

**idp**

v. 4 n. 5

**148**

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## WORKING PAPER

**FATORES INSTITUCIONAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO  
DO DECRETO DE GOVERNANÇA (DECRETO N°  
9203/2017) NAS ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA FEDERAL INDIRETA**

Cristiano Paulo Soares Pinto

## FATORES INSTITUCIONAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO DECRETO DE GOVERNANÇA (DECRETO Nº 9203/2017) NAS ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL INDIRETA

Cristiano Paulo Soares Pinto <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração Público pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP – Brasil. E-mail: sac-cris@outlook.com

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

#### DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

##### Diretor Geral

Francisco Schertel

##### Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

#### CONSELHO EDITORIAL

##### Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

##### Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Luane Aguiar

##### Apoio Técnico

Igor Silva

##### Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

**Revista Técnica** voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

**Convidamos a comunidade** acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

**As publicações** da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: [www.idp.edu.br](http://www.idp.edu.br)

**As opiniões emitidas** nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

# SUMÁRIO

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 1. Introdução             | 6  |
| 2. Referencial Teórico    | 7  |
| 3. Metodologia            | 14 |
| 4. Resultados e Discussão | 26 |
| 5. Considerações finais   | 28 |
| 6. Referências            | 30 |

## Resumo:

O problema da institucionalização é um desafio significativo para a implementação do Decreto 9203/2017. As instruções do Decreto são complexas e setores do governo têm resistido à mudança, o que tornou difícil a implementação efetiva dessas diretrizes nas operações diárias. Isso dificulta a padronização na aplicação das regras e a garantia de consistência em todo o sistema, o que reduz a amplitude das melhorias desejadas na administração pública. O objetivo geral deste estudo é avaliar a institucionalização do Decreto nº 9.203/17 nos órgãos da Administração Pública Federal Indireta. Com o objetivo de identificar os fatores institucionais que facilitam ou dificultam a implementação do Decreto nº 9.203 de 2017. Para o alcance deste objetivo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com seis servidores de entidades da administração indireta federal, todos com experiência em governança na administração pública. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Empregou-se o software IRAMUTEQ para análise textual, utilizando a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a Análise de Similitude como técnicas de análise de dados. Os resultados foram consolidados em quatorze fatores que são tanto obstáculos quanto facilitadores na implementação de uma estrutura de governança efetiva. O estudo reforça a importância do avanço na governança pública, indicando o potencial de estratégias como a aplicação do Índice de Maturidade dos Comitês Internos de Governança para fortalecer a transparência, a eficiência e o compromisso com o bem comum no setor público.

**Palavras-chave:** Governança Pública, Gestão Pública, Índice, Comitês Internos de Governança

## Abstract:

The issue of institutionalization poses a significant challenge to the implementation of Decree 9203/2017. The instructions within the decree are intricate, and certain government sectors have resisted change, making it difficult to effectively integrate these guidelines into daily operations. This complicates standardizing the application of the rules and ensuring consistency throughout the system, thus reducing the scope of desired improvements in public administration. The overall objective of this study is to assess the institutionalization of Decree No. 9,203/17 within the Federal Indirect Public Administration agencies. The aim is to identify the institutional factors that either facilitate or hinder the implementation of Decree No. 9,203/2017. To achieve this goal, semi-structured interviews were conducted with six public servants from federal indirect administration entities, all experienced in governance in the public sector. The interviews were recorded and transcribed. The IRAMUTEQ software was employed for textual analysis, using Descending Hierarchical

Classification (CHD) and Similarity Analysis as data analysis techniques. The results were consolidated into fourteen factors that act as both obstacles and facilitators in implementing an effective governance framework. The study underscores the importance of advancing public governance and suggests the potential of strategies such as the application of the Internal Governance Committees' Maturity Index to strengthen transparency, efficiency, and commitment to the common good in the public sector.

**Keywords:** Public Governance, Public Management, Index, Internal Governance Committees.

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de governança, frequentemente discutido em contextos acadêmicos e cotidianos, refere-se a como o setor público e outras instituições se administram e interagem com a sociedade. Esse termo reflete a preocupação pública sobre a capacidade dos sistemas políticos de resolver eficazmente problemas políticos (PETERS, 2013). Uma boa governança não é necessariamente ligada à riqueza de um país, mas sim à presença de planejamento, inclusão popular, responsabilidade, democracia, transparência e eficácia na implementação de políticas públicas (TAZINASSO; TAZINASSO, 2015).

O Tribunal de Contas da União (TCU) demonstrou grande apoio e incentivo à Governança Pública, como evidenciado pelo acordo de cooperação estabelecido para o período de 2013 a 2016 com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Em 2014, o TCU publicou o Referencial Básico de Governança, que inclui princípios, padrões e critérios para gerir e governar organizações públicas (BRASIL, 2014). No ano de 2016, o TCU publicou o Referencial de Avaliação da Governança do Centro de Governo, com o objetivo de avaliar sua governança e incentivar o seu desenvolvimento (BRASIL, 2016).

O TCU, em 2020, revisou o Referencial Básico de Governança de 2014, incluindo novas experiências e práticas de governança para manter o conteúdo atualizado e aplicável (BRASIL, 2020). O Decreto nº 9.203/2017 baseou-se no Referencial Básico de Governança do TCU (2014). Este foi fundamentado em publicações internacionais, abordando valores como legitimidade, equidade, responsabilidade, eficácia, probidade, transparência e *accountability* (BRASIL, 2014).

Paralelamente à publicação do Decreto 9.203/2017, foi encaminhado ao Congresso Nacional o Projeto de Lei 9.163/2017, com o propósito de estabelecer princípios, mecanismos e diretrizes para a Governança Pública. Além desta proposta, o referido projeto de lei destacou a necessidade de integração dos diversos planejamentos existentes,

incluindo a criação de uma Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES) de longo prazo.

Embora o Projeto de Lei 9.163/2017 tenha sido apresentado em 2017, ele ainda não havia sido transformado em lei até o final da legislatura que encerrou em fevereiro de 2023.

Contudo, apesar do esforço do governo com a emissão do decreto 9.203/2017, questiona-se: quais fatores facilitam ou dificultam a implementação da governança nas entidades da administração pública indireta?

Isso posto, o objetivo geral deste estudo é avaliar a institucionalização do Decreto nº 9.203/17 nas entidades da Administração Pública Federal Indireta. Procurando identificar os fatores institucionais que facilitam ou dificultam a implementação do Decreto nº 9.203 de 2017.

Os princípios de governança consistem em padrões morais e regras éticas que precisam ser disseminados em toda a sociedade civil, abrangendo não apenas as empresas e seus interessados, mas também os legisladores, administradores públicos, membros do judiciário e outros. A exigência de tais valores deve ser realizada de forma igualitária por todos os participantes da sociedade civil (DE BENEDICTO et al., 2013).

Esta pesquisa investiga como o Decreto 9.203/2017 foi absorvido e integrado na administração, esclarecendo a importância da governança na melhoria da eficiência e transparência na administração pública. Nesse sentido, também se posiciona como um importante instrumento de reflexão, podendo fornecer percepções úteis para aprimoramento da gestão e por consequência das políticas públicas.

Além disso, a relevância social desta pesquisa é substancial, pois ela pode revelar instrumentos que fomentam uma maior transparência e integridade na Administração Pública Federal. O estudo tem o potencial de contribuir para a promoção de um setor público mais transparente, confiável e responsivo às demandas da sociedade. É importante lembrar que a transparência e integridade não são apenas imperativos éticos, mas também

elementos essenciais para a eficácia do serviço público, pois promovem a confiança da população nas instituições governamentais e na gestão dos recursos públicos.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA NO BRASIL

A administração pública no Brasil passou por três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial. O modelo patrimonialista confundia o público e o privado, o modelo burocrático valorizava o mérito profissional e o modelo gerencial buscava a descentralização, o controle por resultados e o atendimento ao cidadão (BRESSER, 1996).

A partir dos anos 1990, o modelo gerencial evoluiu para a Nova Gestão Pública (NPM), que se baseia nos princípios da administração privada, como meritocracia, responsabilização, descentralização e flexibilidade, visando aumentar a eficiência e a eficácia da administração pública. Nesse contexto, a Governança Corporativa surge como uma prática que visa otimizar o desempenho de uma instituição e proteger os interesses das partes interessadas, adaptando-se ao setor público (DE BENEDICTO et al., 2013).

Secchi (2009, p.357) ensina em seu texto Modelos organizacionais e reformas da administração pública:

A definição de governança não é livre de contestações. Isso porque tal definição gera ambiguidades entre diferentes áreas do conhecimento. As principais disciplinas que estudam fenômenos de “governance” são as relações internacionais, teorias do desenvolvimento, a administração privada, as ciências políticas e a administração pública.

Há o conceito da OCDE<sup>2</sup> (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) define Governança como:

---

<sup>2</sup> Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Governança. Disponível em: <<https://www.oecd.org/governance/>> Acesso em: 02 de fevereiro de 2023.

“(…) um sistema de normas, procedimentos e práticas por meio dos quais os agentes públicos e privados influenciam e aceitam responsabilidades relacionadas ao uso eficiente dos recursos, à alocação de riscos, à manutenção da estabilidade financeira e à proteção e promoção dos interesses das partes interessadas”.

Com base no conceito de governança da OCDE, é possível concluir e adaptar que a governança engloba as atividades de supervisionar, gerir e controlar o desenvolvimento de operações econômicas, políticas e sociais a fim de garantir os desejos dos proprietários (cidadãos).

Embora a Governança Pública no Brasil tenha raízes que antecedem o evento, um marco relevante ocorreu em maio de 2017. Naquele mês, o ministro do Tribunal de Contas da União, Augusto Nardes, enviou uma carta ao então Presidente da República Michel Temer, apresentando uma proposta de normativo sobre Governança. Importante frisar que, mesmo sem ser o início da Governança Pública no país, essa correspondência foi um marco significativo.

Depois daquela carta, iniciou-se a tramitação do Projeto de Lei de Governança no Congresso Nacional, desencadeando um processo que resultaria na elaboração e publicação do Decreto nº 9.203/2017.

A proposta tinha como objetivo estabelecer diretrizes e práticas de governança pública para melhorar o desempenho das organizações no cumprimento de sua missão institucional. Naquela época, a proposta foi elaborada por um grupo de trabalho formado por auditores concursados do Tribunal de Contas da União (TCU), sob a coordenação do Gabinete do Ministro Augusto Nardes.

Destaca-se que a proposta apresentada subsidiou a edição do Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Já o PL 9.163/2017, que também trata de governança, ainda não foi aprovado até fevereiro de 2023.

Observa-se que a proposta de norma incorpora a terminologia de publicações da OCDE, incluindo *"Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public*

*Trust*"<sup>3</sup>, "Recommendation of the Council of the OECD on Regulatory Policy and Governance"<sup>4</sup>, e "OECD Recommendation on Public Integrity"<sup>5</sup>.

O Decreto 9.203/2017 dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional. Inicia seu texto conceituando governança pública, valor público, alta administração e gestão de riscos. Também estabelece como princípios da governança pública: a capacidade de resposta, a integridade a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas e responsabilidade e a transparência.

Dentre as inovações e contribuições trazidas pelo Decreto, ressaltam-se dois aspectos de cunho mais acadêmico: primeiro o texto nos apresenta uma definição clara para a governança pública conceituando-a como "um conjunto de mecanismos de liderança estratégia e controle por meio dos quais se poderá avaliar e direcionar a gestão e tendo em vista a concepção de políticas públicas ou a prestação de serviços " (BRASIL, 2017); o segundo ponto é que o decreto estabelece os princípios da governança pública, assim, além dos princípios constitucionais que orientaram a atividade administrativa, a implementação de uma política de governança é sem dúvida um avanço na gestão administrativa diante do importância do tema dentro da realidade da administração (BRASIL, 2017).

O Decreto criou e atribuiu competências ao Comitê Interministerial de Governança - CIG, com o objetivo de assessorar o presidente da República na política de governança da administração pública federal. Além disso, o decreto determinou que todos os órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional instituíssem seu próprio Comitê Interno de Governança - CMG.

---

<sup>3</sup> Disponível em [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/trust-and-public-policy\\_9789264268920-en#page5](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/trust-and-public-policy_9789264268920-en#page5) Acessado em 9 de março de 23

<sup>4</sup> Disponível em <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/2012-recommendation.htm> Acessado em 9 de março de 23

<sup>5</sup> <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf> Acessado em 9 de março de 23

Dentro da atual estrutura da política de governança do Poder Executivo Federal, um dos principais atores são os Comitês Internos de Governança (CMG), entidades estabelecidas pelo artigo 14 do Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017).

No entanto, o referido artigo foi revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019. Acredita-se que como já havia se passado o prazo de 180 dias, já não seria mais necessária a manutenção deste artigo no Decreto. Uma das interpretações dada é a de que obrigatoriedade da instituição dos CMG foi mantida pois o artigo 15, que apresenta as atribuições dos CMG, não foi revogado e ainda teve modificações incluídas também pelo Decreto nº 9.901, de 2019.

Baseado nas atribuições definidas no Decreto 9.203/2017, verifica-se que além de incentivar e promover as boas práticas de gestão, os CMG podem ser “nós” na rede de governança (Martins 2014; Marini 2014) que se pretende desenhar.

## 2.4 TEORIA INSTITUCIONAL

A Teoria Institucional é o estudo de como as organizações se comportam e tornam-se mais semelhantes ao longo do tempo.

Para obter aceitação e legitimidade, as organizações adotam padrões comuns do seu setor e da sociedade. Consequentemente, práticas gerenciais semelhantes são adotadas por várias empresas. Essa conformidade e semelhança entre as organizações é conhecida como isomorfismo. As empresas são pressionadas para adotar práticas comuns a fim de responder ao ambiente e a outras empresas do mesmo setor. Essa pressão limita a variação entre as empresas e leva a adoção de estruturas e processos semelhantes (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O isomorfismo é o processo pelo qual as organizações no mesmo ambiente se tornam semelhantes devido às condições ambientais compartilhadas. Isso resulta em modificações nas características da organização para torná-las mais compatíveis com o ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A Teoria Institucional argumenta que os processos de isomorfismo são influenciados por fatores institucionais, como leis, regulamentações, normas e valores culturais, que afetam as práticas das organizações, mesmo que essas práticas não sejam as mais eficientes ou adequadas para atingir seus objetivos estratégicos (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

O isomorfismo é a tendência das organizações em adotar práticas semelhantes às de outras organizações em seu ambiente institucional, mesmo que essas práticas não sejam necessariamente as mais eficientes ou adequadas para atingir seus objetivos. Segundo estudo de Fonseca e Meneses (2016), existem três tipos de isomorfismo institucional: coercitivo, que resulta da imposição de leis ou regulamentações; mimético, que ocorre quando uma organização adota práticas de outras organizações como uma forma de compensar a falta de recursos para desenvolver suas próprias iniciativas; e normativo, que resulta da homogeneidade das práticas profissionais no mercado, que se refletem em uma uniformidade de práticas dentro das empresas.

Com base na Teoria Organizacional, o isomorfismo institucional, especialmente o mimético e o normativo, pode contribuir para a dificuldade na implementação das práticas de governança postas no Decreto 9.203/2017 na administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Inicialmente, sobre o isomorfismo mimético a imitação também é encorajada pela força poderosa da incerteza (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Ainda segundo os autores “quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem vir a tomar outras organizações como modelo”.

Um exemplo de incerteza é a escassez de recursos financeiros e humanos para desenvolver suas próprias iniciativas de governança. Outra incerteza é normativa, o Decreto 9.203/2017 não revogou uma Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016 que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal (BRASIL, 2016a). Desse modo, alguns órgãos criaram seus Comitês de Governança com base na IN e não no Decreto.

O isomorfismo normativo decorreria da homogeneidade de práticas profissionais do mercado refletidas em uma uniformidade de práticas dentro das empresas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A seleção de pessoal é um importante mecanismo para estimular o isomorfismo normativo, que ocorre por meio da contratação de indivíduos da mesma indústria, da contratação de indivíduos de alto desempenho de instituições restritas, da promoção de práticas comuns e da exigência de habilidades específicas para determinadas posições. Como resultado, as trajetórias profissionais são preservadas, tornando aqueles que chegam ao topo praticamente idênticos (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A homogeneidade das práticas de seleção de servidores públicos por meio de concursos, pode se refletir em uma uniformidade de práticas dentro das organizações, resultando em um isomorfismo normativo. A Teoria Institucional tem sido aplicada para desvendar os processos de mudança organizacional baseados em normas e rotinas estabelecidas como orientações para o comportamento social (CALADO; MATIAS-PEREIRA, 2022).

A Teoria Institucional aborda justamente a necessidade de que transformações no dia a dia dos servidores, exigirem adaptações das normas, dos valores e das práticas adotadas pelas organizações envolvidas (BORGES; MARIO; CARNEIRO, 2013). A Teoria Institucional já é amplamente disseminada na comunidade acadêmica, no entanto, ainda é pouco reconhecida pelos gestores de organizações (JACOMETTI et al., 2016).

A Teoria Institucional, que estuda como instituições afetam o comportamento social e econômico. Destaca a aplicação desses princípios no setor público através da governança corporativa, que usa preceitos do setor privado, reforçando a universalidade da Teoria Institucional e da governança. Fundamentalmente, essas disciplinas permitem uma coordenação eficaz dos sistemas de negócios e uma melhor compreensão dos custos de transação e da interação entre instituições e sociedade (WIEDENHÖFT, 2016).

Na perspectiva da Teoria Institucional, as organizações agem muitas vezes como "audiência" passiva do conhecimento institucional, porque as regras e normas a que se submetem são moldadas por entidades de maior poder e abrangência, como o Estado ou sistemas globais. Esta dinâmica reflete o isomorfismo coercitivo, onde as organizações se adaptam em resposta a pressões externas e regulamentações formais (PECI, 2006).

A Teoria Institucional baseia-se em três pilares. O Regulativo, que é seguir leis; o Normativo, que é se adequar aos valores da sociedade (moral); e o Cultural-Gognitivo, que é como a instituição é vista pelas pessoas. Juntos, esses pilares ajudam uma organização a ser legitimada ou aceita pela sociedade. Estes três pilares, embora possam se complementar ou entrar em conflito, são essenciais para atingir a legitimação completa, que envolve aderir a todas as regulamentações, aceitar os riscos normativos e inovar dentro do contexto sociocultural (DIAS, 2016).

O primeiro pilar é o Regulativo, considerado central para economistas e cientistas políticos, impõe regras e sanções, mas também habilita ações ao conceder licenças e benefícios, construindo uma estrutura de incentivos. A efetividade deste pilar, contudo, é fortalecida quando apoiado por uma crença em sua legitimidade, ligando-o ao segundo pilar Normativo, que codifica o que é moralmente aceitável. Assim, há uma interconexão entre estes pilares e a necessidade de considerá-los conjuntamente para uma compreensão completa das instituições (SCOTT, 1995).

O terceiro pilar refere-se a como uma organização se encaixa em sua cultura. Em vez de apenas seguir regras ou fazer o que todo mundo faz, a organização tenta entender melhor seu lugar. Ela pode experimentar novas coisas para ver o que funciona melhor e planejar seu futuro. Isso é diferente de apenas fazer o que é legal ou moral (DIAS, 2016).

A Teoria Institucional explica o impacto significativo do isomorfismo coercitivo, mimético e normativo nas práticas de governança na administração pública do Brasil. Por sua vez, a governança pública reflete um conjunto de princípios e diretrizes orientadoras que visam promover a transparência, a responsabilidade e a eficácia. No entanto, a

aplicação prática desses princípios e diretrizes no contexto brasileiro tem enfrentado obstáculos, especialmente em termos de encontrar um equilíbrio entre inovação e conformidade. A análise na ótica da Teoria Institucional é indispensável pois busca demonstrar uma perspectiva crítica sobre como a cultura institucional, normas e valores influenciam na implementação da governança pública.

### 3. METODOLOGIA

O estudo é descritivo e de abordagem qualitativa. As entrevistas realizadas foram divididas em quatro partes: a) dados sócio-demográficos dos participantes; b) conhecimento sobre o Decreto nº 9.203/2017, bem como obstáculos e facilitadores para a implementação destes; c) estrutura do Comitê Interno de Governança; d) adesão aos princípios e diretrizes estabelecidos no Decreto nº 9.203/2017.

Seis servidores de entidades da administração indireta federal foram escolhidos para a amostra com base nesse critério. As entrevistas foram realizadas entre 10 e 20 de abril de 2023, com duração média de 50 minutos. A amostragem foi definida por saturação teórica (FALQUETO; FARIAS, 2016). Participaram da pesquisa representantes de seis entidades da administração pública indireta federal. Todas as entrevistas foram transcritas.

Os resultados foram apresentados por meio de uma Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que gera um dendrograma com classes ascendentes, onde quanto maior o qui quadrado ( $\chi^2$ ), maior a relação de uma palavra com a classe. Foi realizada também uma Análise de Similitude, baseada na teoria dos grafos. Os modelos de processo de negócio baseados em grafos são decompostos em caminhos. Todos os caminhos entre os nós inicial e terminal são extraídos e codificados em uma estrutura de assinatura vetorial. Após decompor os grafos em caminhos, cada caminho é comparado como um todo (NUNES, 2018). Utilizou-se o software IRAMUTEQ para realizar a CHD e a Análise de Similitude.

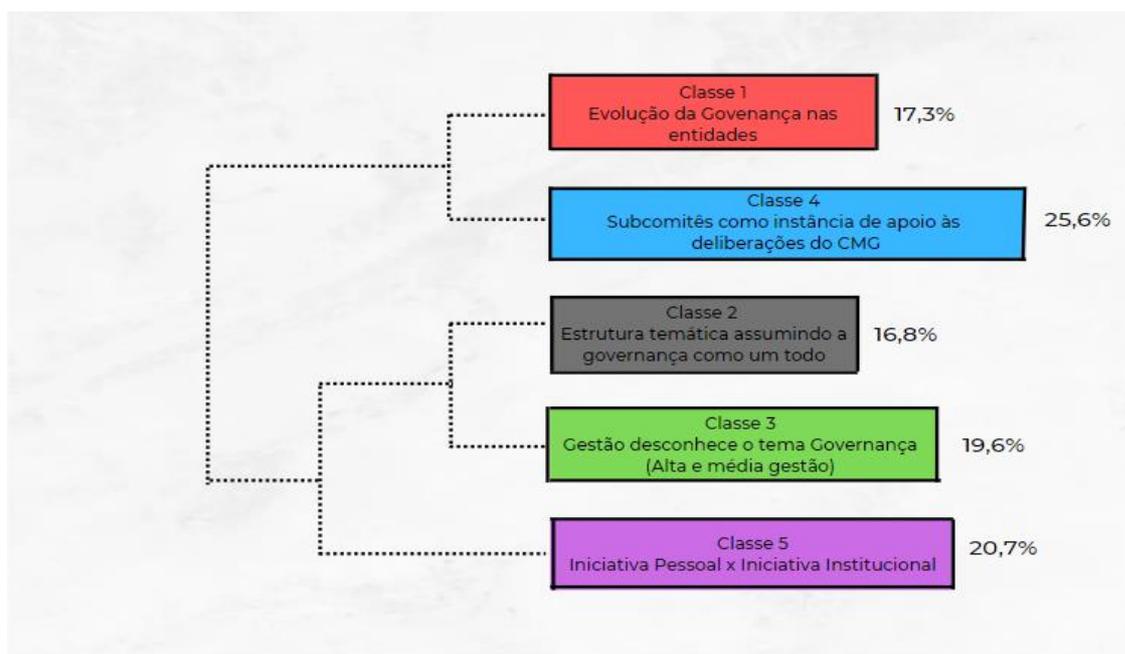
## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO HIERÁRQUICA DESCENDENTE (CHD)

O corpus geral foi constituído por 506 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 358STs (70,75%). Emergiram 18.068 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos). O conteúdo analisado foi categorizado em cinco classes que abordam as problemáticas relacionadas a internalização por parte das entidades da administração pública federal, do Decreto nº 9.203/2017. A Figura 1 demonstra o dendograma das classes da CHD.

Conforme a Figura 1: Classe 1 – “Evolução da governança nas entidades”, com 62 ST (17,32%); Classe 2 - “Estrutura temática assumindo a governança como um todo (Parte pelo todo)”, com 60 ST (16,76%); Classe 3 - “Gestão desconhece o tema governança (Alta e média)”, com 70 ST (19,55%); Classe 4 - “Subcomitês como instância de apoio as deliberações do CMG”, com 92 ST (25,7%); Classe 5 - “Iniciativa pessoal x Iniciativa Institucional”, com 74 ST (20,67%).

Figura 1 - Dendrograma das Classes da CHD



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

As classes foram descritas a partir de tópicos específicos, os quais detalham o sentido de cada classe.

## 4.2 CLASSE 1: EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA NAS ENTIDADES

### 4.2.1 Dificuldade de acesso à instância de governança do Centro de Governo

A dificuldade de acesso às instâncias de governança do centro de governo por entidades setoriais, segundo os entrevistados, representa um obstáculo significativo para a implementação efetiva do Decreto 9.203/2017, que estabelece a política de governança na administração pública federal. Esta barreira limita a coordenação necessária e a troca de informações para políticas públicas eficientes. Ela evidencia a necessidade de um papel mais proativo do Comitê Interministerial de Governança (CIG).

Relaciona-se esta dificuldade ao pilar regulativo da teoria institucional, relacionado ao cumprimento das leis.

### 4.2.2 Obstáculos culturais

Segundo os entrevistados, questões culturais nas entidades públicas também representam uma barreira significativa para a implementação efetiva do Decreto 9.203/2017. A baixa maturidade cultural, caracterizada por resistência à mudança e a um sistema de governança mais transparente e responsável, dificulta a operacionalização dos Comitês de Internos de Governança.

A mudança cultural é um obstáculo significativo para melhorar a governança nas instituições públicas. Particularmente, devido à presença de valores profundamente enraizados (MARTINS, 2002). Relaciona-se esta dificuldade ao pilar cultural-cognitivo, relacionado a como as instituições são percebidas pelas pessoas.

### 4.2.3 Dificuldade de acesso e Alta rotatividade nos cargos estratégicos (a curva de aprendizado em cada troca)

A "*Dificuldade de Acesso à Alta Administração*", conforme relatado pelos entrevistados, é um obstáculo significativo para a implementação eficaz do Decreto 9.203/2017, que define a política de governança na administração pública federal. A "*Alta rotatividade nos cargos estratégicos*" resulta em descontinuidade administrativa, dificultando o acesso de técnicos e da gestão intermediária à alta administração, impedindo assim a implementação eficaz de uma política de governança.

Essa questão não apenas exige a formação de novos relacionamentos entre os técnicos e a alta administração, mas também impõe uma "*Curva de aprendizado*" à gestão que assume, adiando a implementação das políticas de governança. A necessidade de estratégias eficazes para lidar com a alta rotatividade dos cargos estratégicos, minimizar a curva de aprendizado da nova gestão, além de facilitar o acesso e a comunicação com os mais altos níveis da administração, é enfatizada como meio de superar essas barreiras. Essas medidas são essenciais para promover uma governança mais robusta e eficaz.

Relaciona-se este fator aos pilares regulativo (cumprimento de legislações) e normativo (adequação ao que se socialmente aceitável).

As dificuldades nesta situação podem estar ligadas ao isomorfismo. Exemplos incluem a alta rotatividade em cargos-chave e as exigências de aprendizado para a nova gestão, resultado de pressões externas, como mudanças políticas. O isomorfismo normativo, com suas normas antigas, limita a eficácia da governança e afeta o acesso à alta administração e outros problemas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

### 4.2.4 Atuação da CGU (legitimidade do órgão)

Os entrevistados citaram alguns fatores facilitadores. Entre esses facilitadores, destacou-se o papel da Controladoria-Geral da União (CGU). A atuação da CGU foi citada repetidas vezes como um elemento fundamental na evolução da governança.

Através do trabalho diligente de controle e supervisão, a CGU foi capaz de identificar os principais gargalos enfrentados pelas entidades, fornecendo recomendações valiosas e orientações precisas que permitiram um processo mais fluido e eficaz. Reforça-se, portanto, o pilar regulativo deste fator.

## **4.3 CLASSE 2: ESTRUTURA TEMÁTICA GERINDO A GOVERNANÇA COMO UM TODO**

### **4.3.1 Unidades de conhecimento específico conduzindo a política de governança como um todo, sem a visão estratégica adequada**

Um problema evidente surge quando algumas áreas específicas e não estratégicas assumem a coordenação da governança na instituição como um todo. No entanto, conforme observado nas entrevistas, o que ocorre é que essas áreas temáticas lidam apenas com suas esferas de responsabilidade, sem uma visão abrangente e estratégica da governança. Relaciona-se, desta forma, este fator ao pilar cultural-cognitivo da teoria institucional.

### **4.3.2 Normativos específicos tratam de temas relacionados à governança, porém não estabelecem uma comunicação entre si**

Outro ponto mencionado é que essa atuação específica de certas áreas tem origem em normativos ou orientações emitidos pelos órgãos de Centro de Governo. Um exemplo disso é a IN Conjunta 01/2016, que aborda a gestão de risco e foi emitida antes do Decreto 9203/2017, o qual inclui alguns pontos sobre governança, porém com um enfoque mais abrangente.

É importante ressaltar que o Decreto não revogou a IN 01/2016, o que leva alguns órgãos a entenderem que ao cumprir a Instrução Normativa estão automaticamente cumprindo o Decreto. No entanto, o Decreto possui uma abordagem mais ampla em relação à governança. Enquanto a IN foca especificamente na gestão de risco.

Este fator está claramente relacionado ao pilar Regulativo. Este pilar envolve as regras, leis e sanções que são estabelecidas, monitoradas e impostas por autoridades. A menção a normativos específicos sugere a presença de regras formais que estão orientando a ação, mas a falta de comunicação entre elas pode indicar problemas na sua formulação ou implementação.

## **4.4 CLASSE 3: GESTÃO DESCONHECE O TEMA GOVERNANÇA**

### **4.4.1 A ausência de capacitação específica dificulta o entendimento e a aplicação efetiva dos princípios de governança**

A falta de treinamento adequado dificulta a implementação da política de governança, pois os funcionários não possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para compreender e aplicar efetivamente os princípios de governança. Sem um treinamento adequado, os colaboradores podem ter dificuldade em compreender os benefícios e a importância da governança, bem como em adotar as melhores práticas em suas atividades diárias. Isso pode levar a uma implementação inadequada da política de governança, comprometendo seus resultados e impacto na organização. Este fator está relacionado aos pilares normativo e cultural-cognitivo da teoria institucional.

### **4.4.2 A falta de conhecimento e engajamento da alta gestão (patrocinadores) compromete a implementação das política de governança**

A falta de um enfoque estratégico à governança resulta em uma subutilização desse conceito nos processos de gestão. Na percepção de parte dos entrevistados, esse equívoco é evidenciado pelo desconhecimento sobre o que envolve o tema governança, tanto entre os gestores de alta cúpula quanto entre os gestores de níveis inferiores.

É fundamental que os líderes e patrocinadores da organização tenham um entendimento sólido sobre governança para que possam apoiar e impulsionar sua implementação efetiva. O equívoco em não priorizar o assunto governança e a falta de

enfoque estratégico na governança resulta em sua negligência e subutilização nos processos de gestão. Isso compromete o desenvolvimento de uma cultura organizacional alinhada com as boas práticas de governança. Relaciona-se este fator aos pilares normativo e cultural-cognitivo da teoria institucional.

De acordo com a teoria institucional, organizações públicas levam mais tempo do que as privadas para adotar novas técnicas, como a gestão do conhecimento, devido ao isomorfismo institucional. Ao implementar mudanças, é importante considerar a validação social, regulamentação e o papel da construção social na atribuição de significado às mudanças (FONSECA; MENESES, 2016).

#### **4.4.3 Curva de aprendizado para novos gestores (alta rotatividade)**

A implementação de políticas de governança em organizações públicas federais indiretas enfrenta uma série de obstáculos, entre os quais a curva de aprendizado para novos gestores se destaca. A alta rotatividade nos cargos gerenciais, aliada à falta de treinamento e entendimento aprofundado sobre governança, podem retardar significativamente o processo de implementação.

Como Perrucho Filho (2004) ressalta, a formação contínua e uma compreensão clara da missão organizacional são fundamentais para a mudança cultural necessária à implantação de práticas de governança. Neste sentido, a superação da curva de aprendizado, especialmente em contextos de alta rotatividade, torna-se um desafio essencial. Aprimorar a governança em tal contexto requer um conjunto de ações, que englobam educação, treinamento, redução da rotatividade e a atribuição de prioridade ao tema de governança. Os pilares regulativo e normativo justificam este fator.

#### **4.4.4 Imposição normativa**

A imposição normativa, com especial destaque para a Instrução Normativa Conjunta 01 de 2016, desempenha um papel primordial na implementação efetiva de políticas de

governança. (BRASIL, 2016a). Neste contexto, o acompanhamento e cobrança da Controladoria-Geral da União (CGU) para o cumprimento da norma se mostram instrumentos indispensáveis de incentivo, mesmo em situações que alguns dos gestores não detêm um conhecimento pleno sobre a política de governança.

A força coercitiva da norma, amplificada pela expectativa de uma futura ação de controle por parte do TCU, impulsiona o comprometimento para a execução das políticas de governança. Portanto, a imposição normativa, juntamente com a atuação da CGU, surge como um fator positivo e determinante para a efetivação de uma política de governança robusta. Entende-se, desta forma, uma clara relação ao pilar regulativo.

#### **4.5 CLASSE 4: “SUBCOMITÊS COMO INSTÂNCIA DE APOIO ÀS DELIBERAÇÕES DO CMG”**

##### **4.5.1 Subcomitês técnicos organizam e coordenam as estruturas de governança.**

A estrutura de governança de algumas das entidades é composta por subcomitês temáticos que apoiam os Comitês Internos de Governança (CMGs). Parte dos entrevistados destacaram a importância desses subcomitês para uma organização eficiente e integrada. Essas instâncias desempenham um papel essencial na coordenação e apoio às atividades de governança dos órgãos, garantindo deliberações mais embasadas e eficientes. Relaciona-se este processo ao pilar regulativo.

##### **4.5.2 Os subcomitês permitem discussões técnicas prévias às decisões da alta gestão.**

A importância dos Comitês Internos de Governança (CMG) e dos subcomitês técnicos na estrutura de governança das corporações é clara à luz do que foi revelado pelos entrevistados. É essencial garantir recursos necessários e acesso oportuno à informação para o desempenho eficaz de suas funções. Eles facilitam e garantem a eficácia do processo de tomada de decisão, fornecendo o suporte técnico adequado para as decisões tomadas

pela alta administração. Para o desenvolvimento e operação desses comitês ser bem-sucedido, as equipes em todos os níveis organizacionais devem apoiá-los.

Este fator está fortemente ligado ao Pilar Normativo, pois destaca a importância e a expectativa de conduzir discussões técnicas prévias como parte do processo de tomada de decisões na alta gestão. Este processo se torna uma norma ou uma prática aceita dentro da organização. Adicionalmente, também se pode argumentar que há um elemento do Pilar Cultural-Cognitivo, já que as discussões técnicas prévias ajudam a moldar a percepção e o entendimento coletivo sobre como as decisões devem ser tomadas dentro da organização.

Para que a administração pública funcione de forma eficiente, é necessário melhorar continuamente a governança. É essencial aprimorar os CMGs, formalizar suas funções e incorporar subcomitês de apoio técnico, seguindo os princípios do Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU (BRASIL, 2020). Esse aprimoramento também reflete o isomorfismo, no qual as organizações buscam conformar-se com normas e melhores práticas aceitas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

## **4.6 CLASSE 5: “INICIATIVA PESSOAL X INICIATIVA INSTITUCIONAL ”**

### **4.6.1 A proatividade e o comprometimento individual de alguns servidores têm sido fundamentais para a implementação de políticas de governança.**

Durante as entrevistas realizadas, ficou evidente o papel primordial que alguns servidores comprometidos têm desempenhado na implementação de políticas de governança em suas respectivas entidades. Estes servidores, posicionados em cargos técnicos de média gestão, demonstraram uma forte iniciativa e um alto grau de comprometimento, impulsionando a implementação da política de governança.

Como apontado por Soto (2003), o desenvolvimento de habilidades, o incentivo à coordenação e a otimização de recursos são fundamentais para o desempenho eficaz dos projetos. Ressalta também a importância da compreensão do papel do gestor e do impacto

das características individuais no desempenho das equipes. Esses elementos são vitais para a evolução da governança, fornecendo um roteiro claro para a implementação eficaz das práticas de governança.

Este fator pode ser associado principalmente ao Pilar Cultural-Cognitivo. Refere-se à influência de crenças individuais e atitudes proativas na implementação de políticas de governança. As pessoas, por meio de suas ações, modelam a cultura organizacional e o entendimento coletivo dos princípios de governança. Contudo, há também um elemento do pilar Normativo, já que o comprometimento individual e a proatividade podem ser vistos como comportamentos desejados ou normas dentro de uma organização.

#### **4.6.2 As frequentes mudanças na alta administração dificultam a consistência e o suporte à implementação de políticas de governança.**

As mudanças frequentes na alta administração podem provocar uma falta de consistência na estratégia de governança e impedir o desenvolvimento de uma cultura institucional sólida que apoie essas iniciativas. Em alguns casos, em decorrência da condução da política de governança baseada mais na iniciativa de servidores isolados que na cultura institucional, ocorreu um fenômeno de alguns Comitês Internos de Governança serem criados formalmente por atos, mais por receio da atuação dos órgãos de controle, e ficarem inativos por algum tempo. Há situação inclusive, em um dos casos, de não existir o CMG e os servidores terem que defender sua criação junto à alta administração.

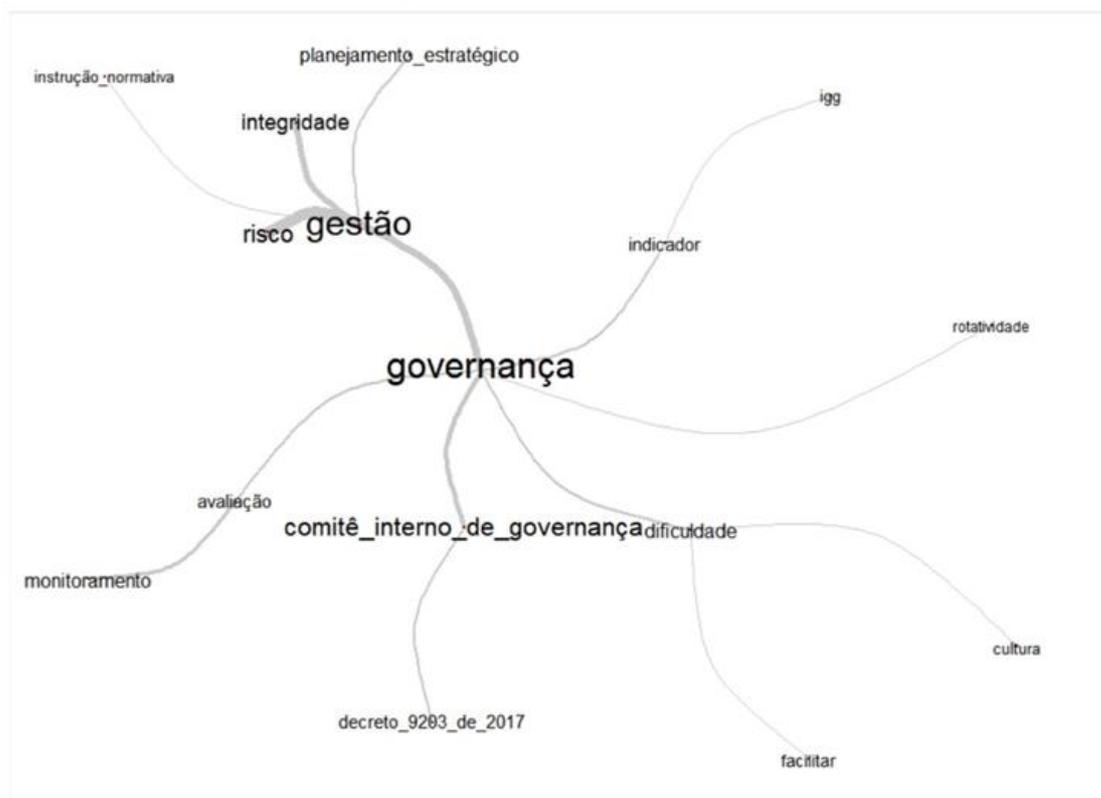
De acordo com Silva (2004), a transformação cultural nas organizações exige a participação das principais lideranças e colaboradores importantes. A adaptação ao ambiente interno e externo requer uma nova interpretação da cultura organizacional por meio da redefinição dos valores fundamentais. Nesse contexto, as políticas de governança geralmente são lideradas por um setor específico composto por servidores engajados, ao invés de ser um padrão cultural ou institucional.

Para o fator “As frequentes mudanças na alta administração dificultam a consistência e o suporte à implementação de políticas de governança” a vinculação se dá ao pilar Normativo, pois a falta de consistência devido às mudanças frequentes pode afetar as normas e as expectativas sociais sobre o papel da alta administração na governança da organização.

## 4.7 ANÁLISE DE SIMILITUDE

A Análise de Similitude é representada pela Figura 2.

Figura 2 - Análise de Similitude



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

A avaliação da Figura 2 derivada análise de similitude revela um conjunto intrincado de relações que gravitam em torno de dois conceitos centrais: “governança” e “gestão”. Os vínculos emergentes da "governança" revelam aspectos multifacetados de sua aplicação e desafios. O "Comitê Interno de Governança" e o "Decreto 9.203 de 2017" sugerem a relevância da estrutura regulatória e institucional para prática da governança. Já as palavras "avaliação" e "monitoramento", por sua vez, podem ser vistas como mecanismos de controle, responsabilização e melhoria contínua. A "dificuldade" e a necessidade de "facilitar" e mudar a "cultura" podem refletir obstáculos, resistências e facilitadores encontrados na implementação da governança, como ressaltado na CHD.

A "rotatividade" pode indicar a instabilidade ou as mudanças na equipe técnica e nos líderes que podem impactar a continuidade e a eficácia das políticas de governança. Por fim, o "indicador", especificamente o "IGG", aponta para os esforços de mensuração e monitoramento do desempenho da governança.

Por outro lado, a "gestão" apresenta vínculos que falam de aspectos operacionais e estratégicos. Outro ponto é que apresentam algumas das áreas finalísticas que por vezes conduzem as políticas de governança nas entidades analisadas. Conforme descrito também na avaliação CHD. A “parte” conduzindo o “todo”.

O "risco" sugere a necessidade de avaliar e gerenciar incertezas e potenciais ameaças ao desempenho organizacional. A "instrução normativa 01" (IN de Gestão de Risco) pode representar diretrizes ou regulamentos específicos que informam a prática desta gestão do risco. A "integridade" pode apontar para questões éticas e de conformidade na gestão. Finalmente, o "Planejamento Estratégico" sugere um foco na definição de metas e caminhos de longo prazo para as organizações.

Em suma, a análise de similitude desvenda uma complexa rede de relações entre conceitos e práticas de governança e gestão. Os vínculos emergentes apontam para aspectos normativos, avaliativos, culturais, estratégicos e de avaliação e monitoramento do

desempenho que fazem parte do trabalho dos gestores de governança dos órgãos da administração pública federal indireta. É evidente a necessidade de uma abordagem integrada e holística para lidar com os desafios e oportunidades apresentados nestas relações. Principalmente a avaliação e o monitoramento que são a base para este estudo, que propõe a criação de um índice de avaliação do grau de maturidade dos Comitês Internos de Governança.

Para responder ao segundo objetivo específico deste estudo (propor melhorias à forma de gestão dos CMGs), elaborou-se um modelo teórico-dedutivo de governança pública, o qual será base para as propostas idealizadas.

## 5. CONCLUSÕES

A governança configura-se como pilar essencial para a eficiência da administração pública e desponta como um importante arranjo institucional para a operacionalização dos princípios democráticos (RONCONI, 2011). Neste estudo, foram identificados desafios e oportunidades significativas para o aprimoramento da governança em entidades públicas. Dentre os desafios e oportunidades verifica-se o empenho individual de alguns servidores dedicados e suas iniciativas inovadoras para a implementação de práticas de governança.

O objetivo deste estudo foi avaliar a institucionalização do Decreto nº 9.203/17 na Administração Pública Federal Indireta. É seguro afirmar que o objetivo foi alcançado. Ao longo desta pesquisa, foi realizada uma análise consistente para identificar os fatores que impactam, seja facilitando ou dificultando, a implantação de políticas de governança.

Os fatores identificados interagem de maneiras diversas e por vezes imprevisíveis, mostrando a necessidade de uma abordagem holística e adaptativa na implantação de políticas de governança. De maneira conclusiva, podemos afirmar que cada fator não só possui seu peso individual, mas também contribui para uma dinâmica maior, na qual o todo é definitivamente maior do que a soma das partes. Os fatores foram distribuídos em cinco

classes distintas. Assim, acredita-se que os objetivos desta pesquisa foram plenamente atendidos.

Este estudo, como qualquer outro, não está isento de limitações, a maioria delas derivadas das circunstâncias sob as quais foi conduzido. Uma das principais limitações é que a pesquisa foi realizada exclusivamente na administração pública federal indireta, o que pode não refletir as características e os desafios encontrados na administração pública direta, mesmo se empregada a mesma metodologia.

Este estudo sugere uma revisão do Decreto nº 9.203/2017, com o objetivo de unificar todos os aspectos relacionados à governança pública em um único normativo. Isso eliminaria potenciais confusões normativas, como aquelas relacionadas à Instrução Normativa CGU/MPOG nº 1/2016 (IN Gestão de Riscos), e promoveria uma compreensão mais clara e consistente das políticas de governança.

Finalmente, propõe-se a criação de um comitê interno de governança, verificando sua aplicabilidade não apenas na administração direta, mas também na indireta. O estudo também sugere a criação de uma rede de governança coordenada pelo Comitê Interministerial de Governança, que poderia disseminar as melhores práticas de governança. A criação de um CIG é um meio para promover a eficiência, a transparência e a responsabilidade na administração pública. Portanto, é fundamental que a criação de CMG seja acompanhada de medidas efetivas para garantir que esses Comitês funcionem como pretendido e contribuam para o fortalecimento da Política de Governança.

É primordial fomentar a capacitação dos servidores, disseminar boas práticas, estabelecer mecanismos de comunicação eficientes e incentivar a participação ativa dos envolvidos. Finalmente, a governança não deve ser obrigação, mas uma oportunidade para fortalecer as instituições e construir melhores instituições públicas, capazes de atender às demandas da sociedade, com responsabilidade, transparência e excelência.

## 6. REFERÊNCIAS

BAKVIS, H.; JUILLET, L. O desafio horizontal ministérios setoriais, órgãos centrais e liderança. **Cadernos ENAP**, p. 1–94, 2004.

BORGES, T.; MARIO, P.; CARNEIRO, R. A implementação do sistema de custos proposto pelo governo federal: uma análise sob a ótica institucional. **Rev. Adm. Pública-Rio de Janeiro**, v. 47, n. 2, p. 469–491, 30 abr. 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. **Diário Oficial da União – DOU**, Brasília, Brasil Diário Oficial da União - DOU, , 5 out. 1988.

BRASIL. **Decreto nº 9.203 de 2017**. **Diário Oficial da União - DOU**, 22 nov. 2017.

BRASIL, C.-M. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. **Diário Oficial da União - DOU**BrasilDiário Oficial da União - DOU, , 10 maio 2016a.

BRASIL, T. **Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 1. ed. Brasília DF : Tribunal de Contas da União - TCU, 2020. v. 1

BRASIL, T. DE C. DA U. **Referencial Básico de Governança. Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública 2ª Versão**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>.

BRASIL, T. DE C. DA U. (TCU). **Referencial para avaliação da governança do Centro de Governo**. Brasília: [s.n.]. Disponível em: <[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>.

BRESSER, P. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público - RSP**, p. 7–40, abr. 1996.

BUTLER, R. The evolution of the civil service - A progress report. **Public Administration** , p. 395–406, 1993.

CALADO, J.; MATIAS-PEREIRA, J. Relatório Integrado de Gestão: perspectivas dos contadores sobre a efetividade em uma universidade pública brasileira à luz da teoria institucional e da inovação aberta. **IX Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 5 out. 2022.

CALMON, P.; TRINDADE, A.; COSTA, M. Redes e governança das políticas públicas. **RP3 Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, p. 1–29, 1 jul. 2013.

CAMPELO, G. Administração pública no Brasil: ciclos entre o Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, n. 2, p. 255–296, 21 jan. 2013.

CAVALCANTE, P. **Gestão pública contemporânea: Do movimento gerencialista ao pós-NPM**. Brasília: [s.n.]. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10419/177535>>. Acesso em: 16 fev. 2023.

COELHO, A. **Gestão do conhecimento na Administração Pública: um estudo do papel da alta administração**. Monografia para curso de Especialização—Brasília: ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, nov. 2014.

DE BENEDICTO, S. et al. Governança Corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, p. 286–300, 2013.

DIAS, W. **O processo de desenvolvimento e legitimação de mercado: O caso da legalização da marijuana no Uruguai**. Nível Mestrado—Porto Alegre RS: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, 31 maio 2016.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas FGV EAESP**, p. 75–89, jun. 1983.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. [s.l.] Editora Atlas, 2002.

ESTEVAM, D. **A contínua descontinuidade administrativa e de políticas públicas**. II Seminário das Ciências Sociais Aplicadas—Área 11—Estado e Políticas Públicas. **Anais...Criciúma -SC: Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC**, 8 nov. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/seminariocsa/article/view/1390/1317>>. Acesso em: 23 maio. 2023

FALQUETO, J.; FARIAS, J. Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. **5º Congresso Ibero-Americano de Investigação Qualitativa - Atas CIAIQ2016**, p. 560–569, 14 jul. 2016.

FERLIE, E.; LYNN JR, L.; POLLITT, C. **The Oxford Handbook of Public Management**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

FONSECA, D.; MENESES, P. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, p. 117–133, 2016.

GONÇALVES, A. **O conceito de governança**. Fortaleza: [s.n.]. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>.

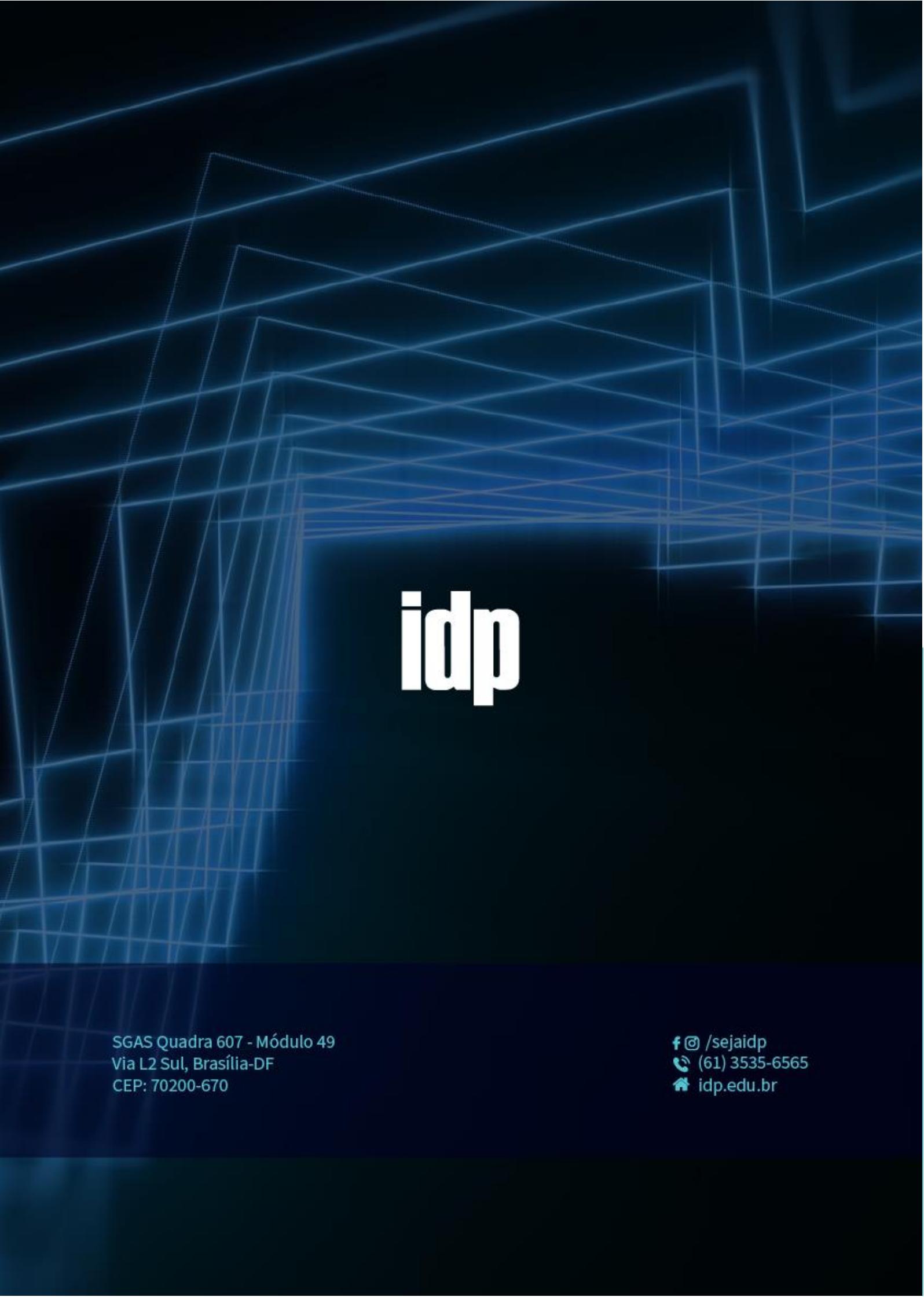
JACOMETTI, M. et al. Análise de efetividade das políticas públicas de arranjo produtivo local para o desenvolvimento local a partir da teoria institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 3, p. 425–454, 1 maio 2016.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Teoria da Firma: comportamentos dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE - Clássicos**, 2008.

MARTINS, H. F. **Cultura de resultados e avaliação institucional: avaliando experiências contratuais na administração pública federal**. [s.l.: s.n.].

MARTINS, H.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do Tribunal de Contas da União (TCU)**, p. 42–53, maio 2014.

MARTINS, H.; ORIOL, E. Gerando valor público por meio da governança colaborativa: uma análise comparativa de sete casos. **Imagine Brasil - Fundação Dom Cabral**, p. 1–179, 22 set. 2022.



# idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49  
Via L2 Sul, Brasília-DF  
CEP: 70200-670

  /sejaidp  
 (61) 3535-6565  
 [idp.edu.br](http://idp.edu.br)