

**idp**

v. 5 n. 4

**174**

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## WORKING PAPER

**GOVERNANÇA PÚBLICA NA CÂMARA DOS  
DEPUTADOS**

Johnathan Pereira de Jesus  
Humberto Falcao Martins

# GOVERNANÇA PÚBLICA NA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Johnathan Pereira de Jesus<sup>1</sup>

Humberto Falcao Martins<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP – Brasil. E-mail: jowpereiradejesus@gmail.com.

<sup>2</sup> É professor de dedicação exclusiva da Fundação Dom Cabral na área de gestão pública, atuando em temas relacionados principalmente à gestão para resultados, gestão colaborativa e solução de problemas. Foi visiting fellow na London School of Economics and Political Sciences e é professor convidado do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP).

## IDP

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

Débora Dossiatti

#### Apoio Técnico

Igor Silva

#### Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**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	7
2. Referencial Teórico	9
2.1 Governança	10
2.2 Governança pública	11
3. Aspectos Metodológicos	17
4. Discussão E Resultados Da Pesquisa	19
5. Considerações finais	22
6. Referências	23

## Resumo:

Este artigo teve por objetivo geral analisar a governança na Câmara dos Deputados nas dimensões de estrutura e funcionamento entre nos anos 2018 a 2021. Trata-se de estudo de caso promovido por meio de pesquisa aplicada, explicativa e exploratória (bibliográfica e documental). A questão problema foi assim estruturada: como os parlamentares da Câmara dos Deputados interagem com a governança implantada na instituição? A hipótese configurou-se da seguinte maneira: o baixo envolvimento dos parlamentares com as questões de governança contribui para que esta apenas subsista no espaço administrativo. Foram realizadas entrevistas e aplicados questionários com vista à obtenção de dados e informações para substanciar a pesquisa. Como resultado, verificou-se que a banda parlamentar da instituição realiza mecanismos e práticas de governança, mas a atuação dos congressistas nessas ações, muitas vezes, acontece de forma difusa, ao contrário do que ocorre na governança administrativa, em que há estruturação e as atividades e mecanismos cooperam para evidenciá-la. Dessa forma, concluiu-se que em determinadas instâncias de governança da instituição existe alto envolvimento parlamentar, assim como engajamento potencial, de modo que o baixo envolvimento se faz presente apenas em alguns espaços – principalmente onde o caráter administrativo sobressai aos incentivos políticos.

**Palavras-Chave:** governança pública; estratégia e controle; Câmara dos Deputados.

## Abstract:

This article had the general objective of analyzing governance in the Chamber of Deputies in the dimensions of structure and functioning between the years 2018 and 2021. This is a case study promoted through applied, explanatory and exploratory research (bibliographic and documentary) . The problem question was structured as follows: how do parliamentarians from the Chamber of Deputies interact with the governance implemented in the institution? The hypothesis was configured as follows: the low involvement of parliamentarians with governance issues contributes to this only subsisting in the administrative space. Interviews were carried out and questionnaires were administered with a view to obtaining data and information to substantiate the research. As a result, it was found that the institution's parliamentary band carries out governance mechanisms and practices, but the performance of congressmen in these actions often takes place in a diffuse manner, unlike what occurs in administrative governance, in which there is structuring and activities and mechanisms cooperate to highlight it. Thus, it was concluded

that in certain instances of the institution's governance there is high parliamentary involvement, as well as potential engagement, so that low involvement is only present in some spaces – mainly where the administrative character stands out over political incentives.

**Keywords:** public governance; strategy and control; house of representatives.

## 1. INTRODUÇÃO

As questões demográficas, como o envelhecimento em países desenvolvidos e o crescimento populacional em nações em desenvolvimento, desafiam os sistemas econômicos e sociais globais. Países desenvolvidos enfrentam pressões orçamentárias devido à demanda crescente por serviços de saúde e pensões, enquanto países em desenvolvimento precisam investir pesadamente em educação e emprego para atender suas populações jovens e em expansão. Adicionando isso, crises como mudanças climáticas e corrupção exacerbam os desafios, demandando ações governamentais ágeis e adaptativas (Ehrlich, Paul R, 1968).

De um modo geral, a fraca capacidade de governar (nas áreas administrativa, contábil e econômica) de muitos Estados impactou no incremento da pobreza extrema. A entrega por parte dos governos foi e é insuficiente, e isso alimenta o círculo vicioso – incompetência em lidar com tais problemas e aumento da pobreza no mundo.

Os problemas pelos quais passa o Estado no século 21 são imensos e evidenciam a necessidade urgente de as autoridades constituídas elaborarem um novo modelo de Estado/governo que se aproxime cada vez mais dos cidadãos: para eles e por eles.

As recentes décadas testemunharam uma transformação significativa na administração pública, com uma evolução de práticas burocráticas para modelos de gestão mais gerenciais, refletindo a necessidade de maior eficiência e aproximação aos cidadãos na governança.

Parece que o caminho é adotar um novo modelo perante o desafio de manter as organizações em grau satisfatório de atendimento das novas demandas do cidadão. Stark (2009) afirma que a saída é produzir ação reflexiva, criativa e inovadora, que pode ser encontrada em modelos organizacionais dispostos em rede. Afastar-se da hierarquia tradicional é um movimento acertado, mas no sentido de aproximar-se da heterarquia – forma de organização capaz de gerar novas ideias com vistas a encontrar a solução de problemas. A heterarquia se caracteriza pela distribuição do poder pelos diversos

subsistemas de governo (Kontopoulos, 1993). A natureza das redes, que criam interdependência, evidencia as relações heterárquicas (Barragan Morales, 2010).

Considerando que governança é termo novo e aplicado nas diversas organizações nacionais a partir do século 21, faz-se relevante desvelar o termo, e como (na prática) é entendido, e verificar seu funcionamento.

A Governança Pública (GovP) é parte central nesse conjunto de conceitos relacionados com a governança, governo e Administração Pública. A governança na área pública vai além das estruturas formais de governo (Davis; Keating, 2000). Governança pública lida com as instituições e negócios do governo e, para além disso, envolve-se com os setores não governamentais no processo de governança. Assim, a noção geral de governança (e governar), conforme alegam Chhotray e Stoker (2010), está associada a processos que criam condições para estabelecimento de regras ordenadas e ações coletivas na esfera pública.

A GovP, de um modo geral, vai além dos relacionamentos interorganizacionais e da governança de processos. Busca a geração de eficácia e resultados positivos nos serviços públicos aplicados (Osborne, 2010).

Quase finalizando este tópico, é salutar evidenciar o objetivo geral do estudo em questão: analisar a governança institucional nas dimensões de estrutura e funcionamento na Câmara dos Deputados. Quanto à questão problema, tem-se: como os parlamentares da Câmara dos Deputados interagem com a governança implantada na instituição? A hipótese do estudo direcionou-se para o seguinte: o baixo envolvimento dos parlamentares com as questões de governança contribui para que esta apenas subsista no espaço administrativo.

Este artigo está estruturado em mais quatro tópicos: Governança e Governança Pública; Aspectos Metodológicos; Discussão e Resultados da Pesquisa e Comentários Finais.

Por fim, a título de esclarecimento, este artigo é uma síntese da dissertação de mestrado Governança Pública: a atuação parlamentar na Câmara dos Deputados (Jesus, 2023).

A seguir, será abordada a fundamentação teórica do estudo.

## 2. GOVERNANÇA E GOVERNANÇA PÚBLICA.

A notoriedade do termo “governança” remete à década de 1980 e centrou-se nos eventos de grandes investidores internacionais contra as corporações nos Estados Unidos da América (EUA), uma vez que essas instituições geriam os negócios de forma dissociada dos interesses de seus acionistas. Conforme as alegações de Borges e Serrão (2005), os grandes escândalos financeiros que assolaram aquele país fizeram com que o termo ganhasse a devida projeção global.

Oliveira (2017) discorre que as teorias da democracia de Karl Popper e Friedrich Hayek direcionam-se à compatibilização entre política e economia, porquanto as concepções de sociedade aberta e de ordem espontânea buscam resolver o problema do chamado “paradoxo da regulação governamental do livre mercado”. Jessop (1999), por sua vez, esclarece que na década de 1940 Hayek já afirmava ser o mecanismo de mercado a melhor forma de governança econômica. O autor percebia naquela época a necessidade de governança (esperança da redução dos riscos e simplificação das complexidades inerentes aos negócios – isto é, empreender a tentativa de governar e controlar os fenômenos da realidade vivida).

Assim, e por essa perspectiva, a governança seria algo no sentido de governar sistemas complexos. Jessop (1999) aprofunda suas ideias ao destacar que a governança deve se utilizar de: a) simplificação de modelos redutores de complexidade das ações praticadas; b) desenvolvimento da capacidade de aprender com a dinâmica social e com as atribuições de responsabilidade para agir, assim como de atentar para as possibilidades de coordenação em ambientes complexos e turbulentos; c) construção de métodos para ações coordenadas de diferentes forças sociais com diferentes identidades, interesses e sistemas de significados sobre os diferentes espaços e domínios, em sincronia com os aspectos temporais; e d) criação e promoção de diretriz comum (para ação individual) sobre como

apreciar as ações no mundo e adoção de sistema que oriente e normalize as expectativas e conduta de atores-chave.

A título de orientação, este trabalho está voltado para a governança pública. É salutar e prudente que se perpassse pelos diversos encontros e desencontros das tentativas de conceituar e aplicar o termo sob diversos ângulos e concepções.

## 2.1 Governança

A Nova Gestão Pública (NGP) e a governança existem, coexistem e são complementares. No entanto, para compreender suas diferenças e sutilezas e desfazer o hábito bibliográfico da sobreposição dos termos, impõe-se a clarificação do que vem a ser a governança.

Ressalta-se que a crise (apogeu nos anos de 1980) do Estado de Bem-Estar Social demandou respostas e adaptação ao movimento da Globalização, que se impôs à dinâmica dos negócios empresariais e governamentais em todos os continentes. Como afirma Hobsbawn (1995), o sistema produtivo transformou-se pela revolução tecnológica e foi transnacionalizado de forma extraordinária, implicando expressivas consequências. Depois disso, seguiu-se o controle sistêmico das finanças globais, conforme as apreciações de Harvey (1993). Após a Segunda Guerra Mundial, Milton Friedman e Friedrich Hayek, com suas teorias liberais, sacudiram a agenda econômica e fizeram ressurgir o modelo liberal. A saída de cena da Guerra Fria fez surgir Estados emergentes, que, em virtude dessa nova ordem globalizante, escolheram formas próprias de organização democrática. O modelo weberiano de organização estatal, exercido por meio de estrutura piramidal, foi colocado em xeque (Jessop, 1999).

A Nova Gestão Pública, que se revestiu de valores administrativos e princípios ideológicos vinculados ao modelo do Estado Liberal, surgiu para atender ao esgotamento do modelo anterior. A NGP tinha o intuito de debelar, principalmente, dois aspectos reinantes nas estruturas e funcionamento governamentais: excesso de procedimentos burocráticos e

baixa responsabilização dos burocratas/dirigentes em relação ao sistema político e à sociedade. O novo modelo de gestão adotava princípios mercadológicos e lógica empresarial para reduzir (ou eliminar) óbices burocráticos e, ao mesmo tempo, flexibilizar a Administração Pública com a criação de entidades públicas não estatais – para paulatinamente desenvolver os cidadãos, fortalecendo, assim, a sociedade. (Paula, 2005)

Pierre e Peters (2000) esclarecem que o incremento do gasto público e a frustração de receitas surgidos em diversos países (nos anos 1980) contribuíram sobremaneira para mudanças estruturais em seus fluxos e procedimentos internos.

Já no século 21, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005) manifestou-se sobre o tema e definiu governança como a relação estabelecida entre a gerência de uma organização, seus conselhos, acionistas e demais stakeholders. Considerando essas relações, a organização estrutura-se, elabora seus objetivos e os meios para alcançá-los.

A relevância internacional do termo “governança” foi catalisada pelo Banco Mundial quando publicou Governança e Desenvolvimento em 1992. Em seu conteúdo definia governança como a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando ao seu desenvolvimento (WORLD BANK, 1992).

Por ser um termo relativamente novo e estar presente em diversos espaços e disciplinas, observa-se a dificuldade de sua definição, tanto na esfera privada quanto na pública.

Doravante, passar-se-á a abordar o termo “governança pública”.

## 2.2 Governança pública

Atualmente, alegam Meza, Moratta e Groschupf (2016), definir governança pública é adentrar o espectro da complexidade, pois abrange diversas áreas de conhecimento, intenções e perspectivas do papel e atividades do Estado. Ela também se imiscui na gestão empresarial, governança corporativa e em outras interações entre sociedade civil, mercado

e Estado (governança pública ou governamental). Para o setor público são levados em consideração o tempo de negociação entre atores, os diferentes grupos de interesse, o oportunismo político e os compromissos de longo prazo, assim como a accountability (Meza; Moratta, Groschupf, 2016).

Conforme Kissler e Heidermann (2006), pode ser vista como uma nova estruturação nas relações entre o Estado e organizações privadas, incluindo a sociedade civil, onde se busca consenso e cooperação em uma abordagem liberal. Este modelo promove soluções integradas para problemas sociais através de interações dinâmicas e normativas entre diferentes atores, como definido por Kooiman (2003). Assim, a governança envolve uma redefinição do relacionamento entre o público e o privado, favorecendo processos menos hierárquicos e mais horizontais na construção de políticas públicas.

A governança pública pode ainda ter a função de explicar as relações complexas entre a sociedade contemporânea e o Estado, segundo Coelho (2009). Mais profundamente, a GovP pode ser compreendida como arranjo institucional no qual sociedade civil, mercado e Estado buscam soluções inovadoras, por meio de parcerias, para os vários problemas sociopolíticos, econômico-financeiros e institucional-administrativos (RONCONI, 2011).

Nas palavras de Abrucio (2005), a governança pública, atuando em sociedades democráticas e participativas, possibilitaria maior influência da sociedade nas ações do Estado.

Vale ressaltar que a mudança de comportamento estatal, originada nessas novas relações com o mercado e a sociedade civil, faz repensar processos e procedimentos administrativos do Estado. Daí Rhodes (1997) alega que essa mudança impacta no significado de governo. Assim, a GovP pode inserir-se no contexto de redes auto-organizáveis e interorganizacionais caracterizadas por interdependência, troca de recursos, regras de jogo e expressiva autonomia do Estado. Corroborando essas ideias, Loffer (2001)

expressa que a atuação da GovP, dessa forma, representa uma nova geração de reformas administrativas e de Estado.

Numa abordagem legalista, constritora de ações estatais, pode-se entender a GovP como regime de leis, decisões judiciais, regramentos administrativos e ações que restringem, prescrevem e habilitam o governo a funcionar, cuja atividade é a entrega de bens e serviços públicos (Lynn; Heinrich, Hill, 2000). Isso requer que as atividades institucionais se interrelacionem para habilitar ou restringir valores, tarefas e prioridades que acontecem no cotidiano normativo organizacional, no sentido de efetivar a entrega de bens e/ou serviços.

Já no século 21, a International Federation of Accountants (IFAC) (2001) compreendeu a governança como a totalidade das maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. Abrange não somente as instituições e segmentos formais autorizados a impor obediência, mas também acordos informais – que buscam atender aos interesses das pessoas e instituições. A IFAC complementa que governança pública diz respeito às estruturas e processos de tomada de decisão, responsabilidade, controle e comportamento no topo das organizações, focando assim nas responsabilidades dos governos com a finalidade de examinar e confirmar a eficácia da governança na organização.

A GovP em nível de nação é instrumental: é o braço operacional da governabilidade – funciona como partes de um único processo, conforme alude Araújo (2002). Assim, governança pública demanda condições mínimas de governabilidade para que possa acontecer; caso haja rupturas ou crises institucionais que impactem nesta, aquela estará comprometida.

A governança pública (em termos nacionais) volta-se para o desenvolvimento da nação, foca o atingimento dos resultados desejados pela sociedade e mercado (na intenção de gerar valor público) com vistas a obter a satisfação dos atores envolvidos (cidadãos, instituições/organizações, empresas etc.) e do Estado. Tal mecanismo também funciona

para conter a expansão deste último – isto é, gera menos Estado –, assim como para ampliar a cidadania e a participação da sociedade civil nas elaborações e no processo decisório das ações e políticas públicas estatais (Paludo; Oliveira, 2021).

No Brasil, a partir da reforma gerencial de 1995, e com a vigência da Constituição Federal de 1988, estabeleceu-se o direito de participação nas decisões públicas pelos cidadãos e sociedade civil. Houve deslocamento de orientação, a participação/cooperação dos cidadãos/sociedade foi incentivada em detrimento do padrão hierarquizado existente (KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

Esses eventos criaram as condições para que surgisse a governança organizacional pública, fruto da emulação daquela já existente nas empresas. Diversos atores da sociedade poderiam participar de decisões públicas caso a instituição quisesse adotar uma boa governança, conforme alega Matias-Pereira (2010).

Dessa maneira, um novo discurso apareceu, rapidamente absorvido pelas instituições, com impactos retóricos positivos. A elaboração e a estruturação desse novo sistema poderiam robustecer a legitimidade do Estado frente à sociedade, uma vez que as decisões em conjunto e compartilhadas para a construção de soluções de problemas sociais era um dos caminhos dessa nova forma de fazer funcionar a Administração Pública (LINCZUK e OLIVEIRA, 2012). Corroborando com o supradito, Eyerkauffer et al. (2016) abordam governança pública como processos colaborativos integrados por meio de ferramentas de gestão.

Relevante perceber que os autores sempre invocam a sociedade ou os cidadãos como beneficiários do arranjo de governança. A governança pública, pelo exposto neste tópico, ocupa-se de gerar e assegurar confiança nos mecanismos internos e externos de atuação das instituições públicas, assim como privilegiar a melhoria de resultados endereçados à sociedade. Paludo e Oliveira (2021, p. 15) definiram Governança Organizacional Aplicada aos Órgãos e Entidades Públicas como:

É o sistema que, em harmonia com as normas e princípios vigentes e preservando o interesse público-social, assegura às partes interessadas o governo e o

direcionamento estratégico da sua instituição, o monitoramento e o controle do desempenho da administração, o gerenciamento dos riscos, a busca e avaliação dos resultados, a garantia de transparência e *accountability*, e a responsabilização dos agentes com poder de decisão.

Vieira e Barreto (2019) vão além, alegam que a boa governança alia o atingimento de critérios satisfatórios de desempenho à promoção das exigências de conformidade e orienta as decisões dos agentes públicos em *ethos* triplo: o estratégico, o ético e o legal.

Sobre a ótica da implantação da governança nas instituições, Paludo e Oliveira (2021) atestam não ser caso pacífico; há resistências. O problema principal reside no conflito de interesses entre o público e o privado – os atores têm interesses próprios e de cunho econômico, o que faz desvirtuar para corrupção. Questão segunda é a burocracia excessiva, que gera entraves para o funcionamento da governança; outro problema visível é a ausência de capacitação das pessoas.

A governança para resultados apoia-se em regime democrático e caracteriza-se pela capacidade da instituição em gerar valor público para a sociedade (RODRIGUES, 2015); o planejamento estratégico institucional é o fundamento maior para a aplicação de governança para resultados.

Assim, nesse contexto, a governança assegura o governo estratégico, pois proporciona às partes interessadas voz e vez, a existência de meios e recursos, e satisfatório grau de atendimento aos cidadãos em relação aos serviços disponibilizados (PALUDO; OLIVEIRA, 2021). Toda essa dinâmica foi ratificada pelo GPGP (2018) ao afirmar: a governança não se limita a controlar atores e condições para o funcionamento dos negócios; refere-se mais à criação de capacidades para governar e realizar as entregas de projetos e programas de interesse público e que melhorem as condições dos pagadores de impostos.

Correio e Correio (2019) alegam que a governança pública é distinta da NGP e da Administração Pública burocrática e ortodoxa. Ckagnazaroff (2017) corrobora as afirmações acima e evidencia não ter a governança o mesmo conteúdo ideológico da NGP.

Assim, governança não é modelo; é sistema (PALUDO; OLIVEIRA, 2021).

Tratando-se do espectro sistêmico, observa-se que organizações são sistemas. Organização é sistema composto de componentes interdependentes; não funciona de forma monolítica. O sistema técnico é formado por recursos e componentes físicos e abstratos, que, por vezes, independem das pessoas: objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, procedimentos. O sistema social é formado por todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos: cultura, clima, relações sociais, grupos informais, atitudes e motivação. Assim sendo, a compreensão desses elementos torna-se pensamento básico para os gestores (MAXIMIANO, 2020).

Governança pública não é medicação para todas as mazelas administrativas, mas, como se pode verificar, é repleta de significados, conceitos e construções semânticas. Martins e Marini (2014) quando dissecaram conceitualmente o termo apontaram os seguintes elementos: desenvolvimento de qualidades e capacidades institucionais; formação de redes colaborativas; gestão do desempenho; e valor público. Peças que se encaixam coerentemente e formam uma cadeia de governança, na qual nenhum elemento pode ser pensado de forma isolada. O autor ainda aponta a governança como capacidade de governo, governança colaborativa, governança para resultados e governança transformacional. É nesta última que ele aponta a governança como processo que deve ser otimizado no sentido de gerar mais valor público com menos recursos.

Buta e Teixeira (2020), em seus estudos acerca das dimensões da governança pública (especificamente tratando da governança na dimensão democrática – em que foram analisados 19 autores), constataram que metade dos artigos analisados coloca o cidadão como principal ator responsável pelo exercício da governança pública; mesmo quando a citação é dirigida à sociedade ou aos eleitores, os cidadãos implicitamente estão ali representados, e o governo vem em segundo lugar.

Vistos e observados as multifacetadas significâncias e os desenhos conceituais abordados pelos diversos autores, percebe-se que o conceito de governança pública segue ainda nos padrões incrementais, mas ainda distante de consenso por parte dos

pesquisadores. Já na questão da governança parlamentar (ou aplicada ao Legislativo) a carência é a marca; pouca atenção é dedicada a essa tarefa.

Um estudo pertencente a Guimarães, Schwartz e Gomes (2017), em que se analisou a governança em parlamentos – no Brasil e exterior – ocupou-se de analisar a partir de conceitos de governança corporativa, no sentido de identificar diferenças e semelhanças em relação ao processo de governança pública no Poder Legislativo. Concluiu que há grande heterogeneidade na governança exercida e revelou que cada parlamento desenvolve solução própria para suas questões de governança.

Já Vidal (2020), em pesquisa sobre governança no Poder Legislativo, alega que a interveniência de órgãos de controle externo contribui para explicar o interesse dos parlamentos nacionais na aplicação da governança em suas próprias estruturas e alerta para o risco de essas instituições se converterem em organizações institucionalizadas por meio de processos de isomorfismos. Aponta também que os parlamentos buscam a governança devido à instalação de processos de transparência, melhoria da imagem institucional e geração de benefícios internos.

Governança tem conceito inacabado e necessita ainda de elucubrações e pesquisas para gerar a devida precisão que, considerando a ciência, se pretende dar ao termo. A gestão alastrou-se em aprimoramentos durante todo o século 20; agora é a vez da governança passar pelas diversas etapas de depuração.

Finalizada a fundamentação teórica da pesquisa, o próximo tópico abordará, sinteticamente, os aspectos metodológicos da pesquisa.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A Câmara dos Deputados (CD) possui regras de Gestão Estratégica e de Governança e, periodicamente, aperfeiçoa o sistema técnico-administrativo-legislativo organizacional. No entanto, há uma inquietação relativa para conhecer essas ações de governança em termos concretos, precisamente naquilo que se direciona ao envolvimento dos

parlamentares. Assim, uma questão-problema apresentou-se: como os deputados federais interagem com a governança implantada na instituição? E a hipótese foi: o baixo envolvimento dos parlamentares com as questões de governança contribui para que esta apenas subsista no espaço administrativo.

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a governança institucional nas dimensões de estrutura e funcionamento. Especificamente foram examinados(as): o funcionamento da governança na CD; a bibliografia e documentações pertinentes ao assunto; e a percepção dos internos (servidores) sobre as questões de governança e as ações relativas ao envolvimento parlamentar.

O artigo em questão tratou de estudo de caso na Câmara dos Deputados, órgão do Poder Legislativo federal. Conforme elencam Prodanov e Freitas (2019), a pesquisa: a) centrou-se em estudo de caso; b) aplicada quanto à natureza; c) quali-quantitativa em relação à forma de abordagem; e d) explicativa e exploratória quanto aos fins (procedimentos bibliográficos e documental). Para tanto, foram utilizados como instrumentos questionários e entrevistas.

Fundamentadas nos conteúdos de Boni e Quaresma (2005) e Lakatos (2021), foram realizadas observações em campo e entrevistas com grupos focais, pelas quais se pôde averiguar e aprofundar conhecimentos sobre como os parlamentares, na percepção dos servidores, interagem nas questões de governança na Câmara dos Deputados.

Após esse passo, foi realizada a aplicação dos questionários (com questões fechadas) aos parlamentares (Boni; Quaresma, 2005) (Lakatos, 2021). Foram contabilizadas 48 respostas.

A estatística descritiva foi utilizada para tratamento das respostas ao questionário estruturado, com realização de discussões e apresentação de resultados.

Para estudar e compreender com precisão o que vem a ser governança pública, diversos autores foram visitados, assim como os entendimentos de várias instituições – nacionais e internacionais. Dessa forma, a fundamentação teórica desta pesquisa se baseou

em pesquisadores, obras e instituições especializados no tema, conforme mencionados no tópico do referencial teórico.

A partir de agora serão abordados os assuntos relativos à discussão e resultados obtidos das entrevistas e questionários

## 4. DISCUSSÃO E RESULTADOS DA PESQUISA

Este tópico está estruturado em duas partes: a) achados e comentários sobre as entrevistas com os servidores; e b) achados e comentários relativos à aplicação dos questionários aos parlamentares. A seguir, serão abordados os achados e comentários sobre as entrevistas com os servidores.

### **Achados e comentários referentes às entrevistas com os servidores**

Neste quesito pode-se inferir que os deputados pouco se envolvem com as questões mais afetas à banda administrativa e que há necessidade de lhes mostrar internamente a governança como um todo, uma vez que pouco participam das atividades formais relativas aos grandes números da instituição, bem como (em termos comparativos aos outros exercícios fiscais) de expor como a instituição está se comportando. Ademais, salvo melhor juízo, há lacuna de instância ao se mirar a governança político-legislativa. A governança administrativa funciona a pleno e evolui a cada ano; já aquela outra é voltada à banda político-legislativa e se apresenta difusa e, muitas vezes, pouco perceptível: mensurar os impactos das políticas públicas aprovadas na Câmara dos Deputados é questão relevante para pensar em futuro imediato.

### **Achados e comentários relativos à aplicação dos questionários**

Abordagem geral sobre governança na Câmara dos Deputados – eixos liderança, estratégia e controle. Conforme delineado pelo TCU, para o eixo liderança foram identificadas estruturas, instrumentos e práticas relativas ao estabelecimento do modelo de governança, promoção da integridade e promoção da capacidade de liderança. Para o eixo estratégia foram avaliadas estruturas relativas à gestão de riscos, estabelecimento de

estratégia, promoção da gestão estratégica, monitoramento do alcance de resultados organizacionais e monitoramento do desempenho das funções de gestão. Por fim, para o eixo controle foram avaliadas estruturas, instrumentos e práticas relativas à promoção de transparência, garantia de *accountability*, avaliação da satisfação das partes interessadas e avaliação da efetividade da auditoria interna.

De forma sintética, foram observadas as seguintes situações para o “Eixo 1 – Liderança”: a) a maior parte dos parlamentares afirma conhecer razoavelmente o Regimento Interno; b) poucos deputados afirmaram ter se empenhado em alterar as regras do Regimento Interno, apesar de existir claro potencial de engajamento nesse tipo de atividade; c) entre as estruturas de governança da Câmara a Mesa Diretora é a mais conhecida e a que exerce o maior papel de liderança, com maior envolvimento pretérito e maior interesse de engajamento entre os deputados; d) os organismos de controle e estratégia possuem o menor grau de conhecimento, envolvimento pretérito e interesse em engajamento pelos deputados; e) os deputados apontam conhecer bastante a maior estrutura de liderança da Casa, a Mesa Diretora, seja pelos seus membros, seja pelas suas regras internas.

Quanto ao “Eixo 2 – Estratégia” ficou evidenciado que: a) todas as estruturas pertencentes às atividades de governança estratégica da Câmara dos Deputados possuem baixo nível de conhecimento entre os deputados; b) o Comitê de Gestão estratégica apresenta grau de conhecimento levemente superior ao dos Comitês Setoriais de Gestão Estratégica e dos Comitês Temáticos de Gestão Estratégica.

Relativo ao “Eixo 3 – Controle”, foi constatado que: a) as estruturas de transparência são majoritariamente conhecidas por ao menos metade dos entrevistados, com destaque geral para a TV Câmara; b) os principais instrumentos de veiculação das atividades parlamentares seriam a TV Câmara, Rádio Câmara e redes sociais próprias dos deputados; c) as audiências públicas são amplamente conhecidas pelos parlamentares, os quais também afirmam, majoritariamente, participar em níveis altos de suas atividades; d) a presença em

votações e a participação em comissões são as atividades parlamentares de maior frequência, e o contrário se observa em relação ao uso da tribuna; e) o conhecimento sobre a publicação do Relatório de Gestão e do Relatório de Auditoria é consideravelmente baixo, assim como o desejo de se engajar na produção ou apreciação de ambos, sendo que o segundo possui os piores índices nas duas opções; f) parte considerável dos deputados conhece a Corregedoria, e o número daqueles que possuem interesse em se engajar às atividades do órgão quase alcança a metade da amostra total.

Observando-se as respostas do conjunto de deputados para as questões dos três eixos da governança organizacional é possível fazer algumas análises de caráter geral.

Primeiramente, pode-se afirmar que o eixo de liderança é o que apresenta maior grau de conhecimento de suas estruturas, engajamento prévio e potencial de engajamento entre os parlamentares. Se destacam neste bloco a Mesa Diretora e o Conselho de Ética, estruturas conhecidas pela maioria dos entrevistados e que despertam considerável interesse de engajamento.

Já o eixo de controle aparece em segundo lugar nestes quesitos, com destaque para a participação em atividades como participação em audiências públicas e comissões e presença em votações, ao passo que o conhecimento e o interesse em participar da produção e apreciação dos relatórios de Gestão e Auditoria se se mostraram com baixo nível de adesão.

Por fim, o eixo de estratégia é aquele que possui o menor índice de conhecimento entre os deputados, apesar de o Comitê de Gestão Estratégica, ainda que pouco conhecido, despertar o interesse potencial dos parlamentares. Acredita-se, primeiramente, que a liderança das estruturas correspondentes ao eixo de liderança se deve ao papel de prestígio que aquelas no interior da Câmara dos Deputados, operando enquanto mecanismos centrais na distribuição de poder e influência da casa. Mais do que isso, no caso do Conselho de Ética, o alto conhecimento e a participação podem ter relação com o fato de que os partidos possuem assento proporcional obrigatório no interior do organismo.

Estruturas dos eixos de estratégia e controle, por se aproximarem de trabalhos puramente administrativos ou fiscalizatórios, despertam menor interesse dos entrevistados pelo fato de, aparentemente, serem pouco capazes de propiciar o acúmulo de prestígio e poder no interior do órgão legislativo ou mesmo capital político frente ao eleitorado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível concluir que os parlamentares da Câmara dos Deputados conhecem, participam e possuem maior interesse em se engajar nas estruturas de governança relativas ao eixo de liderança, com ênfase nas atividades da Mesa Diretora e do Conselho de Ética. Além disso, as estruturas e as atividades do eixo de controle também são conhecidas e possuem maior potencial de engajamento ao se aproximarem dos itinerários parlamentares com maior conteúdo político, como nas áreas de prestação de contas e participação pública.

As instâncias de controle relacionadas às tarefas administrativas e de fiscalização despertam menor interesse, e muitas delas não são amplamente conhecidas pelos deputados. Concluiu-se também que as estruturas de gestão estratégica (em que se situa a governança administrativa) com perfil majoritariamente voltado às atividades de governança-gestão da Câmara são pouco conhecidas e despertam baixo interesse no engajamento parlamentar em geral.

Foi possível ainda perceber que existe um maior potencial de engajamento entre os novos deputados (cujo mandato se iniciou em 2023) no tocante a todas as instâncias e práticas analisadas, de modo que é factível inferir que esses membros da casa, até então, possuem maiores chance de participar das estruturas de governança daquele órgão legislativo.

Assim, os objetivos geral (analisar a governança institucional nas dimensões estrutura e funcionamento) e específicos desta pesquisa foram alcançados.

Relativamente à hipótese desta pesquisa (*o baixo envolvimento dos parlamentares com as questões de governança contribui para que esta apenas subsista no espaço*

*administrativo*), mostrou-se falsa. Observa-se, de forma evidente, que em determinadas instâncias de governança da instituição existe um alto envolvimento parlamentar, assim como engajamento potencial, de modo que o baixo envolvimento se faz presente apenas em algumas instâncias de governança, nas quais o caráter administrativo acaba por se sobrepor aos incentivos políticos encontrados pelos deputados. Nesse sentido, pode-se apontar que há clara necessidade de promover meios de aproximação dos parlamentares em relação às estruturas e práticas de cunho administrativo, principalmente quanto aos eixos de controle e estratégia, garantindo incentivos à governança integral da Câmara dos Deputados.

Sugere-se ao órgão que envide esforços no sentido de criar instância (Comitê Estratégico de Governança – ou outra denominação julgada adequada) voltada exclusivamente a alimentar sua governança político-legislativa.

Por fim, questiona-se: em que medida as normas e atos produzidos na Câmara dos Deputados impactam a sociedade? Investigar essas indagações seria uma excelente oportunidade de iniciar novas pesquisas.

## 6. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 401-420, mar./abr. 2005. Acesso em 12 de abril de 2022.

ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

ARAÚJO, V. C. A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho. *Enap – Texto para discussão*. Brasília, março 2002.

BARRAGÁN MORALES, F. *Los conceptos de jerarquía y heterarquía em el análisis del desarrollo local*. In: PERLO, Claudia Liliana et al. *Aprendizaje organizacional y poder*:

jerarquía, heterarquía, holoarquias y redes, 2010. Repositório Hipermedial de la Universidad Nacional de Rosário. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/61702076>. Acesso em: 20 de março de 2022.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista eletrônica de pós-graduandos em sociologia política da UFSC* – v.2, nº 1(3) – jan/jul 2005, p. 68-80. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2022.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. Aspectos da governança corporativa moderna no Brasil. *Revista do BNDES*, v.12, n. 24, dez. 2005. Rio de Janeiro: BNDES, 2005.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. *Revista Organizações & Sociedade*. Escola de Administração - Universidade Federal da Bahia, 2020, 27(94), p. 370-395. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/26419/21698>. Acesso em: 24 de abril de 2022.

CKAGNAZAROFF, I. B. A relação entre gestão de política pública e governança. *Grupo de Investigación em Gobierno, Administración y Políticas Públicas – GIGAPP estudios*, v. 4, nº 74-78, 2017. Disponível em: [https://redib.org/Record/oai\\_articulo2005801-a-rela%C3%A7%C3%A3o-entre-gest%C3%A3o-de-pol%C3%ADtica-p%C3%BAblica-e-governan%C3%A7a](https://redib.org/Record/oai_articulo2005801-a-rela%C3%A7%C3%A3o-entre-gest%C3%A3o-de-pol%C3%ADtica-p%C3%BAblica-e-governan%C3%A7a). Acesso em 14 de abril de 2022.

CHHOTRAY, V; STOKER, G. *Governance theory and practice: a cross-disciplinary approach*. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

COELHO, R. C. *Estado, governo e mercado*. Florianópolis: UFSC, 2009.

CORREIO, M. N. O. P.; CORREIO, O. V. O. Práticas de governança pública adotadas pela administração pública federal brasileira, *Administração Pública e Gestão Social*, vol. 11, nº 2, Universidade Federal de Viçosa, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351558326007>. Acesso em: 14 de abril de 2022.

DAVIS, G.; KEATING, M. *The future of Governance*. Sidney: Allen&Unwin, 2000.

EYERKAUFER, M. L.; FABRE, V. V.; SEDLACEK, A. C.; GONÇALVES, M. B. Aspectos inovadores da nova gestão pública para a governança de riscos e desastres. In: 11º Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Anais Florianópolis: UFSC, dez 2016.

GUIMARÃES, A. R. S.; SCHWARTZ, F. P.; GOMES, R. C. Governance in the Legislative Power: looking at the parliamentary boards. *Revista do Serviço Público*, Brasília 68 (3), p. 557-582, jul/set 2017. Disponível em: Acesso em: 24 de abril de 2022.

HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1993.

HOBBSAWM, E. J. *A Era dos Extremos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – PSC/IFAC. Study 13. *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*. 2001. Disponível em: <https://www.ipsasb.org/publications/study-13-governance-public-sector-0>. Acesso em: 07 set. 2021.

JESSOP, B. *The governance of complexity and the complexity of governance: preliminary remarks on some problems and limits of economic guidance*. Lancaster: Department of Sociology, Lancaster University, 1999. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-governance-of-complexity-and-the-complexity-of-Jessop/ffc181fbd230eac0879a42ae96dee57536779c4c>. Acesso em: 02 de maio de 2022.

JESUS, J. P. *Governança Pública: a atuação parlamentar na câmara dos deputados*. Dissertação - IDP, mestrado profissional. Brasília, 151 p. 2023.

KAUFMANN, D.; KRAAY, A.; ZOIDO-LOBATÓN, P. *Governance matters*. Washington, DC: The World Bank, 1999.

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

KONTOPOULOS, K. M. *The Logics of Social Structure*. London: Routledge, 1993.

KOOIMAN, J. *Governing as Governance*. Londres: Sage Publications Ltd, 2003.

- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Técnicas de Pesquisa*. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- LINCZUK, L. M. W; OLIVEIRA, A. G. A governança como instrumento para a sustentabilidade da (res)pública: da aplicação no mundo corporativo à Administração Pública. *Revista Mineira de Contabilidade*, v. 4 n. 48 (2012): 4º Trimestre de 2012 – Ano XIII. Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRCMG), 2012. Disponível em: <https://crcmg.emnuvens.com.br/rmc/article/view/247>. Acesso em 10 de abril de 2022.
- LÖFFER, E. Governance: die neue generation von staats-und Verwaltungs-moderisierung. *Verwaltung + Management*, Hannover, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.
- LUCIO, M. L.; DANTAS, J. M. M. Gestão, Custos e Governança Pública - Desenvolvimento Nacional Baseado em *Public Intelligence* (PI). *Revista Nau Social*, v. 9, nº 17/2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/31447>. Acesso em: 25 de abril de 2022.
- LYNN, L. E.; HEINRICHE, C. J.; HILL, C. Studing Governance and public management: challenges and prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Oxford, v.10, n. 2, p.233-62, April 2000.
- MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. *Revista do TCU*, Brasília, n. 130, 2014.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Governança no setor público*. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral dos sistemas: o que é e como funciona? *Gen. Negócios & Gestão*, novembro 2020. Disponível em: <https://gennegociosegestao.com.br/teoria-geral-dos-sistemas/>. Aceso em: 14 de abril de 2022.
- MEZA, M. L. F. G.; MORATTA, N. G.; GROSCHUPF, S. L B. Governança pública. In: OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de, PISA, Beatriz Jackiu, AUGUSTINHO, Sonia Maria (org.). *Gestão e governança pública: aspectos essenciais*. – Curitiba: Ed. UTFPR, 2016.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. *Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa para empresas de controle estatal*. 2005.

Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/ca/oecdguidelinesoncorporategovernanceofstate-ownedenterprises.htm>. Acesso em: 25 jul. 2013.

OLIVEIRA, A. S. O paradoxo da regulação estatal do livre mercado em Karl Popper e Friedrich Hayek: o desafio da revitalização do liberalismo no mundo globalizado. Tese de Doutorado. Recife: Programa de Pós-Graduação em Ciência Política/Universidade Federal de Pernambuco. 2017.

OSBORNE, P. S. *New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, New York: Routledge, 2010.

PALUDO, A. V.; OLIVEIRA, A. G. *Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas*. Indaiatuba/SP: Ed. Foco, 2021.

PAULA, A. P. P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

PESTOFF, V.; BRANDSEN, T. Public governance and the third sector: opportunities for coproduction and innovation. In OSBORNE, P. S. *New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, New York: Routledge, 2010.

Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228745359\\_Public\\_governance\\_and\\_the\\_third\\_sector\\_opportunities\\_for\\_coproduction\\_and\\_innovation/link/53fc5bc90cf2364ccc048edf/download](https://www.researchgate.net/publication/228745359_Public_governance_and_the_third_sector_opportunities_for_coproduction_and_innovation/link/53fc5bc90cf2364ccc048edf/download). Acesso em: 24 de abril de 2022.

PIERRE, J.; PETERS, G.B. Why Governance now? In: PIERRE, J.; PETERS, G.B. *Governance, politics and the State*. London: McMillan Press, 2000.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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

RODRIGUES, C. A. *Governança para resultados: estudo de caso em uma empresa pública de tecnologia da informação*, 2015. Dissertação, Mestrado em Administração Pública, FGV, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em:

[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/134672015%20Governanca%20para%20Resultados\\_Mestrado%20FGV\\_Claudio%20Alves%20Rodrigues % 20vFinal.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/134672015%20Governanca%20para%20Resultados_Mestrado%20FGV_Claudio%20Alves%20Rodrigues%20vFinal.pdf). Acesso em: 12 de abril de 2012.

RONCONI, L. Governança pública: um desafio à democracia. *Emancipação*, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 21-34, jan./jun. 2011.

SANDER, A. C.; THEIS, V.; SCHREIBER, D. Análise das contribuições da inovação das práticas organizacionais para a governança corporativa da empresa XYA/SA. *Revista Acadêmica São Marcos*, ano 4, nº2, p. 75-99. Jul-dez 2014.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

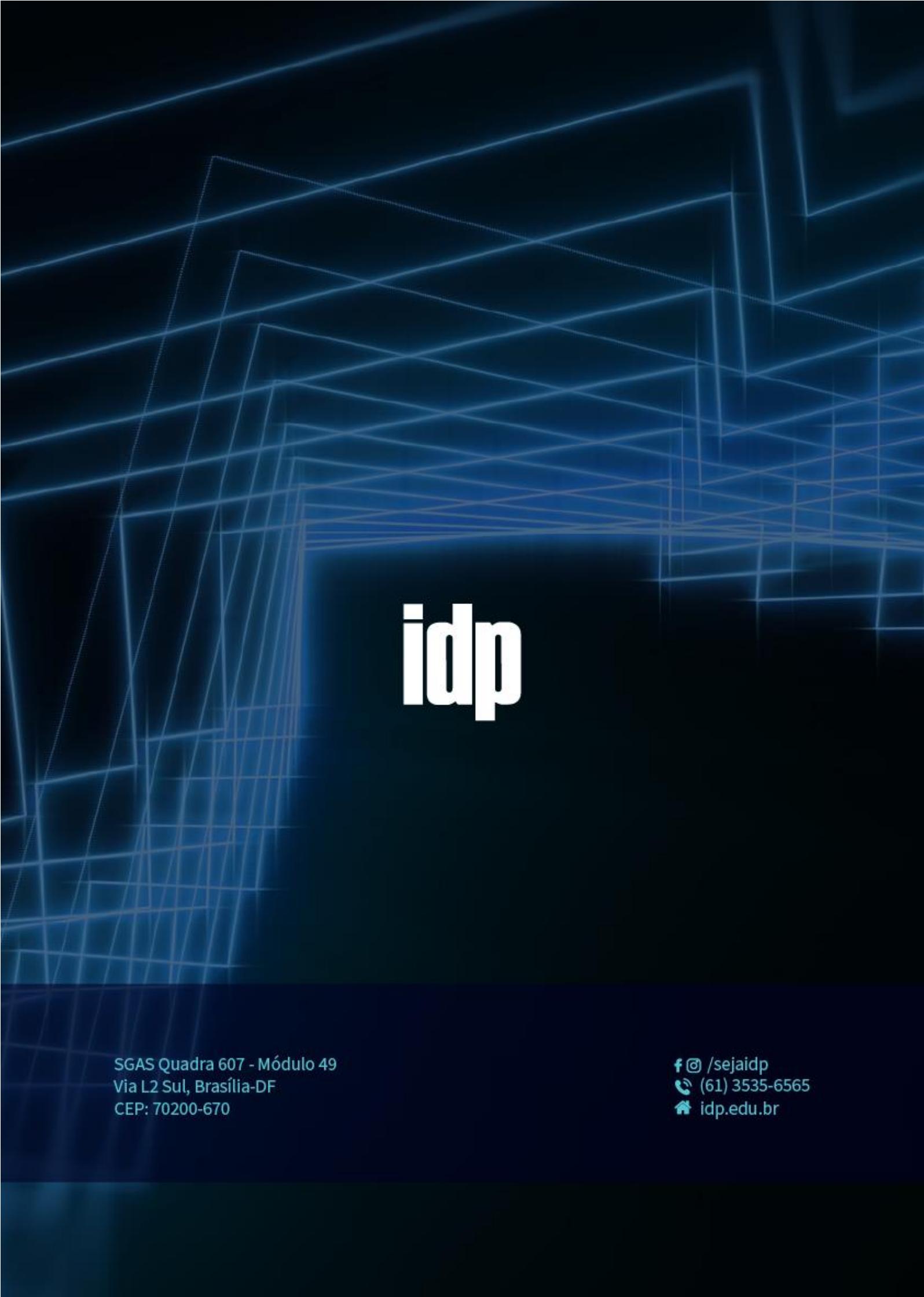
STARK, D. H. In: *The Sense of Dissonance*. Princeton: Princeton University Press, 2009.

VIDAL, T. S. S. M. *Governança no poder legislativo: uma análise exploratória sobre a popularização da governança pública no Brasil*. 2020. 143 f., il. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional). Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. *Governança, gestão de riscos e integridade* / James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto - Brasília: Enap, 2019. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5Livro\\_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf). Acesso em:

12 de abril de 2022.

WORLD BANK. *Governance and development*. Washington, DC, 1992. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/604951468739447676/governance-and-development>. Acesso em: 20 abr. 2022.



# idp

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

  /sejaidp  
 (61) 3535-6565  
 idp.edu.br