

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL DURANTE UMA CRISE PANDÊMICA, À LUZ DO MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA

RODRIGO EDUARDO SCHNEIDER
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

ANDERSON FARIAS
UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA PRF

Agradecimento à órgão de fomento:

Essa pesquisa é fruto do mestrado profissional em Administração Pública por parte dos pesquisadores, a partir do fomento institucional pleno direcionado pela Polícia Rodoviária Federal. Nosso agradecimento à instituição, bem como ao PPGA da Universidade de Brasília, que tanto apoiaram para que a estruturação dessa pesquisa fosse realizada.

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL DURANTE UMA CRISE PANDÊMICA, À LUZ DO MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA

1. Introdução

O ano de 2020 marcou uma das maiores crises da história do Brasil, refletida pela pandemia causada pela *Corona Virus Disease 2019* (COVID19). A Economia e a saúde foram impactadas de forma poucas vezes vista, modificando hábitos, rotinas de trabalho e até mesmo o senso de liberdade e convívio social, fazendo com que vários segmentos da sociedade implementassem planos de ação visando o controle diante das ameaças que poderiam afetar a sociedade brasileira. Esse contexto de crise remeteu a sociedade novas formas de coordenação e governança para responder aos problemas públicos, fazendo com que as instituições da Administração pública repensassem e reinventassem as formas clássicas acerca das práticas de governança pública (Andion, 2020).

Nesse contexto, foi necessário adotar medidas preventivas em todo o mundo para conter a propagação da doença, incluindo a restrição a circulação da população aos limites de suas residências, além de fechamento do comércio e serviços considerados não essenciais (Martinez; Possídio, 2020). De acordo Schmidt *et al.* (2020), a complexidade advinda de momentos de crise exige uma estrutura de governança estabelecida em âmbito interno das organizações e, também, entre uma ampla gama de áreas de distintos órgãos, em níveis administrativos diversos.

Seguindo a cronologia dos fatos no Brasil, o presidente da República instituiu o Comitê de Crise para Supervisão e Monitoramento dos Impactos da COVID-19, por meio do Decreto nº 10.277, de 16 de março de 2020 (Brasil, 2020a). A Polícia Rodoviária Federal (PRF), estabelecida como órgão permanente de segurança pública nacional e caracterizada pela vasta capilaridade de atuação em todo o território brasileiro, atuou nesse cenário, seguindo diretrizes do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJ) para o cumprimento de suas missões institucionais prioritárias durante a pandemia. Amparada pelo Decreto nº 10.277, a PRF implementou seu gabinete de crise no dia 24 de março, por meio da Portaria nº 97/PRF/DG/2020, com uma estrutura de governança composta por um plano de contingência norteado por diretrizes para o gerenciamento das ações e estabelecendo as demais providências de caráter emergencial decorrentes da COVID-19 (Brasil, 2020b). Ressalta-se ainda que, conforme o Plano de Contingência da PRF, as ações e demandas controladas pela estrutura de governança, instituída pela gestão do órgão para gerenciar a crise, priorizaram a continuidade dos serviços públicos essenciais. Para Ribeiro Filho e Valadares (2017), a integração e interdependência da relação Governança/Gestão é uma ferramenta que traduz o que se espera dos agentes públicos-políticos no desempenho do seu papel: gerir e governar sobre o que é público.

Esta complexa relação, imersa em meio a uma crise pandêmica, reforçou a necessidade de implementação estrutural de governança voltada ao gerenciamento da crise da COVID-19, com adoção de estratégia, liderança e controle das ações. Este panorama situacional da atuação da PRF diante da pandemia do COVID-19 refletiu no seguinte questionamento de pesquisa: Como se configura o modelo de governança adotado pela PRF durante a pandemia da COVID-19, sob a óptica do modelo de governança pública?

O objetivo deste estudo é analisar o modelo estrutural de governança adotado pela PRF para o gerenciamento dos eventos e direcionamento de medidas de proteção para o enfrentamento da emergência de saúde, decorrente da corona vírus, no âmbito da Instituição, tendo como referencial o modelo de governança pública.

Este estudo representa uma importante contribuição para as discussões pragmáticas concernentes à governança pública. Do ponto de vista conceitual e teórico, este trabalho fornece ainda uma oportunidade de ampliação de conhecimento sobre governança na Administração pública, norteando pesquisas futuras que possam aprofundar os estudos sobre essa relevante temática.

A aderência do tema estudado por esta pesquisa, com ênfase em situações práticas de gestão e problemas conexos, reforça o compromisso para contribuir com o aperfeiçoamento da gestão institucional de órgãos de segurança pública, especificamente, fornecendo aos servidores conhecimento com tratamento acadêmico sobre as ações executadas por um órgão de abrangência federal. Neste contexto, reflexões e análises de apreciação avaliativa podem ser direcionadas pelos gestores do órgão para que novas estratégias de ação propiciem transformações e aperfeiçoamento com foco na maior eficiência e eficácia do ambiente da Administração pública.

Esse artigo está estruturado em Introdução (seção 1), abordando o contexto norteador do estudo, a pergunta de pesquisa e síntese da relevância e contribuições. A seção 2 contém a revisão de literatura, com artigos referenciais utilizados para amparar as discussões dos resultados. Na seção 3, encontram-se os aspectos metodológicos utilizados pela pesquisa, seguidos, na seção 4, da exposição e discussão dos resultados. Por fim, na seção 5, estão registradas as conclusões e considerações finais.

2. Revisão de Literatura

A necessidade da governança pública em situações de crises emergenciais, desastres e situações atípicas que acometem cada vez mais a sociedade, constituem área emergente e foco de preocupação de organizações internacionais diante das ameaças à saúde e à vida das pessoas (UNISDR, 2012).

A abrangência do tema governança ganhou destaque no Brasil a partir dos anos 1990, evoluindo para as discussões concernentes à sua aplicabilidade no setor público. Conforme Matias-Pereira (2010), a governança na administração pública segue princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade, constituindo uma possibilidade de modernização das instituições por meio de tomadas de decisão mais eficientes. Entretanto, observa-se que, na prática, ainda existem muitas falhas no tocante à estruturação de um modelo ou de modelos que melhor se adequem às necessidades e demandas das instituições públicas, bem como sobre as concepções da sociedade e dos governantes acerca deste tema.

A implementação de uma estrutura de governança para condução do gerenciamento da crise pandêmica da COVID-19, por parte da PRF, surge num contexto acadêmico de ampla discussão acerca do tema governança no setor público e ao ciclo de gestão de desastres no Brasil (Rodrigues *et al.*, 2020).

As crises são, provavelmente, momentos mais críticos de convergência entre os desafios teóricos e as nuances práticas das necessidades de proteção da sociedade. Se os reveses na pesquisa em governança, sobretudo no tocante à governança de crises, persistem para os pesquisadores, o momento em que as crises são enfrentadas pelos gestores públicos é ainda mais grave (Schmidt *et al.*, 2020). A governança direcionada para gerenciamento de situações de risco e desastres deve ser vista como um instrumento de gestão com objetivo de eliminar ou reduzir os fatores de riscos, administrando os eventos adversos quando eles atuam em um cenário vulnerável, bem como ajudar na recuperação deste cenário (USAID/OFDA, 2011).

Para Teixeira e Gomes (2018), entender o conceito de governança torna-se importante para a construção de um Estado menos burocrático e mais gerencial, o que, reforça a

necessidade das organizações estabelecerem pressupostos e referenciais para direcionamento gerencial de seus projetos e ações em prol da melhoria dos serviços prestados.

A palavra governança vem sendo utilizada ao longo dos anos com múltiplos entendimentos e direcionamentos, muitas vezes, distintos. Independente do contexto, Cavalcante (2017) reforça que a ideia da governança surge como associação à promoção de novas formas de integração, cooperação e articulação das atividades governamentais, tendo como foco principal o fortalecimento das capacidades estatais. Após revisão de literatura conceitual concernente ao tema, Teixeira e Gomes (2019) sintetizam governança como conjunto de ações que buscam dirigir, monitorar ou controlar as organizações para o alcance dos resultados pretendidos, sendo seus princípios aplicáveis aos mais diversos tipos de organizações. Villela e Pinto (2009) ainda acrescentam que é preciso conceber a governança pública como uma prática de gestão compartilhada de processos decisórios, pelos quais objetivam-se a articulação e facilitação no andamento de projetos de desenvolvimento traçados pelos próprios participantes.

O Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU) aborda de forma pragmática e contemporânea a questão da governança, sendo aplicável aos órgãos e entidades da administração pública. Este mesmo documento ainda orienta que o processo que permeia a governança pública deve, além de propiciar o desenvolvimento de avaliação do desempenho e conformidade organizacional, permitir a verificação da aderência às normas acordadas pela organização (Correio; Correio, 2019).

É preciso ressaltar ainda que princípios de responsabilização, transparência e conduta ética devem ser aplicados na administração pública, ressaltando que os objetivos devem estar vinculados à maximização do bem-estar da sociedade, considerando seus interesses e necessidades (Travaglia; Sá, 2017). A vinculação da governança na administração pública aos princípios de legalidade e, por consequência, com a legitimidade, reforça a necessidade de que sejam enfatizados os normativos e regramentos que regem as ações dos atores envolvidos na gestão. Este compromisso do setor público em relação à legalidade e legitimidade, de acordo com Mello (2006), visa a manutenção do relacionamento entre a administração, controle e supervisão, como também a garantia do alcance dos objetivos de forma eficiente e eficaz (Timmers, 2000).

A eficiência e eficácia dos objetivos organizacionais podem ser possibilitadas por boas práticas de governança pública para que sejam revertidas em serviços de qualidade à sociedade, prestados de forma contínua e a custos mais baixos (Slomski, 2005). O termo “boa governança”, criado pelo Banco Mundial, foi incorporado por organismos governamentais a fim de difundir boas práticas de gestão e de políticas públicas, cujo conjunto de requisitos funcionais surge como componente para a constituição de um governo mais efetivo (Cavalcante; Pires, 2018). Esta abordagem “prescritivo-formal” denota, conforme Matias-Pereira (2010), a necessidade de a governança tornar explícito o papel de cada ator, com seus respectivos objetivos e funções, suas responsabilidades, seus modelos de decisão, suas rotinas, dentre outras ações, tornando-se instrumento gerador de eficiência administrativa para o alcance dos resultados.

Os princípios que orientam a governança surgem nesse contexto como norteadores das organizações, sendo apontados por diversos autores no campo da pesquisa. Para Pisa (2014), transparência, *accountability*, participação, integridade/ética, conformidade legal, equidade e efetividade são os princípios que regem a governança pública. Matias-Pereira (2010) ainda acrescenta que são quatro os princípios de governança pública: a) relações éticas; b) conformidade em todas as dimensões; c) transparência; e d) *accountability*.

Considerando os referenciais aqui descritos, pode-se afirmar que governança e gestão interagem de forma permanente, envolvendo, portanto, estrutura administrativa, os processos

de trabalho, o fluxo das informações e as pessoas junto de seus comportamentos. Sendo assim, a governança de órgãos e entidades da administração pública deve envolver as funções básicas de avaliação do ambiente, dos cenários, do desempenho e dos resultados; de direcionamento e orientação concernentes à preparação, articulação e coordenação de políticas e planos de ação, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e de monitoramento dos resultados, do desempenho e do cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas (Brasil, 2014).

Oliveira (2020), adaptando os preceitos direcionados pelo Manual Básico de Governança Pública, do TCU, sugere que a sociedade, como parte interessada, adentre no nível de governança, ocupando posição central e superior, tendo as organizações superiores, a alta administração, a gestão tática e operacional como demais componentes deste sistema de governança. Nesse contexto amplo de gestão, torna-se fundamental que as instituições definam os mecanismos de governança a serem seguidos. O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, define legalmente os mecanismos da governança pública, regulamentando a liderança, estratégia e o controle da governança no setor público. Este documento regulamentador aborda a liderança como o conjunto de práticas da natureza humana exercida nos cargos principais da organização, que assegurem a boa governança. A estratégica constitui as diretrizes, objetivos de planos de ações, com respectivas prioridades e alinhamentos organizacionais entre os atores interessados e envolvidos no processo, com fins de prestação de serviço adequado. No que tange o aspecto de controle de governança, o referido documento afirma que se trata da estruturação de processos com objetivos de mitigação dos riscos para garantir o alcance dos objetivos com ética nas atividades da organização (Brasil, 2017). Nesse contexto, Martins e Marini (2014) afirmam que nenhum elemento dos mecanismos de governança pública pode ser direcionado de forma isolada.

É fundamental, portanto, que haja a compreensão acerca da atuação conjunta dos princípios e mecanismos de governança para que as tomadas de decisão da gestão incluam e desenvolvam o potencial para aperfeiçoar o desempenho da instituição (Oliveira, 2020).

3. Metodologia

O estudo descritivo proposto pelos objetivos desta pesquisa adota uma abordagem quantitativa concernente ao problema descrito, por meio da análise de pesquisa do tipo estudo de caso. Quanto à abordagem, caracteriza-se como quantitativa, de acordo com Neuman (2014) e conforme estudo direcionado por Correio e Correio (2019), ao utilizar conversão numérica dos dados, sendo classificados e analisados com recursos e técnicas estatísticas descritivas. De acordo com Gressler (2004), a pesquisa é descritiva, pois requer interpretação e avaliação, combinadas com comparação, contraste, mensuração e classificação.

Por fim, esta pesquisa é do tipo documental, haja vista que foi analisada normativa regulamentadora interna da PRF, sendo acessados documentos públicos disponibilizados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e no Diário Oficial da União (DOU). A pesquisa documental, conforme Flick (2013), engloba registros e documentos advindos de atividades institucionais que não foram produzidos para pesquisa, mas, convergem para uma fonte de análise descritiva da realidade do estudo.

Para a análise deste estudo, foram utilizados dados secundários, oriundos de documentos oficiais, como fonte de dados referenciais, tendo como principal fonte de dados a Portaria nº 97/PRF/DG/2020 (BRASIL, 2020b), substituída pela Portaria nº 186/PRF/DG/2020, de 30 de junho de 2020 (BRASIL, 2020c). Entretanto, considerando que a Portaria nº 97 vigorou durante os três primeiros meses de maior criticidade em relação à implementação estrutural da

governança da crise pandêmica, bem como o fato de que não houve mudanças significativas com a publicação da Portaria nº 186, que impactassem a análise desta pesquisa, o presente estudo foi focado, integralmente, na Portaria nº 97.

A escolha dos dados analisados seguiu direcionamento dos componentes dos mecanismos de governança, conforme características descritivas interpretadas a partir do Referencial Básico de Governança do TCU, conforme sintetizado na Figura 1 (Brasil, 2014, p. 39).

Figura 1 - Componentes dos mecanismos de governança



Fonte: Brasil (2014).

As variáveis selecionadas que aferem aspectos objetivos aos componentes dos mecanismos de governança estão descritas no Quadro 1. As respostas possíveis para cada componente das variáveis analisadas foram: “não adota”; “adota parcialmente”; e “adota”. Para facilitar a compreensão e análise dos dados, foram atribuídos valores entre 1 e 3, respectivamente, adaptado do estudo direcionado por Correio e Correio (2019). A partir desses dados, foram calculadas a média, moda, mediana e desvio-padrão, conforme o método empregado em estudo realizado por Moretti e Campanário (2009).

Para cada componente analisado, foi registrado um trecho textual extraído após análise da Portaria nº 97 e de normativas correlatas, correspondente às características referenciais que ensejaram a resposta, conforme Quadro 2. Gibbs (2009) afirma que para este tipo de análise, torna-se muito importante a figura do pesquisador no tocante à capacidade de reflexão frente

aos estudos de caso estudados, levando em consideração a sua experiência e conhecimento sobre o objeto estudado.

Quadro 1 – Apresentação das variáveis dos componentes dos mecanismos de governança

Mecanismos / Variáveis	Componentes/Questões
LIDERANÇA / Variável <i>LidGov</i>	L1 - A estrutura de governança define e divulga com transparência as competências desejáveis aos membros do Comitê de gerenciamento da crise e demais instâncias.
	L2 - A estrutura de governança define diretrizes para a capacitação dos membros que compõem o Comitê e demais instâncias de apoio tático e executivo da governança.
	L3 - A estrutura de governança estabelece um sistema de avaliação de desempenho dos membros da alta administração.
	L4 - A estrutura de governança garante que o conjunto de benefícios, caso exista, alcance os membros do Comitê de gerenciamento da crise, de forma transparente e adequada.
	L5 - A estrutura de governança possui código de ética e de conduta com valores, princípios e comportamentos esperados dos membros que compõem o Comitê de gerenciamento da crise, com sanções e mecanismo de avaliação.
	L6 - A estrutura de governança prevê a implantação mecanismos de controle para evitar que pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesse participem de decisões e ações relevantes, além de outros mecanismos para receber e tratar denúncias.
	L7 - A estrutura de governança prevê a implantação de mecanismo de correção interna para avaliação da aderência do comportamento da alta administração aos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e ao código de ética e conduta adotado.
	L8 - A estrutura de governança define diretrizes para avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão institucional.
	L9 - A estrutura de governança prevê a implantação um sistema de controle interno para mitigação de riscos decorrentes de ações de agentes e definiu metas de resultados.
	L10 - A estrutura de governança define diretrizes e limites para delegação de competências relativas a decisões críticas, além de definir os requisitos para permanência nas funções relativas às instâncias internas da governança da crise.
	L11 - A estrutura de governança prevê o direcionamento e monitoramento do sistema de gestão de riscos e controle interno.
	L12 - A estrutura de governança define diretrizes para planejamento, implantação e avaliação das atividades de controle e de auditoria.
	L13 - A estrutura de governança define os papéis e responsabilidades dos membros do gabinete de crise e demais instâncias internas de apoio à governança
	L14 - A estrutura de governança prevê a implantação de toda a estrutura de governança, dos processos de trabalho, fluxo de informação e de decisão às partes interessadas.
ESTRATÉGIA / Variável <i>EstGov</i>	E1 - A estrutura de governança estabelece e divulga canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegura sua efetividade.
	E2 - A estrutura de governança promove a participação social, com envolvimento dos usuários na governança institucional.
	E3 - A estrutura de governança estabelece relação objetiva e profissional com a mídia e com outras organizações.
	E4 - A estrutura de governança define a visão, missão e a estratégica, objetivos, indicadores e metas de desempenho.
	E5 - A estrutura de governança monitora e avalia a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da instituição.
	E6 - A estrutura de governança estabelece mecanismos de atuação conjunta, com fins de gerar políticas transversais e descentralizadas.
GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE	C1 - A estrutura de governança estabelece um sistema de gestão de riscos e controle interno.
	C2 - A estrutura de governança monitora e avalia o sistema de gestão de riscos e controle interno.
	C3 - A estrutura de governança estabelece a função de auditoria interna.

	C4 - A estrutura de governança provê condições de autonomia e proficiência para a auditoria para incremento de valor à instituição.
	C5 - A estrutura de governança fomenta a transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, com exceção, nos termos da lei.
	C6 - A estrutura de governança presta contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i> .
	C7 - A estrutura de governança monitora e avalia a imagem institucional perante seus servidores e a sociedade.
	C8 - A estrutura de governança apura indícios de irregularidades, de ofício.

Fonte: Adaptado pelos autores, de Brasil (2014).

4. Resultados e Análises

O Quadro 2 contém o registro inicial dos resultados obtidos após a análise da Portaria nº 97, da PRF, para cada componente de governança direcionado pelo Quadro 1.

Quadro 2 – Resultados da análise da Portaria nº 97 diante das variáveis dos componentes da governança

Mecanismos / Variáveis	Respostas	Componentes/Trechos analisados
Liderança/Variável LidGov	3	L1 – As competências dos membros do gabinete de gerenciamento de crise, do Comitê-executivo, dos Gabinetes de gerenciamento de crise tático, estão todos dispostos na Portaria nº 97 (BRASIL, 2020a).
	2	L2 – O Plano de Contingência COVID-19 da PRF coloca como diretriz para a Diretoria Executiva (DIREX) do Órgão o planejamento de ações educativas com temáticas relacionadas à crise. Entretanto, não define que tipo de ação de capacitação deverá ser implementada, sobretudo para os componentes do Comitê-executivo e dos Gabinetes de gerenciamento da crise (BRASIL, 2020a).
	1	L3 – A estrutura de governança analisada não estabelece um sistema de avaliação de desempenho específico dos membros dos Gabinetes e/ou do Comitê-executivo de gerenciamento da crise (BRASIL, 2020a).
	1	L4 – A participação nos gabinetes, no comitê-executivo e nos grupos de trabalho previstos pela Portaria nº 97 são considerados prestação de serviço público relevante, não remunerado, conforme artigo 13 desta normativa. (BRASIL, 2020a).
	2	L5 – O Mapa Estratégico da Instituição, com os valores e princípios, fornece o balizamento geral para a conduta dos membros que compõem os Gabinetes e Comitê-executivo da crise. O Plano de Contingência COVID-19 da PRF coloca como diretriz para a Corregedoria-Geral da PRF (CG) a elaboração de normas especiais de conduta perante a crise, além de estabelecer tratamento das questões correccionais surgidas durante a crise junto aos representantes dos Gabinetes de Gerenciamento de Crise Táticos. A estrutura de governança implementada pela Portaria nº 97, entretanto, não dispõe sobre o acompanhamento correccional acerca dos membros do Gabinete de Gerenciamento e Comitê-Executivo de gerenciamento da crise. (Brasil, 2020b); (Brasil, 2020d).
	2	L6 – As diretrizes para implementação de mecanismos de controle de conflitos de interesse abarcam as ações de monitoramento correccionais direcionadas aos Gabinetes Táticos. Entretanto, a estrutura de governança não contempla o monitoramento de possíveis conflitos de interesse de membros que participem de decisões e ações de maior relevância, além de não fomentar a criação de outros mecanismos ou canais específicos de comunicação para recebimento de denúncias pontuais sobre as condutas relacionadas à crise (BRASIL, 2020a).
	2	L7 - Em relação à análise específica da Portaria nº 97, o monitoramento correccional específico ficou consignado ao nível Tático e de execução, não constando a parte de controle para membros da alta administração do Gabinete e Comitê-executivo de gerenciamento da crise (BRASIL, 2020a).

	3	L8 - A estrutura de governança contempla diretrizes gerais para avaliação, direcionamento e certas especificidades de monitoramento da gestão institucional durante a crise. (BRASIL, 2020a).
	3	L9 – O Plano de Contingência da PRF coloca como diretriz para a CG a elaboração de normas especiais de conduta perante a crise, além de mitigar eventuais prejuízos decorrentes de ações de agentes, reforçando o acompanhamento pelos gestores correccionais. O monitoramento e indicadores de desempenho complementam o cenário minucioso dos objetivos e metas preestabelecidos pela Portaria nº 97 (BRASIL, 2020a).
	2	L10 – As diretrizes da Portaria nº 97 estabelecem de forma clara que o Gabinete de gerenciamento da crise terá total domínio da governança institucional enquanto durar a crise, impondo os limites a todas as demais áreas. Não foram identificados requisitos específicos para permanência de funções dos membros que compõem os Gabinetes e Comitê-executivo de gerenciamento da crise (BRASIL, 2020a).
	3	L11 - A estrutura de governança prevê o monitoramento do sistema de gestão de riscos e controle interno, implementando durante a crise um sistema de cores gradativas (branco, verde, amarelo, laranja e vermelho) para gerenciar os riscos, com respectivas atribuições para cada área de gestão (BRASIL, 2020a).
	2	L12 – Não foi encontrado registro concernente a atividades de auditoria preconizados pela Portaria nº 97, apesar da estrutura de implementação das ações de controle estarem contempladas (BRASIL, 2020a).
	3	L13 - A estrutura de governança implementada pela Portaria nº 97 define os papéis e responsabilidades dos membros do gabinete de crise e demais instâncias internas de apoio à governança (BRASIL, 2020a).
	3	L14 - A estrutura de governança da Portaria nº 97 prevê a implantação de toda a estrutura de governança, dos processos de trabalho, fluxo de informação e de decisão às partes interessadas (BRASIL, 2020a).
Estratégia/ Variável ExrGov	3	E1 – O Plano de contingência da PRF contempla diretrizes específicas para a construção de um plano de comunicação a fim de compreender quais informações precisam chegar a cada interessado, divulgação de releases sobre a crise ao efetivo interno e público externo, bem como verificação das necessidades da PRF que possam ser suplementadas por agentes externos (BRASIL, 2020a).
	1	E2 – A estrutura de gerenciamento da crise implementada pela Portaria nº 97 da PRF não promove a participação social direta, com envolvimento dos usuários na governança institucional (BRASIL, 2020a).
	3	E3 – A constituição do Plano de contingência da PRF é parte de uma política de ações integradas do MJ e prevê ações coordenadas, conjuntas e integradas com as demais instituições envolvidas, com diretrizes específicas atribuídas à DIREX no tocante ao tratamento com a imprensa (BRASIL, 2020a).
	3	E4 - A estrutura de governança define de forma clara a visão, missão e a estratégica, objetivos, indicadores e metas de desempenho (BRASIL, 2020a); (BRASIL, 2020c).
	3	E5 – As diretrizes de monitoramento dos seis principais indicadores e o desempenho da instituição durante a crise estão dispostas de forma clara na estrutura de governança criada pela Portaria nº 97 da PRF (BRASIL, 2020a).
	3	E6 – O Plano de contingência da PRF fomenta a articulação com agentes externos, representantes de unidades e instituições envolvidas na ação, além de direcionar possível composição de estruturas externas de gestão de crise (BRASIL, 2020a).
Gestão de riscos e	3	C1 - A estrutura de governança da Portaria nº 97 da PRF estabelece um sistema de gestão de riscos e controle interno (BRASIL, 2020a).
	3	C2 - A estrutura de governança dispõe sobre monitoramento do sistema de gestão de riscos e controle interno, estabelecendo, inclusive, que o Comitê-executivo deverá se reunir com objetivo de propor melhorias e inovações para o

		aprimoramento de ações futuras frente ao feedback do gerenciamento de riscos e controle das ações executadas durante a crise vigente (BRASIL, 2020a).
	1	C3 – Não foram encontrados direcionamentos concernentes a auditorias internas instituídas pela Portaria nº 97 da PRF (BRASIL, 2020a).
	1	C4 – Sistema de auditoria não instituído pela Portaria nº 97 da PRF (BRASIL, 2020a).
	3	C5 - A estrutura de governança implementada pela Portaria nº 97 da PRF fomenta a transparência da organização às partes interessadas (BRASIL, 2020a).
	3	C6 – O Plano de contingência reforça o conceito de governança em relação ao intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade, seguindo os normativos internos da instituição e o fluxo de comunicação e relacionamento institucional instituídos durante a crise (BRASIL, 2020a).
	3	C7 – Apesar de não informar os mecanismos específicos para monitoramento da imagem institucional durante a pandemia, a Portaria nº 97 da PRF estabelece diretrizes para a comunicação social acerca do monitoramento de sua imagem institucional perante seus servidores e à sociedade. É diretriz de responsabilidade direta da DIREX e DIROP atualizarem a diretoria sobre vulnerabilidades e riscos que possam impactar a imagem da Instituição (BRASIL, 2020a).
	3	C8 – As diretrizes direcionadas à CG durante as ações de gerenciamento da crise são bastante claras e objetivas em relação à monitoramento e apuração de indícios de irregularidades (BRASIL, 2020a).

Fonte: Adaptado pelos autores, de Brasil (2014).

Nota: Os componentes “L”, “E” e “C” foram adaptados do Referencial Básico de Governança do TCU (BRASIL, 2014).

Na Tabela 1, estão contidos os resultados da estatística descritiva.

Tabela 1 – Média, Mediana, Moda e Desvio-Padrão

VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO-PADRÃO
<i>LidGov</i>	2,3	2	2000	0,7
<i>EstGov</i>	2,7	3	3	0,8
<i>CONTGOV</i>	2,4	3	3	0,9

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao considerar a variável Liderança como um dos mecanismos de governança (*LidGov*), a média 2,3 demonstra uma proximidade maior, entre os quatorze componentes analisados, da resposta “adota parcialmente”. Ressalta-se, entretanto, que a estatística concernente à moda demonstra uma uniformidade entre os procedimentos “adotados” e “adotados parcialmente” pela Instituição para esta variável. Neste caso, foram registrados seis componentes para cada possibilidade de resposta e apenas dois registros consignados como procedimentos não adotados pela PRF.

Ao imergir nas especificidades desta análise, verifica-se que alguns componentes do mecanismo de liderança foram adotados plenamente pela PRF para tratar da crise pandêmica da COVID-19. Configuram-se na Portaria nº 97, da PRF, de forma clara e bem consignada, as diretrizes relacionadas às competências dos membros que compõem os Gabinetes de gerenciamento da crise, em nível estratégico e tático, bem como dos membros do Comitê-executivo da crise. Com papéis e responsabilidades bem definidos, o plano de contingência da PRF ainda institui diretrizes gerais para monitoramento e avaliação da gestão, sobretudo em

nível de gabinetes de gerenciamento de apoio tático, executados pelas unidades de gestão regionalizadas.

De modo geral, a implementação estrutural da governança, instituída pela Portaria nº 97, da PRF, possui ainda diretrizes específicas que norteiam o fluxo de informação e comunicação entre as instâncias decisórias e nível operacional, bem definidas entre os membros que compõem a estrutura analisada. Esse modelo multinível de governança adotado pelo Órgão durante a pandemia, dividido por áreas de gestão especializada entre os níveis estratégico, tático e operacional, denota uma abordagem “prescritivo-formal”, conforme descrita por Matias-Pereira (2010). Esta abordagem se adequa às demandas emergenciais típicas de situações de crise, bem como às características de organizações de segurança pública, que requerem a necessidade de a governança tornar explícito o papel de cada ator, com seus respectivos objetivos e funções, suas responsabilidades, seus modelos de decisão, suas rotinas, dentre outras ações, tornando-se instrumento gerador de eficiência administrativa para o alcance dos resultados.

Outro componente a ser destacado no mecanismo de Liderança analisado, com adoção plena pela Instituição, foram as diretrizes concernentes ao sistema de gestão de riscos, estabelecido pelo Órgão com referenciais descritivos a partir dos diferentes níveis de criticidade relacionados à pandemia, com base em cores. Segundo o Plano de Contingência instituído pela PRF, o nível BRANCO reúne as situações rotineiras, sem crise, ou imediatamente após a crise, em que se devem direcionar procedimentos de desmobilização e retorno à normalidade. A cor VERDE é declarada no caso de epidemia/pandemia relatada pelos meios sociais, com riscos de generalização em pelo menos duas regiões do país e com, pelo menos, dois elementos entre alta taxa de mortalidade, de transmissão ou grande dificuldade de tratamento, devendo as ações estarem relacionadas ao preparo, por parte da Instituição, para advento de evoluções de nível. O nível AMARELO é declarado pelo Chefe do poder Executivo, formalmente e se caracteriza pela ocorrência de dano humano que implique em prejuízo econômico público ou prejuízo econômico privado que afete a capacidade do poder Público local responder e gerenciar a crise instalada. No nível LARANJA, há uma situação de calamidade oficialmente instituída. Por fim, no nível VERMELHO, há declaração de estado de defesa ou de sítio pelo Governo Federal.

O estabelecimento dos níveis de risco direcionados detalhadamente por cores, com cada setor de gestão tendo seu papel bem definido e bem posicionado frente às diversas possibilidades de evolução da crise, pode ser concebida de forma conceitualmente remissiva, como instrumento de gestão com objetivo de eliminar ou reduzir os fatores de riscos, administrando os eventos adversos quando eles atuam em um cenário vulnerável, bem como ajudar na recuperação deste cenário (USAID/OFDA, 2011).

Em relação aos apontamentos com adoção parcial de alguns componentes relacionados ao mecanismo de liderança, foram observadas algumas omissões por parte da Portaria nº 97, da PRF, sobretudo no tocante à definição de um suporte específico de treinamento e capacitação para membros que compõem os Gabinetes e o Comitê-executivo de gerenciamento da crise. O Referencial Básico de Governança do TCU, aplicável a Órgãos e Entidades da Administração pública, preconiza que o processo de escolha de membros da alta administração na composição de estruturas de nível estratégico sejam transparentes e garantam um processo de capacitação para que lacunas de desenvolvimento sejam sanadas. (Brasil, 2014). A Portaria nº 97 trata nominalmente da escolha dos integrantes do Comitê-executivo da crise, sem adentrar no mérito da seleção ou processo de capacitação específica destes servidores.

Esta pesquisa tem como foco principal a análise da Portaria que institui a estrutura de governança da PRF perante a crise da COVID-19. Entretanto, considerando alguns preceitos

institucionais que regulamentam de forma genérica algumas ações do Órgão, foi referenciado neste estudo o Mapa Estratégico da PRF, previsto para vigorar entre 2020 e 2028. Um dos componentes fundamentais para o mecanismo de liderança, considerando o referencial básico de governança do TCU, é o estabelecimento de um código de ética, com valores e princípios bem definidos a serem seguidos pelos atores envolvidos. No caso da Portaria nº 97, não há remissão ao Mapa estratégico da PRF, apesar deste último documento prever os valores institucionais e princípios a serem seguidos pelos servidores. Por ser um referencial contendo os valores institucionais a serem seguidos em situações cotidianas, as diretrizes correlatas à estrutura de governança da crise pandêmica poderiam vincular formalmente em ato normativo esses valores, como código de ética a ser seguido por todos.

Ainda sob os componentes vinculados ao mecanismo de liderança, não foram identificados na Portaria nº 97, da PRF, elementos de incentivo direto aos membros ocupantes das funções estratégicas do Gabinete de gerenciamento da crise e do Comitê-gestor, tampouco de mecanismos que garantissem a avaliação de desempenho específica dos membros da alta administração, componentes da Gabinete e do Comitê-gestor. Essa questão pode refletir, de acordo com a abordagem de Mello (2006), no relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão, pois engloba a necessidade e o compromisso do setor público com a legalidade e legitimidade para garantia do alcance dos objetivos de forma eficiente e eficaz (Timmers, 2000). Reforça-se ainda que, conforme o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, a liderança, como mecanismo de governança no setor público, deve ser exercida pelos ocupantes dos cargos e funções principais das organizações, como conjunto de práticas da natureza humana que assegurem a boa governança (Brasil, 2017).

No tocante à variável ESTRATÉGIA como mecanismo de governança (*EstGov*), a média (2,7), mediana (3) e moda (3) refletiram um elevado vínculo institucional com este mecanismo, considerando os seis componentes analisados. Mesmo durante a imersão da análise do mecanismo de liderança, aspectos estratégicos foram destacados como “ponto forte” adotados por parte da estrutura de governança da PRF durante a crise da COVID-19. Alguns componentes a serem ressaltados, identificados durante a análise do mecanismo estratégico, foram: processos de trabalho e fluxo de informações bem definidos; plano de comunicação com o público interno e externo direcionados de forma clara ao setor responsável, incluindo tratamento dos níveis de sensibilidade da informação e fomento de articulação com agentes externos de unidades institucionais e outras instituições envolvidas na ação, incluindo a possibilidade de ações conjuntas, integradas e coordenadas com as demais instituições.

Estas questões identificadas vão ao encontro do Decreto nº 9.203 (Brasil, 2017), que aborda o mecanismo estratégico de governança como sendo o conjunto de diretrizes, objetivos de planos de ações e respectivas prioridades e alinhamentos organizacionais entre os atores interessados e envolvidos no processo, com fins de prestação de serviço adequado.

O modelo de estrutura de governança adotado pela PRF durante a crise pandêmica parece seguir em conformidade com o Referencial Básico de Governança do TCU, sobretudo no que concerne à instância interna de governança e de apoio à governança, à administração executiva, à gestão tática e operacional (Brasil, 2014). Entretanto, não contempla diretrizes específicas e a forma de inclusão social neste contexto estrutural. O modelo preconizado pelo TCU remete à sociedade um papel protagonista como instância externa de apoio à governança, representada por auditorias independentes e controle social organizado, responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independentes, auxiliando as instâncias superiores de governança nos casos de possíveis disfunções identificadas durante este processo. Conforme

este referencial, as Organizações devem promover e definir diretrizes para a participação social na governança da organização, adequando esta participação às diretrizes estabelecidas.

Por fim, a análise da variável Gestão de Riscos e Controle Interno (*ContGov*) como mecanismo de governança apresentou adoção de ações e diretrizes estruturais em seis dos oito componentes analisados no Plano de Contingência da PRF. Com média de 2,5 no tocante à adoção de medidas e diretrizes necessárias para o processo de boa governança; mediana de 3; moda de 3 e o desvio-padrão de 0,9, a variável *ContGov* esteve presente, sobretudo, nas ações acerca da gestão de riscos analisadas.

Conforme a Portaria nº 97, da PRF, O Gabinete de Governança da Crise é responsável pelo gerenciamento dos mecanismos de controle interno durante a epidemia da COVID-19 (BRASIL, 2020a). Durante a análise do mecanismo *ContGov*, foram constatadas diversas ações adotadas pela PRF, como a implementação de diretrizes detalhadas de gestão de riscos e de controle interno, neste último caso, com maior ênfase sobre os níveis tático e operacional; transparência das ações implementadas, direcionada pelo detalhamento das diretrizes e fluxo de comunicação contidos no Plano de contingência previsto pela Portaria nº 97, da PRF e pela implementação de relatórios de gestão obrigatórios, em conformidade com o princípio de *accountability*. Essas condições estruturais denotam a implementação de mecanismos transparentes no tocante à prestação de contas à sociedade, reforçadas ainda pelas diretrizes de CG bastante claras em relação ao monitoramento e apuração de indícios de irregularidades.

O desafio da governança no setor público é prestar serviço de interesse público com a melhor qualidade possível, utilizando-se da gestão de riscos como importante mecanismo para otimização dos resultados. No caso do Plano de Contingenciamento da PRF, além dos componentes identificados durante esta análise, do mapeamento e elaboração do plano de gerenciamento de riscos pelo Comitê-executivo da crise, a Portaria nº 97 ainda prevê que durante as situações em que o nível de risco for elevado à AMARELO, os gabinetes táticos também direcionarão recursos e esforços da estrutura de controle interno regional serão dedicados ao mapeamento e gerenciamento dos riscos relacionados à crise.

Em relação ao controle das vulnerabilidades e riscos à imagem institucional, o Plano de Contingência abrange duas Diretorias do Órgão com responsabilidades diretas de atualizar a Direção-Geral sobre as possibilidades de crise e ameaças adversas.

Por fim, ao destacar o desvio-padrão de 0,9 para esta variável, o maior entre as três variáveis analisadas, observou-se que não foi adotada pela Portaria nº 97, da PRF, a função específica de auditoria interna, com definição de propósitos e situação de posicionamento no contexto da estrutura de governança instituída. Conforme Referencial Básico de Governança do TCU, instâncias internas de apoio à governança devem contemplar auditorias internas a serem direcionadas por comissões específicas, de forma independente dos demais setores, além da utilização de canal de comunicação direto com o sistema de ouvidoria da instituição (Brasil, 2014).

5. Considerações Finais

O modelo de governança pública converge para a implementação de diretrizes que conduzam a administração pública a uma prestação de serviços cada vez mais eficientes e eficazes para a sociedade. Em situações de emergência que envolvam maiores riscos às instituições e à sociedade de modo geral, torna-se ainda mais relevante o estabelecimento de padrões e diretrizes de conduta de gestão, em nível estratégico, tático e operacional, a fim de que a governança das ações a serem direcionadas tenham gerenciamento, coordenação e execução adequados.

A análise dos resultados obtidos por esta pesquisa permite concluir que, de modo geral, a estrutura de governança implementada pela PRF durante a pandemia da COVID-19 adotou componentes de mecanismos de governança almejados para a administração pública. Com definição e comunicação formais dos papéis e responsabilidades dos entes envolvidos, por meio da Portaria nº 97/PRF/DG/2020, o Órgão dispôs de Gabinetes de gerenciamento de crise em nível estratégico e operacional, com a implementação de um Comitê-executivo voltado para o gerenciamento e assessoramento da Direção-geral frente as diretrizes, estratégias, monitoramento e controle da gestão institucional. Em apoio à governança estratégica, Gabinetes táticos de gerenciamento da crise foram compostos em cada regional (Estado), constituindo um elo de gestão entre o nível operacional e a gestão estratégica da crise. O Sistema de gestão de riscos foi detalhadamente direcionado pela Portaria em comento, envolvendo todos os setores organizacionais da Instituição, com um papel também bem definido dos setores responsáveis pelo controle das ações em nível estratégico e tático-operacional, neste último caso, com ações específicas de monitoramento por parte da Diretoria de Operações, Executiva e pelas ações pontuais da Corregedoria-Geral. Conclui-se ainda que o Órgão dispõe de um código de ética formalmente instituído, materializado pelo Mapa Estratégico da PRF, contendo os valores, a visão e a missão institucionais que fazem parte da natureza desta instituição, apesar de não ser citado pela estrutura de governança implementada por meio da Portaria nº 97.

A análise dos vinte e oito componentes escolhidos para representarem os três mecanismos de governança pública, que fundamentaram esta pesquisa, consigna que a PRF adotou, total ou parcialmente, 23 destes componentes, com destaques para os componentes vinculados ao mecanismo de estratégia.

Ressalta-se, entretanto, que a ausência de referências específicas em relação à implementação de comissão independente de auditoria para monitoramento do processo de governança da crise e a não inclusão de entidades da sociedade no processo formal de governança instituído pela Portaria nº 97, denotam a necessidade de aperfeiçoamento da estrutura de governança pública a ser instituída em futuros processos de gerenciamento de situações de risco, respeitadas as características inerentes aos Órgãos de segurança pública.

Por ser uma análise em nível inicial de formalização normativa voltada à implementação de estrutura de governança, ressaltando ainda as especificidades que permeiam os órgãos de segurança pública em relação às estratégias institucionais, sugere-se que novos estudos sejam direcionados em caráter de complementação desta análise para verificação dos resultados da estrutura instituída. Pesquisas futuras deverão averiguar o efetivo cumprimento das diretrizes implementadas pelo Plano de Contingência da PRF durante a crise pandêmica, agregando aos dados entrevistas com atores envolvidos nos três níveis da estrutura de governança adotada (estratégico, tático e operacional), além da análise dos relatórios confeccionados pelos membros dos Gabinetes de gerenciamento da crise e do Comitê-executivo.

Sugere-se ainda que estudos futuros busquem averiguar as possíveis formas de participação da sociedade no processo de governança de instituições de segurança pública e suas implicações para a gestão organizacional dos órgãos.

6. Referências

ANDION, C. **Atuação da sociedade civil no enfrentamento dos efeitos da COVID-19 no Brasil**. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 4, p. 936-951, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 26 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 10.277**, de 16 de março de 2020. Institui o Comitê de crise para Supervisão e Monitoramento dos Impactos da Covid-19. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10277.htm. Acesso em: 19 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça. Polícia Rodoviária Federal. Direção-Geral. **Portaria nº 97**, Boletim de Serviço Eletrônico de 24 de março, 2020b. Disponível em: https://www.prf.gov.br/agencia/wp-content/uploads/2020/03/SEI_PRF-24977405-Portaria-97.pdf. Acesso em: 20 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça. Polícia Rodoviária Federal. Direção-Geral. **Portaria nº 186**, Boletim de Serviço Eletrônico de 01 de julho, 2020c. Disponível em: https://www.prf.gov.br/agencia/wp-content/uploads/2020/06/SEI_PRF-26454635-Portaria.pdf. Acesso em: 27 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça. Polícia Rodoviária Federal. Direção-Geral. **Portaria nº 211**. Revista Estratégia PRF, 2020d. Disponível em: <https://www.gov.br/prf/pt-br/agencia-prf/noticias/noticias-agosto/prf-lanca-planejamento-estrategico-2020-2028-versao-2-0-com-foco-na-excelencia>. Acesso em: 27 nov. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. 2ª versão, Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

CAVALCANTE, P. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM**. Brasília: Ipea, texto n. 2319, 2017. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8027/1/td_2319.pdf. Acesso em: 13 jul. 2024.

CAVALCANTE, P.; PIRES, R. R. **Governança pública: das prescrições formais à construção de uma estratégia para a ação governamental**. Boletim de Análise Político-institucional, n.19, 2018.

CORREIO, M.N; CORREIO, O.V. **Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira**. Administração Pública e Gestão Social, v. 11, n.2, 2019.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, p. 405, 2013.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: Projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004. 295 p.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Governança Pública Contemporânea**: uma tentativa de dissecação conceitual. Revista do TCU, Brasília, v. 130, n. 2014, p. 42-53, 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. Administração Pública e Gestão Social, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015/2246>. Acesso em: 14 jul. 2024.

MELLO, G. R. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MORETTI, S. L. do A.; CAMPANARIO, M. de A. A. **Produção Intelectual Brasileira em Responsabilidade Social Empresarial - RSE sob a Ótica da Bibliometria**. Revista de Administração Contemporânea – RAC, v. 13, edição especial, art. 5, p. 68-86, 2009.

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 7ª ed. Pearson New International Edition, 2014.

OLIVEIRA, A. L. L. **Boas Práticas na administração pública**: uma análise do modelo de gestão da EBSEH à luz do modelo de governança pública. Dissertação (Mestrado da Universidade Federal de Uberlândia), 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/29306>. Acesso em: 17 dez. 2020.

PISA, B. J. **Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública**: instrumento de planejamento e desenvolvimento do Estado. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba/PR, 2014.

RIBEIRO FILHO, W. F.; VALADARES, J. L. **Governança**: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. The Journal of Engineering and exact sciences – JCEC, v. 3, n.5, p.721–723, 2017.

RODRIGUES, K.F.; CARPES, M. M.; RAFFAGNATO, C. G. **Preparação e resposta a desastres do Brasil na pandemia da COVID-19**. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 4, 2020. DOI 10.1590/0034-761220200291. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/9RXpLg9yPfGFMXDTGLCqqRF/#>. Acesso em: 14 jul. 2024.

SCHMIDT, F.; MELLO, J.; CAVALCANTE, P. **Nota Técnica nº 32**: Estratégias de coordenação governamental na crise da COVID-19. Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia – DIEST/IPEA, 2020.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. **Governança Pública: uma revisão conceitual**. Revista do Servidor Público, Brasília/DF, v. 70, n. 4, p. 519-550, out/dez, 2019.

TIMMERS, H. **Government governance: corporate governance in the public sector, why and how?** Fee Public Sector Conference, 9, 2000.

TRAVAGLIA, K. R.; SÁ, L. F. V. N. **Fortalecimento da governança**: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro. Revista Controle, Fortaleza, v. 15, n. 1, p.22-53, jun. 2017.

UNISDR - Escritório das Nações Unidas para Redução de Riscos de Desastres. **Como construir cidades mais resilientes**: um guia para gestores públicos locais. Trad. CEPED/UFSC. Genebra, 2012.

USAID/OFDA - Office of U.S. Foreign Disaster Assistance. **Bases Administrativas para gestão de riscos - BAGER**. Material de Referência. Tradução e adaptação do livro para o português, Aderbal Vicente Lapolli e Antonio Felisberto Pinheiro. Costa Rica: [USAID/OFDA/LAC], 2011.

VILLELA, L. E. e PINTO, M. C. S. **Governança e gestão social em redes empresariais**: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 5, p. 1.067-1.089, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122009000500005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 11 dez. 2020.