações governamentais e aumenta a confiança da população nas instituições estatais.

Apesar dos benefícios, a Administração Gerencial também enfrenta desafios, como riscos de captura pelo setor privado e dificuldades na implementação de sistemas de avaliação de desempenho. A introdução de práticas de mercado na gestão pública pode gerar conflitos entre a busca por eficiência e a necessidade de garantir direitos fundamentais, além do perigo da mercantilização de serviços essenciais. A falta de critérios adequados para a medição de desempenho também pode comprometer a eficácia desse modelo, gerando distorções e favorecendo interesses particulares em detrimento do bem comum.

A escolha entre os dois modelos depende do contexto político, econômico e social de cada país: enquanto a burocracia garante legalidade, impessoalidade e previsibilidade, a gestão gerencial busca agilidade, inovação e eficiência. Ocorre que em muitos casos, a adoção de um modelo híbrido, que combine elementos positivos de ambos os paradigmas, pode ser a solução mais adequada, sendo que o ideal é a busca por um equilíbrio entre os dois modelos, adotando boas práticas de cada um para construir uma Administração Pública mais eficiente, transparente e responsiva às necessidades da sociedade, garantindo, ao mesmo tempo, eficiência na gestão dos recursos e proteção dos direitos dos cidadãos.

3 A GOVERNANÇA COMO PILAR DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

A Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), especialmente após as alterações promovidas pela Lei nº 13.655/2018, passou a exercer papel fundamental na governança pública ao estabelecer diretrizes que buscam maior segurança jurídica, previsibilidade e racionalidade nas decisões administrativas, judiciais e de controle.

A LINDB passou a exigir que os agentes públicos considerem as consequências práticas de suas decisões e adotem critérios técnicos, econômicos e sociais em sua fundamentação. Essa mudança busca evitar decisões arbitrárias ou descoladas da realidade, promovendo maior responsabilidade na atuação do Estado e estimulando uma administração pública orientada por resultados, com foco na eficiência, eficácia e efetividade.

No contexto da governança pública, a LINDB reforça princípios como a transparência, a participação e o controle social, ao mesmo tempo que orienta os gestores públicos a adotarem boas práticas de gestão e planejamento. Ela também incentiva a estabilidade das políticas públicas, ao desencorajar mudanças abruptas e descontinuidades motivadas por interpretações jurídicas instáveis. Assim, a LINDB contribui diretamente para o fortalecimento da governança ao estabelecer um marco normativo que promove decisões mais equilibradas, justificadas e coerentes com o interesse público, integrando os aspectos jurídicos às exigências práticas da administração contemporânea.

Segundo Peters (2013, p. 29):

A raiz da palavra governança vem de um vocábulo grego que significa direção. Assim, logicamente, o significado fundamental da governança é dirigir a economia e a sociedade visando objetivos coletivos. O processo de governança envolve descobrir meios de identificar metas e depois identificar os meios para alcançar essas metas. Embora seja fácil identificar a lógica da governança e os mecanismos para atingir essas metas sejam muito bem conhecidos pela ciência política e administração pública, a governança ainda não é uma tarefa simples.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG) (2023, p. 17), conceitua a governança como:

[...] um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.

A governança pode ser definida como o conjunto de mecanismos, processos e estruturas que asseguram a tomada de decisões eficaz e transparente, garantindo a prestação de serviços públicos com eficiência, responsabilidade e equidade. Esse conceito envolve não apenas as organizações da sociedade civil e o setor privado, mas também a atuação Estatal na formulação e implementação de políticas públicas.

A relação entre governança e a Administração Pública Gerencial se dá na busca por um modelo de gestão mais dinâmico, descentralizado e orientado em resultados, enquanto a Administração Pública Burocrática enfatizou a normatização e o controle rígido dos processos, a administração gerencial prioriza a eficiência e a inovação, características que são reforçadas por boas práticas de governança. Gomes (2019, p. 525) esclarece que

A governança é aplicável a diversas formas organizacionais, inclusive às organizações públicas, uma vez que seus princípios e ações objetivam otimizar os resultados pretendidos pelos seus stakeholders, gestores e proprietários. No caso da administração pública, a relação de assimetria de informações se dá entre os cidadãos (principal) e os gestores públicos (agentes).

A adoção de uma governança pública fortalece a eficácia das políticas mais eficazes ao incentivar a *transparência, a accountability (responsabilidade) e a participação social na formulação de decisões governamentais*.

Ao mencionar Kickert (1997), Rosa Filho e Passos (2018, p. 80) esclarecem que

A Governança Pública não é somente uma questão de aumento de efetividade, mas também de guarda legalidade e legitimidade. Por exemplo, na Governança Pública é possível distinguir três diferentes padrões de valor: (1) O governo destinado a ser apoio e propositor, tendo em vista os valores da efetividade, eficiência, parcimônia e do desempenho. (2) Baseado nos princípios da justiça social, equidade, legitimidade e o próprio cumprimento do dever, estes dão suporte a honestidade e justiça, e (3) Padrão quanto a robustez e elasticidade, como fator dominante, ou seja, o governo deve ser: confiável, robusto, adaptado, seguro, confidente e capaz de sobreviver a catástrofes (KICKERT, 1997).

O art. 2º, I do Decreto nº 9.203/2017³, conceitua a governança pública como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Como já mencionado, na Administração Burocrática a responsabilidade do servidor público estava vinculada ao cumprimento de normas e regulamentos, enquanto na Administração Gerencial, a responsabilidade (*accountability*) assume uma perspectiva mais ampla, exigindo que os gestores prestem contas não apenas sobre a observância de regras, mas também sobre a qualidade e impacto das políticas implementadas, estimulando a adoção de práticas de avaliação de desempenho e indicadores de eficácia na gestão pública.

Além disso, a governança favorece a descentralização das decisões, permitindo maior autonomia para gestores locais e regionais. Essa descentralização

³ O Decreto nº 9.203/2017 dispõe sobre a política de governança da Administração pública federal direta, autárquica e fundacional

é um dos principais traços da Administração Pública Gerencial, pois possibilita respostas mais rápidas e adequadas às demandas locais. Ao dar maior autonomia para diferentes níveis administrativos, a governança pública amplia a capacidade de inovação na gestão e promove um uso mais eficiente dos recursos.

A governança também está relacionada à integridade e ao combate à corrupção, assegurando que os recursos públicos sejam utilizados de forma ética e responsável. A implementação de mecanismos de auditoria, órgãos de controle interno e externo e a participação ativa da sociedade civil no monitoramento das ações governamentais são fundamentais para garantir que a administração pública gerencial funcione de maneira eficiente e alinhada ao interesse coletivo⁴.

Há de considerar que a governança pública é orientada por princípios fundamentais que garantem a eficiência, transparência e responsabilidade na gestão do Estado. Entre esses princípios, destacam-se a *transparência*, a *responsabilidade* ou *accountability*, a *participação cidadã*, a *equidade*, a *eficiência* e a *integridade*⁵.

A *transparência* é um dos pilares centrais da governança pública e tem impacto direto na administração gerencial, pois permite que os cidadãos acompanhem a gestão dos recursos públicos e avaliem o desempenho das políticas implementadas. Com a disseminação de tecnologias digitais, os governos podem disponibilizar dados abertos e relatórios de desempenho, possibilitando maior controle social e reduzindo oportunidades para corrupção e má gestão⁶.

⁴ Segundo Matias-Pereira (2010, p. 116), a partir de 1992, o Banco Mundial passou a adotar uma concepção ampla de boa governança, contemplando quatro dimensões principais: a administração do setor público, o quadro legal, a participação e *accountability*, e a informação e transparência. A primeira dimensão está relacionada à melhoria da capacidade de gestão econômica e à prestação de serviços sociais, evidenciando uma continuidade das preocupações já presentes em programas de ajuste estrutural anteriores. A segunda dimensão refere-se à necessidade de estabelecer um marco legal robusto, especialmente relevante frente ao que o Banco Mundial denominou como "síndrome da ilegalidade", comum em diversos países em desenvolvimento. A terceira envolve a existência de regras previamente definidas, cuja aplicação seja garantida por um sistema judicial independente, bem como mecanismos adequados para sua eventual modificação. Por fim, a quarta dimensão destaca a importância da transparência e da participação cidadã, consideradas essenciais para a eficiência econômica, pois envolvem tanto a disponibilização de informações sobre políticas públicas quanto a criação de canais para que os cidadãos possam influenciar as decisões governamentais.

⁵ Art. 3º do Decreto nº 9.203/2017: "São princípios da governança pública:

I – capacidade de resposta;

II – integridade;

III – confiabilidade;

IV – melhoria regulatória;

V – prestação de contas e responsabilidade; e

VI – transparência".

⁶ Visando adaptar-se ao novo modelo de gestão, foi promulgada a LC nº 131/2009 que acrescentou dispositivos à LC nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), para estabelecer normas de finanças

A adoção de ferramentas como portais de transparência, relatórios de gestão e audiências públicas fortalece esse princípio, promovendo um ambiente de maior controle social, reforçando a confiança da população nas instituições públicas e fortalece a legitimidade do Estado⁷.

A *accountability*, ou *responsabilização*, está diretamente ligada à prestação de contas e à avaliação contínua do desempenho dos gestores públicos. Esse princípio exige que as decisões tomadas sejam justificadas e que haja mecanismos de controle que possibilitem a responsabilização por eventuais falhas ou desvios de conduta⁸.

Nas lições de Matias-Pereira (2010, p. 123):

Os princípios da governança corporativa requerem de todos os envolvidos que *identifiquem e articulem as suas responsabilidades e as suas relações; considerem quem é responsável por quê, perante quem, e quando*; o reconhecimento da relação existente entre os *stakeholders* e aqueles a quem confiam a gestão dos recursos; e que apresentem resultados. Exige, também, uma compreensão clara e a apreciação dos papéis e responsabilidades dos participantes no quadro da governança, onde os Ministros, a Administração da entidade e o CEO são componentes importantes para uma responsabilidade saudável. O afastamento destes requisitos impede a organização de conseguir os seus objetivos. (grifamos)

públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; e a Lei nº 12.527/2011 que regula o acesso à informação previsto no art. 5º, XXXIII, art. 37, §3º, II e art. 216 da Constituição Federal.

⁷ O IBCG (2023, p. 18) esclarece que na transparência deve-se “disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas”.

⁸ A responsabilização (*accountability*), é definida pelo IBCG (2023, p. 19), como “Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente”.

A *participação cidadã* é essencial para a governança pública, pois garante que os interesses da sociedade sejam considerados na formulação de políticas públicas. Por meio de conselhos, audiências públicas e consultas populares, os cidadãos têm a oportunidade de influenciar as decisões governamentais, fortalecendo a legitimidade das ações do Estado.

A *equidade* assegura que as políticas públicas sejam formuladas e implementadas de maneira justa e inclusiva, garantindo que diferentes grupos sociais tenham acesso aos serviços e oportunidades oferecidos pelo Estado. Esse princípio visa reduzir desigualdades e promover o bem-estar coletivo.

A *eficiência* é outro princípio fundamental, buscando otimizar o uso dos recursos públicos para garantir a máxima entrega de serviços à população. A adoção de boas práticas de gestão e a implementação de sistemas de avaliação de desempenho são estratégias essenciais para assegurar esse princípio.

Por fim, a *integridade* na governança pública está relacionada à ética e à transparência na condução dos assuntos públicos. O combate à corrupção, a promoção de uma cultura de responsabilidade e a adoção de códigos de conduta são medidas essenciais para garantir a confiança da sociedade nas instituições.

Segundo o IBGC (2023, p. 18), na governança a integridade tem como fundamento

Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.

A implementação de boas práticas de governança impacta diretamente a gestão pública, tornando-a mais eficiente e eficaz. Mecanismos de controle interno e externo, auditorias e avaliação de desempenho ajudam a reduzir desperdícios e aprimorar a alocação de recursos. Além disso, a digitalização de processos e a adoção de tecnologias inovadoras aumentam a transparência e facilitam o acesso à informação, permitindo um melhor acompanhamento das ações governamentais pela sociedade.

Assim, a governança se estabelece como um fator determinante para uma Administração Pública eficiente, promovendo gestão responsável e orientada para resultados concretos, fortalecendo a capacidade do Estado de responder aos desafios contemporâneos e atender às expectativas dos cidadãos de forma mais eficaz e transparente.

3.1 MODELOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA E SUA APLICAÇÃO

A governança pública pode ser compreendida a partir de diferentes modelos, cada um com características específicas e aplicáveis a diferentes contextos institucionais e políticos. A evolução das abordagens de governança reflete a busca por maior eficiência, transparência e responsividade no setor público, e dentre os principais modelos, destacam-se a *governança burocrática*, a *governança corporativa*, a *governança participativa* e a *governança em rede*.

O modelo de *governança burocrática* tem suas bases no pensamento de Max Weber e está fundamentado em regras, hierarquia e padronização de processos. Segundo Secchi (2009, p. 351)

Foi apenas após a morte de Weber, e após a publicação em 1922 do livro *Wirtschaft und Gesellschaft* (Economia e sociedade), que as bases teóricas da burocracia foram definitivamente construídas. Na sua descrição sobre os modelos ideais típicos de dominação, Weber identificou o exercício da autoridade racional-legal como fonte de poder dentro das organizações burocráticas. Nesse modelo, o poder emana das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição.

A partir desse axioma fundamental derivam-se as três características principais do modelo burocrático: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

Esse modelo é amplamente aplicado em administrações públicas tradicionais, onde a previsibilidade e a impessoalidade são essenciais para garantir a estabilidade e a continuidade das políticas governamentais. Apesar de sua contribuição para a

ordem institucional, esse modelo é frequentemente criticado por sua rigidez e lentidão na tomada de decisões.

Por outro lado, a *governança corporativa*, inspirada nas práticas do setor privado, busca aumentar a eficiência administrativa ao introduzir princípios como *accountability*, responsabilidade fiscal e gestão baseada em resultados.

Branco e Cruz (2013, p. 22) esclarecem que

[...] governança corporativa no setor público é o poder (ou capacidade) para maximizar a probabilidade de que o comportamento (as ações) dos altos administradores seja dirigido para o atendimento aos interesses dos cidadãos e da sociedade brasileira (na forma de serviços públicos adequados), e não pelos seus próprios interesses; isto inclui o conjunto de mecanismos externos de avaliação, direção e monitoração de uma instituição necessários para implementar tal capacidade (ABNT, 2009b, 2012; BRASIL, 2012).

Esse modelo de governança tem sido adotado por diversos governos ao redor do mundo como uma estratégia para modernizar o setor público e aprimorar a prestação de serviços. Sua aplicação pode ser vista na gestão de empresas estatais, onde a transparência e a satisfação do usuário são prioridades. No setor público, a governança corporativa representa um modelo de gestão voltado à implementação dos princípios da boa governança no contexto brasileiro, cujo objetivo principal é assegurar maior efetividade e eficiência na abordagem de problemas sociais, fundamentando-se em valores como integridade, transparência, acesso à informação, prestação de contas e desempenho eficaz da máquina estatal.

A *governança participativa*, por sua vez, enfatiza a inclusão da sociedade civil no processo de tomada de decisão. Esse modelo se baseia na ideia de que a gestão pública deve ser conduzida de forma dialogada e colaborativa, envolvendo cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais. Instrumentos como orçamento participativo, consultas populares e audiências públicas são exemplos concretos de sua aplicação. Essa abordagem fortalece a legitimidade das decisões governamentais e aumenta a confiança da população nas instituições.

Peres, Fracalanza, Costa e Rizzi (2013, p. 23-24) esclarecem que

A CF/88 traz no seu conteúdo a previsão de elementos de democracia participativa, com o intuito de aprofundar a experiência de democracia representativa e de superar a tradição de concentração de poder na tomada de decisões estimulada por regimes autoritários e centralizadores no Brasil. A garantia de participação da sociedade é apresentada na CF/88 em diversos campos de políticas como a saúde, educação, assistência, cultura, planejamento urbano, entre outros (BRASIL, 2005). Dessa forma, a interpretação da CF/88 mostra como a mesma traz à tona o princípio da participação.

As formas de participação social junto ao Estado apresentam diferentes graus de protagonismo, podendo partir tanto de iniciativas governamentais quanto da própria sociedade. Atualmente, essas formas de engajamento têm alcançado reconhecimento institucional, com respaldo legal ou práticas informais consolidadas. A redemocratização do Brasil foi essencial nesse processo, ao possibilitar a criação de mecanismos legais que promovem maior transparência entre sociedade civil e Estado. Dentre esses mecanismos, destacam-se instrumentos como plebiscitos e referendos, além de conselhos de políticas públicas, audiências públicas, orçamentos participativos e a participação na elaboração do plano diretor municipal.

Esses modelos variam em formato e grau de influência, desde espaços consultivos até instâncias com poder deliberativo, como é o caso de muitos conselhos. O orçamento participativo, por exemplo, permite que a população decida diretamente sobre a aplicação de parte dos recursos públicos, enquanto audiências públicas funcionam como canais de escuta entre governo e sociedade. Já o plano diretor, embora técnico em essência, exige envolvimento popular em sua formulação, conforme estabelecido pelo Estatuto da Cidade. Essas formas de participação revelam uma crescente interdependência entre Estado e sociedade civil, desafiando análises que ainda tentam separá-los de maneira rígida.

Por fim, a *governança em rede* se destaca como um modelo contemporâneo, que busca articular diferentes entidades públicas e privadas para a gestão de políticas e serviços públicos.

Segundo Cirino, Tavares, Pereira e Silva (2024, p. 4)

No contexto da governança em rede, o órgão público local atua como líder e responsável pela organização da rede. Essa forma de governança oferece uma abordagem alternativa para mobilizar e organizar o desenvolvimento de políticas (Keast, 2022). Albornoz e Glückler (2020) e Kapucu e Hu (2020) afirmam que a governança em rede é uma estrutura organizada por procedimentos de colaboração, com o objetivo de resolver problemas sociais urgentes por meio de coordenação horizontal e motivada, baseada em negociação e acordo consensual entre os atores envolvidos. Dado que as redes lidam com questões complexas e desafiadoras, a experiência diversificada de várias organizações se torna indispensável (Vangen & Huxham, 2012).

A governança em rede é um modelo organizacional baseado na interação contínua entre diversos atores autônomos, que, por meio de relações formais e informais, buscam conjuntamente solucionar problemas compartilhados. Esse processo colaborativo é marcado por características como confiança, reciprocidade e benefício mútuo, e envolve diferentes formas de coordenação, como a governança compartilhada, a organização líder e a administração centralizada da rede. O desempenho eficaz da rede depende de fatores como estabilidade e complexidade, que influenciam a previsibilidade e o nível de coordenação das ações.

Além disso, a estrutura da rede é definida por níveis de centralização, ou seja, pelo grau de compartilhamento das decisões, e de formalização, expressa em regras e acordos previamente estabelecidos para orientar a atuação conjunta. Os mecanismos de governança envolvem coordenação, controle e incentivos, podendo se manifestar tanto verticalmente, com lideranças dentro da administração pública, quanto horizontalmente, entre instituições públicas e sociedade civil, sendo mais eficazes quando as responsabilidades são distribuídas entre os participantes.

Assim, esse modelo se baseia na colaboração entre diversos níveis de governo, setor privado e sociedade civil, promovendo soluções mais dinâmicas e eficazes. Exemplos de sua aplicação incluem parcerias público-privadas (PPPs), consórcios intermunicipais e iniciativas de governança digital.

A escolha do modelo de governança mais adequado depende de fatores como o contexto político, econômico e social de cada região, além dos objetivos estratégicos da administração pública. Em muitos casos, observa-se a coexistência e a combinação de diferentes abordagens para garantir uma gestão mais equilibrada e eficaz. Assim, os modelos de governança pública seguem evoluindo para atender às demandas de um mundo cada vez mais complexo e interconectado.

4 GESTÃO POR RESULTADOS E EFICIÊNCIA: MÉTODOS EXTRAJUDICIAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS E REDUÇÃO DE CUSTOS

A transformação da Administração Pública Brasileira nas últimas décadas tem sido impulsionada por uma crescente demanda por maior eficiência, transparência e efetividade na entrega de serviços públicos. Assim, a gestão por resultados surge como um paradigma estratégico que busca reorientar a lógica burocrática tradicional, centrada em procedimentos, para um modelo focado na obtenção de impactos concretos e mensuráveis na vida do cidadão.

Segundo Martins e Marini (2010)

a gestão para resultados não é apenas formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável. Significa, também, alinhar os arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

O primeiro conceito de gestão por resultados, *Management by Objectives* (MBO) ou *Management by Results* (MBR) foi apresentado por Peter Drucker em sua obra *The Practice of Management* (Prática da Administração de Empresas) de 1954. Para o autor, esse modelo prioriza a avaliação do desempenho organizacional com base em resultados concretos, sendo estruturado a partir da definição de metas claras, do monitoramento de indicadores-chave e do uso de dados objetivos para

orientar decisões. Essa perspectiva busca promover uma cultura organizacional pautada na responsabilidade, na eficiência e na busca contínua pela efetividade e pelos resultados planejados.

No contexto do setor público, os resultados são compreendidos como o grau de atendimento, total ou parcial, das políticas públicas oferecidas à sociedade. A eficiência e a eficácia são percebidas de maneira positiva quando a administração pública consegue produzir mais e entregar melhores serviços à população, contribuindo, assim, para o bem-estar coletivo e a melhoria da qualidade de vida. Assim, o foco está não apenas na quantidade de ações realizadas, mas também no impacto gerado para os cidadãos.

A eficiência refere-se à forma como as atividades são executadas, priorizando a obtenção da máxima qualidade com o menor custo possível. Essa busca por redução de gastos, no entanto, deve ser feita com critério, equilibrando economicidade com a manutenção da qualidade nos serviços prestados.

Alcançar resultados nas organizações públicas exige um processo contínuo de aprendizado, tanto individual quanto coletivo. Esse processo está vinculado à análise criteriosa das variáveis envolvidas na gestão e à adoção de práticas estratégicas baseadas em lições aprendidas, sempre com responsabilidade e observando os princípios de transparência e responsabilidade.

De acordo com Garces e Silveira (2014, p. 54-55), a gestão por resultados começou a ganhar relevância no contexto brasileiro na década de 1990, especialmente com a instituição do primeiro Plano Plurianual (PPA), em 1991, e do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (PQPA), em 1997. Essas iniciativas introduziram a prática de definição de metas e indicadores de desempenho para os diversos órgãos e setores da administração pública. A promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal, consolidou ainda mais essa abordagem ao exigir maior planejamento, transparência e controle fiscal no setor público.

Nos anos 2000 novos programas foram desenvolvidos com o intuito de fortalecer a lógica da gestão por resultados na administração pública brasileira, destacando-se, nesse sentido, o Programa Nacional de Apoio à Modernização da

Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE)⁹ e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública)¹⁰.

Nesse contexto, a gestão por resultados, conforme os princípios estabelecidos por Peter Drucker, estrutura-se em cinco etapas fundamentais que orientam o desempenho organizacional com foco na efetividade: A primeira etapa consiste na revisão dos objetivos organizacionais, na qual os gestores devem compreender com clareza a missão, o planejamento estratégico e as metas globais da instituição.

Em seguida, ocorre a definição dos objetivos individuais dos colaboradores, momento em que líderes e suas equipes alinham metas específicas e estabelecem prazos e critérios para avaliação. A terceira etapa envolve o monitoramento contínuo do processo, permitindo ajustes e correções por meio de encontros periódicos entre gestores e liderados. Na sequência, realiza-se a avaliação de desempenho, que analisa os resultados alcançados ao final do ciclo em relação às metas previamente acordadas. Por fim, a última fase compreende a aplicação de recompensas, reconhecendo o esforço e os resultados obtidos pelos colaboradores, reforçando a cultura de desempenho e responsabilidade dentro da organização.

Partindo-se desse pressuposto, no campo da justiça, essa abordagem ganha especial relevância frente ao cenário de congestionamento processual que compromete a celeridade e a qualidade do atendimento jurisdicional. A gestão por

⁹ Lançado em 2003, o PNAGE visava apoiar a modernização da gestão e do planejamento nos governos estaduais e no Distrito Federal. Embora seu foco principal não fosse exclusivamente a gestão orientada por resultados, suas ações contribuíram significativamente para disseminar essa abordagem, incentivando práticas voltadas à obtenção de resultados concretos e à melhoria da eficiência na gestão pública. Entre as ações implementadas pelo programa, destacam-se a adoção de indicadores de desempenho para mensurar os resultados das políticas públicas, o desenvolvimento de sistemas de monitoramento e avaliação, e a capacitação de servidores em gestão estratégica, especialmente nas áreas de planejamento e acompanhamento de projetos. Apesar dos avanços, o PNAGE enfrentou limitações, como a dependência financeira dos repasses da União, o que comprometeu a autonomia dos entes federativos envolvidos. Além disso, sua atuação concentrou-se prioritariamente em aspectos financeiros e orçamentários, em detrimento de outras dimensões igualmente importantes, como a modernização de processos administrativos, o investimento contínuo na qualificação de servidores e a incorporação de soluções tecnológicas inovadoras.

¹⁰ Em 2005 foi instituído o Gespública, por meio do Decreto nº 5.378, com o propósito de ampliar e aprofundar a modernização da administração pública. Assim como o PNAGE, o programa tinha como metas principais o aprimoramento da eficiência, a ampliação da transparência e a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população. Entre suas principais diretrizes estavam a implementação de práticas modernas de gestão, a capacitação de servidores com foco em resultados, a definição de indicadores de desempenho e o acompanhamento contínuo desses dados. O Gespública introduziu ainda o chamado "Ciclo de Gestão", um conjunto de etapas e instrumentos voltados à melhoria contínua da gestão pública. Essa metodologia abrangia desde o planejamento estratégico até a avaliação institucional, incluindo o monitoramento de metas e a elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão. Entretanto, é importante ressaltar que o programa não chegou a desenvolver um modelo de gestão voltado especificamente às particularidades do setor público.

resultados no setor público pressupõe a definição de metas, a adoção de indicadores de desempenho e a responsabilização de gestores e instituições pelo alcance dos objetivos traçados. No sistema de justiça, essa lógica foi gradualmente incorporada por meio das chamadas Metas Nacionais do Poder Judiciário, estabelecidas anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que incluem, entre outras diretrizes, o estímulo à autocomposição como forma de aprimorar o desempenho institucional.

Os métodos extrajudiciais de resolução de conflitos, como a mediação, a conciliação, a negociação e a arbitragem, aparecem como alternativas eficazes que não apenas reduzem o volume de demandas no Judiciário, mas também promovem soluções mais ágeis, consensuais e econômicas.

Boscatto e Zambam (2022, p. 198-199) enfatizam que

As políticas públicas alternativas para solução de conflitos garantidas junto aos CEJUSCs dos Tribunais do Brasil, por meio pré-processual, são um caminho eficaz para uma melhor efetividade na solução do litígio entre as partes, em especial a negociação direta, pela via da autocomposição e garantia de direitos constitucionais. Ainda que extrajudicial, deve ser recebida como uma possibilidade célere de oferecer as condições para a liberdade de escolha na vida de cada cidadão, ou seja, uma forma privilegiada de ampliação das capacidades (*capabilities*), rompendo com concepções ou culturas autointeressadas ou dominadas por interesses institucionais e profissionais corporativos, individualistas e antiquados. As políticas públicas que facilitam o acesso ao Judiciário promovem o exercício da liberdade, a equidade social e o poder de escolha dos cidadãos, de maneira justa e equilibrada, deixando os mais desiguais iguais, e as decisões mais justas.

Além disso, essas práticas refletem uma mudança de mentalidade no tratamento dos conflitos, priorizando o diálogo e a corresponsabilidade entre as partes, o que tende a aumentar o índice de cumprimento voluntário dos acordos celebrados.

Sob a ótica econômica, os métodos extrajudiciais se destacam por sua capacidade de minimizar os custos operacionais do aparato estatal de justiça. A tramitação de processos judiciais exige uma infraestrutura complexa, que envolve magistrados, servidores, estruturas físicas, sistemas eletrônicos e outras despesas contínuas, tornando o modelo tradicional muitas vezes oneroso e ineficiente.

Em contraste, os mecanismos consensuais reduzem a necessidade de intervenção estatal direta e promovem resoluções em prazos significativamente menores, o que contribui para descongestionar o Judiciário e liberar recursos para outras áreas prioritárias da administração pública. Ademais, esses métodos colaboram com a sustentabilidade financeira do sistema de justiça ao evitar a repetição de demandas e a judicialização de conflitos de menor complexidade, que podem ser resolvidos extrajudicialmente com ganhos mútuos para todas as partes envolvidas.

No plano normativo, o ordenamento jurídico brasileiro tem promovido o fortalecimento institucional dos métodos extrajudiciais. A Lei nº 13.140/2015, que regulamenta a mediação, e a Lei nº 9.307/1996, que trata da arbitragem, ambas reformadas nos últimos anos, conferem maior segurança jurídica e legitimidade a essas formas alternativas de solução de controvérsias.

Complementarmente, o Código de Processo Civil consolidou o papel dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) e impôs ao magistrado o dever de estimular a autocomposição, reconhecendo o valor dessas práticas para a efetividade da tutela jurisdicional. A Constituição Federal, por sua vez, ao garantir o acesso à justiça, não veda o uso de vias consensuais, mas, ao contrário, admite e encoraja a utilização de métodos que possam atingir os fins da jurisdição de maneira mais célere e eficiente.

A integração entre gestão por resultados e os métodos extrajudiciais constitui um caminho promissor para a reconfiguração da justiça pública no Brasil. Ao incorporar a eficiência como princípio orientador da atuação estatal, em consonância com a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), que exige decisões fundamentadas com base em consequências práticas e econômicas, o Estado assume um papel de promotor da resolução adequada de conflitos, com foco na efetividade social e na boa governança. A eficiência, nesse contexto, transcende a lógica meramente contábil e se afirma como um valor democrático, orientado à construção de soluções justas, sustentáveis e acessíveis a todos.

5 CONCLUSÃO

A trajetória de transformação da Administração Pública brasileira evidencia uma clara busca por modernização, eficiência e alinhamento com os princípios da boa governança, refletindo o esforço contínuo do Estado para adaptar-se às exigências de uma sociedade cada vez mais complexa, plural e interdependente. Esse processo de transição, marcado pela passagem de um modelo burocrático rígido e centralizador para paradigmas mais flexíveis e orientados por resultados, representa não apenas uma mudança de estruturas organizacionais, mas uma redefinição do papel do Estado frente aos cidadãos e ao mercado. Nesse contexto, a governança pública, sobretudo em sua vertente gerencial, emerge como um instrumento estratégico para a consolidação de uma administração moderna, eficiente e democrática.

Entretanto, a análise desenvolvida ao longo deste trabalho revela que a implementação plena desse modelo enfrenta barreiras substanciais: a cultura burocrática tradicional, profundamente enraizada nas práticas institucionais, ainda se apresenta como um obstáculo relevante à inovação e à adoção de metodologias mais ágeis e orientadas ao desempenho. Essa resistência à mudança é intensificada pelo temor de servidores e gestores públicos em relação à perda de estabilidade, ao enfraquecimento do controle hierárquico e à ameaça a privilégios adquiridos ao longo do tempo. Para que a Administração Pública consiga superar tais entraves, torna-se essencial o desenvolvimento de uma nova mentalidade organizacional, voltada para o aprendizado contínuo, a flexibilidade e a busca por resultados que efetivamente atendam às demandas sociais.

Outro aspecto crítico é a carência de capacitação técnica e de programas de formação continuada que preparem os agentes públicos para lidar com as exigências de um ambiente administrativo cada vez mais desafiador. A gestão por resultados e a governança moderna demandam habilidades específicas, incluindo análise de indicadores de desempenho, planejamento estratégico, gestão de processos e domínio de tecnologias digitais. A ausência de políticas estruturadas de desenvolvimento de competências compromete a eficácia das reformas administrativas e perpetua práticas ineficientes que dificultam a entrega de serviços públicos de qualidade.

Além disso, a rigidez do arcabouço normativo que rege o setor público configura um entrave adicional à modernização da gestão. Leis e regulamentos excessivamente

complexos e pouco flexíveis limitam a capacidade dos gestores de implementar soluções inovadoras e de responder com agilidade às demandas sociais emergentes. A superação dessa barreira requer reformas legislativas que conciliem a necessária segurança jurídica com maior espaço para a experimentação e a inovação administrativa, garantindo ao mesmo tempo o controle social e a proteção dos direitos fundamentais.

A fragmentação das políticas públicas e a ausência de integração entre diferentes órgãos e esferas de governo também se apresentam como desafios estruturais que comprometem a efetividade da governança pública. Iniciativas isoladas, muitas vezes desarticuladas entre si, geram desperdício de recursos e reduzem o impacto das ações estatais. A construção de redes de governança, capazes de promover maior cooperação interinstitucional e integração de políticas públicas, é condição indispensável para enfrentar problemas sociais complexos que transcendem os limites de competências tradicionais dos órgãos governamentais.

Por outro lado, não se pode ignorar os avanços normativos e institucionais observados nas últimas décadas. A adoção de instrumentos como o Decreto nº 9.203/2017, que estabelece diretrizes para a Política de Governança da Administração Pública Federal, representa um marco importante na institucionalização de práticas voltadas à integridade, transparência, melhoria do desempenho e prestação de contas. Essas diretrizes, quando implementadas de maneira eficaz, podem contribuir significativamente para o fortalecimento do Estado democrático e para o aprimoramento da gestão pública.

A tecnologia, nesse processo, ocupa posição de destaque como vetor de transformação. Ferramentas de governo eletrônico, sistemas integrados de gestão, inteligência artificial e análise de grandes volumes de dados (*big data*) oferecem potencialidades significativas para otimizar processos, aumentar a transparência e aproximar o Estado dos cidadãos. Todavia, a efetiva incorporação dessas tecnologias exige investimentos robustos em infraestrutura digital, capacitação dos servidores e mudanças culturais que reduzam a resistência ao uso de novas ferramentas. A governança digital, portanto, é não apenas um componente desejável, mas uma necessidade estratégica para uma Administração Pública orientada para resultados.

Os métodos extrajudiciais de resolução de conflitos, como mediação, conciliação e arbitragem, também se apresentam como instrumentos complementares de grande relevância para o fortalecimento da governança pública. Ao serem

integrados às práticas administrativas, esses mecanismos contribuem para a redução da litigiosidade, a redução da sobrecarga do Poder Judiciário e a promoção do acesso à justiça de forma célere e menos onerosa. Além disso, reafirmam o papel do Estado como promotor da equidade social e da cidadania ativa, valores centrais em uma administração moderna e democrática.

Em síntese, a governança pública no Brasil encontra-se em um momento crucial de sua trajetória, diante da necessidade de optar entre a manutenção de práticas obsoletas ou o avanço para um modelo mais responsivo, eficiente e inclusivo. A superação das barreiras identificadas neste estudo exige compromisso político de longo prazo, engajamento dos diversos atores sociais e investimentos estratégicos em inovação, capacitação e modernização institucional. A boa governança deve ser entendida não apenas como um ideal normativo, mas como uma exigência prática para assegurar a legitimidade, a efetividade e a sustentabilidade das ações estatais em um ambiente caracterizado por crescente complexidade e interdependência global.

O fortalecimento da governança pública requer, portanto, uma visão integrada que valorize a participação cidadã, promova práticas colaborativas e assegure mecanismos robustos de *accountability*. Somente assim será possível consolidar uma Administração Pública capaz de responder, de forma ágil e efetiva, aos desafios do século XXI e de contribuir para a construção de um Estado verdadeiramente democrático, justo e orientado às necessidades do cidadão.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, José Carlos Loitey. SOUZA, João Artur. Governança no ambiente público: análise dos reflexos na administração pública. **Inc. Soc.**, Brasília, DF, v.15 n.2, p.15-25, jul./dez. 2022.

BOSCATTO, Neuri Antônio. ZAMBAM, Neuro José. Políticas Públicas de conciliação e mediação para solução de conflitos: abordagem a partir de Amartya Sen. **Revista da AGU**, Brasília-DF, v. 21, n. 02. p. 183-204, abr./jun. 2022.

BRANCO, Cláudio Souza Castello. CRUZ, Cláudio Silva da. A prática de governança corporativa no setor público federal. **Revista TCU**, 127, p. 20-27, Mai/Ago. 2013.

Brasil. Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa governança. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público – RSP**. Brasília, 73 (Especial 85 anos), p. 180-219, nov. 2022.

BUTA, Bernardo Oliveira. TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Revista Organizações & Sociedade**, 27(94), p. 370-395, 2020.

CASTRO, Mariana Camilla Coelho Silva. BARBOSA NETO, João Estevão. CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da. Governança pública: uma revisão sistemática de sua aplicação a entes públicos. **Revista contabilidade, gestão e governança**. Brasília, v. 25, n. 2, p. 215-235, mai./ago. 2022.

CIRINO, Andréia Lopes. TAVARES, Bruno. PEREIRA, Breno Augusto Diniz. SILVA, Fernanda Cristina da. Estrutura e mecanismos da governança em rede na implementação de políticas públicas. **FGV EAESP. Cad. Gest. Pública Cid**. São Paulo, vol. 29, p. 1-23, 2024.

COELHO, Daniela Mello. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, a. 37, n. 147, p. 257-262, jun./set. 2020.

FARIA, Edimur Ferreira de. Governança corporativa na Administração Pública: *Corporate governance in Public Administration*. **Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura | RDAI**, São Paulo: Thomson Reuters. Livraria RT, v. 3, n. 8, p. 153–169, 2019.

FILGUEIRAS, Fernando. SILVA, Bárbara. Desenhando políticas e governança de dados para cidades inteligentes: ensaio teórico com o uso da IAD Framework para

analisar políticas orientadas por dados. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, 56(4), p. 508-528, jul./ago. 2022.

PERES, Ursula Dias. FRACALANZA, Ana Paula. COSTA, André Galindo da. RIZZI, Raquel Gammardella. Estruturas de governança no setor público e a gestão participativa: dilemas e possibilidades no Brasil contemporâneo. *in Livro 1 – Mobilização e demanda social: experiências de participação política na sociedade contemporânea. 1ª ed..* ISBN 978-85-391-0610-3, org Silvia Helena Zanirato. p. 11-35. Nov./2013.

FREITAS, Verivaldo Alves de; SILVA, Francisco Edson Rodrigues da. Administração Pública e governança: uma discussão teórica. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, CE, Brasil, v. 20, n. 1, p. 354–379, 2021.

GAIA, Adriane Rodrigues. SILVA, Christian Luiz da. Governança e gestão de pessoas na Administração Pública: avanços para a gestão de pessoas. **Revista de gestão e secretariado – GeSec**, São José dos Pinhais, Paraná, v. 15, n. 5, p. 01-16, 2024.

GARCES, Ariel. SILVEIRA, José Paulo. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. **Revista do Serviço Público**, ano 53, n. 4. p. 53-77. Out-Dez 2002.

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

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Governança Corporativa em Empresas Estatais Brasileiras**. São Paulo: IBGC, 2021.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Políticas de Propriedade Estatal**. São Paulo: IBGC, 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS**, Viçosa, v.2, n.1, pp. 109-134, jan./mar. 2010.

MARTINS, Humberto Falcão. MARINI, Caio. *et al.* **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Administração Pública Gerencial. **Rev. Direito**, Rio de Janeiro, v.2, n. 4, p. 37-44, jul./dez. 1998.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE Debate**, Minas Gerais, v. 45, n.1, p. 36-49, jan./mar. 2005.

PEGORARO, Daniela. VIEIRA, Kelmara Mendes. Eficiência na gestão pública: conceitos e medidas. **Semana do Servidor Público 2017 e II Simpósio em Gestão Pública**. Santa Maria/RS – De 28/10 a 01/11/2017.

PEIXE, Blênio Cezar Severo. ROSA FILHO, Celso da. PASSOS, Gabriela de Abreu. Governança Pública e Accountability: Uma Análise Bibliométrica das Publicações Científicas Nacionais e Internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade – UFSC**. Florianópolis, v. 15, n. 36, p. 77-96, jul./set. 2018.

PETERS, Brainard Guy. O que é governança? **Revista do TCU**, Brasília, 127, p. 28-33, mai./ago. 2013.

RAMALHO, Beatriz Almeida. OLIVEIRA, Paula Renata Pantoja de. LIMA, Guilherme Vinícius de Medeiros. CHAGAS, Milton Jarbas Rodrigues. A aplicação da governança corporativa na gestão pública. **VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública. Sociedade Brasileira de Administração Pública**. Brasília-DF – 3 a 5 de novembro de 2021.

RUA, Maria das Graças. Desafios da Administração Pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Pública**, a. 48, n. 3, p. 133-152, set./dez. 1997.

SANTIAGO, Valdemar. ADORNO, Paulo Alves. FIALHO, Marcelito Lopes. PERES JÚNIOR, Ricardo. Conciliação e mediação: Políticas públicas e cidadania.

Intraciência – Revista Científica. FAGU - Faculdade do Guarujá, e. 15, p. 1-13, julho/2018.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos. ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública – RAP.** Rio de Janeiro, 53(4), p. 732-752, jul./ago. 2019.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público.** Brasília, 56(3), p. 259-276. Jul/Set 2005.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública – RAP.** Rio de Janeiro, 43(2), p. 347-369, mar./abr. 2009.

TEIXEIRA, Alex Fabiane. GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Rev. Serv. Público,** Brasília, 70(4), p. 519-550, out./dez. 2019.