



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

GOVERNANÇA PÚBLICA: uma revisão sistemática de literatura.

REGIANE DA SILVA OLIVEIRA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)

PLATINI GOMES FONSECA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)

GOVERNANÇA PÚBLICA: uma revisão sistemática de literatura.

1. INTRODUÇÃO

O conceito e a importância da governança foram construídos nas últimas três décadas, inicialmente nas organizações privadas, com o objetivo de otimizar resultados almejados pelos seus *stakeholders*, gestores e proprietários. No entanto, a governança é aplicável em diversos contextos organizacionais, inclusive em organizações públicas (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Nas organizações da administração pública, a governança visa auxiliar a resolução de problemas públicos, buscando estabelecer critérios avaliativos ou indicativos que contribuam para que os órgãos alcancem as demandas sociais. Contudo, Campanário *et al.* (2014) apontam que ainda existe pouco conhecimento sobre a implementação de projetos de governança no setor público.

Corroborando com Campanário *et al.* (2014), Olivieri, Nesthehner, Paiva Jr. (2018) destacam a atenção que os pesquisadores têm dado a governança no contexto privado. Ao analisarem a literatura nacional sobre governança disponível na plataforma Scielo, os autores apontam que 60,1% dos artigos analisados referem-se a temas da governança corporativa na área da administração empresarial, enquanto 39,9% têm conteúdo relacionado ao contexto público.

Olivieri, Nesthehner, Paiva Jr. (2018) também indicam que o termo governança tem sido utilizado em diversos campos de estudos para designar processos político-institucionais e sociais diversos e sob perspectivas teóricas distintas, não sendo possível definir um conceito único de governança. No entanto, os autores ressaltam a necessidade de identificar os diferentes debates em torno desse termo (OLIVIERI, NESTHEHNER, PAIVA JR, 2018).

Para Secchi (2009), a definição de governança não é livre de debates, isso porque o termo gera ambiguidades em diferentes áreas do conhecimento, sendo que as principais disciplinas que tem dado enfoque ao estudo do tema são as relações internacionais, as teorias do desenvolvimento, a administração privada, a ciências política e a administração pública.

Corroborando com a ideia, Silva Jr., Moreira e Viana (2017) destacam que o construto governança remete a uma polissemia de conceitos e multiplicidade de abordagens, algumas delas complementares, outras não.

Teixeira e Gomes (2019) apontam que a diversidade da abordagem sobre o termo governança pública torna importante sistematizar algumas de suas principais dimensões. No mesmo sentido, Buta e Teixeira (2020), ao avaliarem definições e formas de mensuração de governança pública, indicam que o conceito de governança pública é bastante amplo na literatura, de modo que o escopo dos indicadores relacionados a cada uma das categorias de análise também se torna extenso, o que dificulta uma análise mais aprofundada de cada um desses indicadores.

Dessa forma, a diversidade e abrangência do conceito de governança pública, os diversos campos de estudos e abordagens teóricas distintas motivam a ampliação de estudos que observem os elementos ou as dimensões desse conceito com mais detalhamento.

Sendo assim, essa pesquisa busca responder a seguinte questão: como tem sido abordado o tema governança pública na literatura nacional? Assim, o artigo tem como objetivo analisar sistematicamente a literatura nacional sobre governança pública, a partir dos seguintes critérios: a) objetivo dos artigos investigados; b) contexto da aplicação; c) metodologia utilizada; d) dimensões dos modelos de análise; e) limitações das pesquisas; f) indicações de pesquisas futuras.

Esse artigo está estruturado em seis seções. Além desta introdução, tem-se o debate teórico, a explicação do percurso metodológico, a apresentação e análise dos resultados, as considerações finais e, por fim, as referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Pública

A governança tem origem quando a gestão das propriedades passou a ser exercida à distância pelos seus proprietários, sendo delegada a terceiros autoridade e poder para administrá-las. Ocorre que nem sempre os resultados almejados pelos proprietários são coincidentes com os dos seus gestores, levando a um conflito de agência, dada à assimetria das informações existentes entre proprietários e administradores em decorrência do desequilíbrio de informações, poder e autoridade (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Desse modo, a governança nasce objetivando alinhar interesses entre proprietários e administradores, por meio do estabelecimento de princípios, diretrizes e ações que venham dirigir, monitorar ou controlar as organizações para o alcance dos resultados pretendidos.

O crescente interesse sobre o tema decorre das crises de confiança ocasionadas por escândalos envolvendo grandes corporações e aos casos de corrupção que desencadearam crises financeiras no final da década de 1990 (COSTA, 2019). Ainda de acordo com a autora, esses eventos vêm acompanhados por estruturas institucionais ineficientes que contribuem para a diminuição da efetividade dos investimentos públicos e privados.

Teixeira e Gomes (2019) apontam que a governança é aplicável a diversos contextos organizacionais. Na administração pública, a relação de assimetria de informações se dá entre os cidadãos (principal) e os gestores públicos (agentes). Desse modo, no contexto público, a governança visa auxiliar na solução de problemas públicos, buscando estabelecer critérios avaliativos ou indicativos que auxiliem os órgãos a alcançarem as demandas sociais.

Fortini e Shermam (2017) destacam que se a administração pública não se autoavalia, não gere riscos internos e externos e não é transparente; se não mitiga pontos frágeis e promove aspectos positivos, certamente incorrerá em múltiplos desvios prejudicando a integridade. Para as autoras, a governança, nesse contexto, tem o papel de disseminar uma cultura de planejamento e probidade.

Além disso, a governança estabelece novos paradigmas para aprimorar o desempenho da administração pública e contribuir para a produção de resultados positivos e sustentáveis, com vistas à maximização da qualidade dos serviços (JUNIOR, 2020).

Silva Jr., Moreira e Viana (2017) apontam que a concepção clássica de governança esteve quase sempre associada relacionada à ação do Estado e aos processos de decisão dos governos, e que, no entanto, os estudos a partir dos anos 1990, reconhecem que a concepção de governança está para além do ato de governar, envolvendo sua articulação e compartilhamento de decisões com outros atores sociais.

No Brasil, diversos instrumentos surgiram para institucionalizar direta ou indiretamente estruturas de governança. A Constituição Federal de 1988, visando propiciar condições necessárias à governança do Estado, estabeleceu direitos e garantias fundamentais dos cidadãos; organizou política e administrativamente o Estado e os Poderes; definiu e segregou papéis e responsabilidades; instituiu sistema de freios e contrapesos; e criou estruturas de controle interno e externo.

No que tange ao controle externo, o Tribunal de Contas da União (TCU) detém o importante papel de auxiliar o Congresso Nacional. Além disso, o referido órgão tem envidado esforços para a implementação de adequado processo de governança das instituições públicas no âmbito federal.

De modo que esse órgão elaborou o Referencial Básico de Governança, com versão mais recente publicada em 2020, e sintetizou que o conceito de governança pública organizacional “compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2020, p. 36).

Tal definição, que divide o conceito em três dimensões: liderança, estratégia e controle, também é adotada em documentos normativos a exemplo do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. E, mais recentemente, na Instrução Normativa da Secretaria de Gestão nº 19, de 04 de abril de 2022, que instituiu o Modelo de gestão e Governança, visando elevar o nível de gestão dos órgãos e entidades.

Sobre o mecanismo de governança estratégica, o Referencial Básico de Governança do TCU destaca que é importante que as organizações definam claramente seus objetivos e sua estratégia de atuação, para que possa ser desdobrada em planos de ação e acompanhada a sua implementação (BRASIL, 2020). Costa *et al.* (2018) empregaram os mecanismos liderança, estratégia e controle do modelo do TCU para identificar as relações existentes entre a governança pública e a implementação da gestão de processos no âmbito de uma Universidade Federal.

Martins, Mota e Marini (2019) utilizaram as dimensões redes de atores, fundamentos para a geração de valor, fluxo de criação de valor; fluxo de entrega/apropriação de valor para propor uma ontologia de governança pública.

Por sua vez, Lugoboni e Marques (2022) investigaram como as práticas de governança influenciam ações de sustentabilidade por meio das dimensões de análise, gestão de riscos e controle, ações e padrões de comportamento, estrutura organizacional e gestão de processos, e relatórios externos. Já a pesquisa de Mariani e Lassance (2020) investigou a relação entre governança de políticas públicas e princípios de governo aberto, pelas dimensões de análise transparência, descentralização, participação social e inovação. Por outro lado, Saldanha *et al.* (2020) buscaram compreender a formação de redes de governança por meio das dimensões atores e processos.

Assim como se constata uma diversidade de abordagem sobre o termo governança pública (MOREIRA; VIANA, 2017; TEIXEIRA; GOMES, 2019), também se evidencia uma multiplicidade de dimensões que buscam analisá-la.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica deste estudo foi a Revisão Sistemática de Literatura (RSL). De acordo com Gemelli, Fraga e Prestes (2019), estudos que analisam a produção de um campo científico são relevantes por permitirem delinear o conhecimento já produzido e balizar perspectivas para discussões futuras.

A revisão sistemática de literatura segue etapas para obter rigor e robustez (GOMES; OSBORNE; GUARNIERE, 2020). Desse modo, na presente pesquisa, seguiram-se as três etapas recomendadas por Cassundé, Barbosa e Mendonça (2018), quais sejam: 1 - definição do objetivo da revisão; 2 - identificação da literatura; e 3 - seleção dos possíveis estudos a serem incluídos.

Para a busca de artigos científicos que abordassem a governança pública, adotou-se o protocolo abrangente de pesquisa sugerido por Salles *et al.* (2020). Assim sendo, apresenta-se no quadro 1, o protocolo abrangente com os critérios escolhidos para a realização da investigação.

Quadro 1 – Critérios usados na busca.

BANCOS DE DADOS	Revistas nacionais “Qualis A2” na área de Administração, Revista Enap e Scopus.
CORTE TEMPORAL	Artigos publicados nos últimos 9 anos.
PALAVRAS-CHAVES EM PORTUGUÊS	"Governança Pública"/ “Governança Pública” / “Governança Pública” + “Estratégia”
PALAVRAS-CHAVES EM LÍNGUA ESTRANGEIRA	"Public Governance"/ “Public Governance” + “Straregy”
FORMA DE BUSCA	Motor de busca dos sítios eletrônicos.
CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	A partir da leitura dos títulos indicam abordar o tema governança pública/ governança pública e estratégia
CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO	A partir da leitura dos resumos e leitura dinâmica do artigo, excluir os artigos que não tratam de governança no contexto público
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE	Análise do rigor metodológico da pesquisa
EXTRAÇÃO DE DADOS	Planilha simples <i>Excel</i>
ANÁLISE DO ARTIGO	Objetivo do artigo Contexto da Aplicação Metodologia Utilizada Dimensões dos modelos de análise Limitações das pesquisas; e Indicações de pesquisas futuras.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do protocolo de SALLES *et al.* (2020)

Cumprir destacar que a base de dados utilizada como fonte de pesquisa abarcou revistas nacionais “Qualis A2” na área de Administração, quais sejam: Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração da Universidade São Paulo (RAUSP), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista Brasileira de Gestão e Negócios (RBGN), *Brazilian Administration Review* (BAR), Cadernos EBAPE.BR, Pesquisa Operacional (PO), Revista Contabilidade & Finanças (RC&F); bem como a Revista do Serviço Público (RSP) e a plataforma *Scopus*, maior base de dados de resumos e citações de literatura revisada por pares.

Ressalta-se que as buscas foram realizadas no motor de busca dos sítios eletrônicos do banco de dados e levou em consideração artigos com as palavras-chaves: "Governança Pública", "Governança Pública” + “Estratégia" (português) e "Public Governance", "public governance” + “strategy" (inglês).

Optou-se também por incluir nas buscas a palavra-chave estratégia, em português e inglês, por ser considerada pelo TCU como um dos mecanismos essenciais da governança pública. Ademais, buscou-se artigos publicados nos últimos 9 anos, considerando-se que o referido órgão propôs mecanismos de governança pública em 2014.

Como critério de inclusão, realizou-se a leitura do título e do resumo dos artigos, identificando-se as publicações que abordassem o tema governança pública. Por conseguinte, excluíram-se os artigos que não abordavam a governança pública e os artigos duplicados que emergiram concomitantemente na busca realizada nos sítios eletrônicos das revistas e na plataforma *Scopus*.

No que tange ao critério “avaliação da qualidade”, seguiu-se a recomendação do protocolo abrangente proposto por Salles *et al.* (2021), observando-se o rigor metodológico dos artigos, por meio da análise da adequação dos procedimentos metodológicos dos estudos.

Por fim, destaca-se que as análises emergiram após a aplicação dos critérios exclusão estabelecidos no protocolo definido para esta pesquisa. Tais análises ocorreram sob os seguintes aspectos: a) objetivo do artigo; b) contexto da aplicação; c) metodologia utilizada; d) dimensões dos modelos de análise; e) limitações das pesquisas; f) indicações de pesquisas futuras. Esses dados foram extraídos e tabulados em planilhas simples do *Excel*. A seção a seguir apresenta a análise e discussão dos dados dos 25 artigos recuperados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, inicialmente, apresenta-se algumas informações sobre as publicações encontradas nos bancos de dados e, em seguida, realiza-se a análise dos pontos descritos no protocolo para a investigação.

Ao realizar a busca nos bancos de dados, descritos na seção anterior, foram localizados 110 resultados, sendo 2 na Revista de Administração Pública (RAP); 4 na Revista Cardernos Ebape; 1 na Revista Contabilidade e Finanças (RC&F); 2 na Revista de Contabilidade e Organizações; 16 na Revista do Serviço Público; e 85 na plataforma *Scopus*.

Foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão e realizada a avaliação da qualidade dos artigos. Após essa etapa, restaram 25 artigos, os quais foram objetos de análise.

No que concerne aos objetivos dos artigos, as pesquisas avaliaram iniciativas de definição e mensuração de governança pública (BUTA; TEIXEIRA, 2020), bem como propuseram mecanismos de análise da governança pública (OLIVEIRA; PISA, 2015; PEREIRA; CKAGNAZAROF, 2021). Além disso, os estudos buscaram compreender os elementos que colaboram para o desenvolvimento da governança pública (FELIX JÚNIOR *et al.*), a formação de redes de governança voltadas para a inovação (SALDANHA *et al.*, 2020) e a governança do arranjo na implementação do Comitê de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

Outros estudos buscaram identificar o gerenciamento de riscos no cumprimento dos objetivos das políticas públicas e do fortalecimento de estruturas de governança (VIEIRA; ARAÚJO, 2020). Semelhantemente, Júnior (2020), por sua vez, examinou os desafios da implementação da gestão de riscos nas formas de prestação de contas e *enforcement* de agentes públicos. O quadro 2 traz os objetivos das pesquisas analisadas.

Quadro 2 – Objetivo dos artigos analisados

OBJETIVO	AUTOR
Desenvolver um índice de avaliação da governança pública a partir dos seus princípios e apresentá-lo como um instrumento de autoavaliação e planejamento para o Estado e de controle social para os cidadãos.	OLIVEIRA; PISA, (2015)
Verificar a influência de práticas de governança pública na eficiência da aplicação dos recursos públicos, a partir da perspectiva da nova governança pública.	SANTOS; ROVER, (2019)
Apresentar uma proposta para análise da governança considerando a evolução dos paradigmas de administração pública frente a uma democracia mais cidadã.	PEREIRA; CKAGNAZAROF, (2021)
Propor uma ontologia de governança pública, baseada na literatura sobre modelo de negócio e em um conceito estruturado de governança pública.	MARTINS; MOTA; MARINI, (2019)
Descrever os programas de integridade implementados pela administração pública direta brasileira e comparar suas práticas com o regime internacional anticorrupção.	BARRETO; VIEIRA, (2021)

Identificar e avaliar comparativamente iniciativas de definição e mensuração de governança pública.	BUTA; TEIXEIRA, (2020)
Analisar a percepção dos membros dos comitês de riscos das universidades federais do Brasil quanto aos desafios na adoção da gestão de riscos.	ARAÚJO; GOMES, (2021)
Examinar os desafios de implementação da gestão de riscos em um governo Estadual.	JUNIOR, (2020)
Verificar a influência do fator democracia nos resultados de combate à corrupção a partir da perspectiva da transparência fiscal.	ABREU; GOMES, (2021)
Compreender como se deu a governança do arranjo na implementação do Comitê de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (CMAP).	OLIVEIRA, (2020)
Investigar a relação entre governança de políticas públicas e princípios de governo aberto na geração de valor público por programas governamentais.	MARIANI; LASSANCE, (2020)
Identificar as características e condições utilizadas para implementar mecanismos de governança que garantam o interesse público nos contratos de PPP.	MATOS; GONÇALVES, (2020)
Compreender elementos que colaboram para o desenvolvimento de uma governança pública na perspectiva das cidades inteligentes.	FELIX JUNIOR <i>et al.</i> , (2020)
Compreender a formação de redes de governança voltadas para inovação governamental no Brasil.	SALDANHA <i>et al.</i> , (2020)
Avaliar se as 63 Universidades Federais do Brasil são transparentes no que tange aos quesitos transparência ativa e passiva estipulados pela LAI.	LIMA; MOUTINHO; OLIVEIRA, (2020)
Analisar a aderência do processo de alienação pública dos bens móveis permanentes inservíveis do IFPB às recomendações de boa governança pública elencadas <i>pela International Federation Accounting Committee (IFAC)</i> .	FREITAS; PEREIRA; MORAIS, (2020)
Identificar como ministérios vem gerenciando os riscos que visam garantir o cumprimento dos objetivos das políticas públicas e o fortalecimento de suas estruturas de governança.	VIEIRA; ARAÚJO, (2020)
Relatar a experiência de desenvolvimento e aplicação do método ERM para uma agência reguladora.	ALVES <i>et al.</i> , (2020)
Identificar as relações existentes entre os mecanismos de Governança Pública do Tribunal de Contas da União (TCU) e a implementação de uma gestão de processos.	COSTA <i>et al.</i> , (2018)
Esclarecer como os fatores organizacionais influenciam sistematicamente o comportamento de tomada de decisão e a sustentabilidade da governança pública.	MARCORI <i>et al.</i> , (2019)
Avaliar a prestação de contas do exercício de 2014 de cinco Universidades Públicas Federais brasileiras de acordo com boas práticas de governança.	CASTRO; SILVA, (2017)
Analisar a governança colaborativa no âmbito da implementação do Programa Pesquisa para o SUS: Gestão Compartilhada em Saúde (PPSUS).	PESSOA; MUNIZ; CKAGNAZAROFF, (2020)
Analisar a governança de implementação do Programa Nacional de Atividades Espaciais (Pnae).	VELLASCO; NASCIMENTO, (2020)
Investigar a governança judicial a partir de pesquisa realizada na Justiça Federal, no Tribunal Regional Eleitoral e no Tribunal Regional do Trabalho do Rio Grande do Norte.	SILVEIRA; CLEMENTINO; ALMEIDA, (2020)
Verificar a avaliação da governança de TI que é realizada nas empresas da administração pública pelo Tribunal de Contas da União (TCU).	NETO; CARVALHO, (2020)

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao contexto, emergiram pesquisas em instituições públicas de ensino superior, que abordaram a avaliação da transparência das universidades federais (LIMA; MOUTINHO; OLIVEIRA, 2020), a análise da aderência do processo de alienação pública dos bens móveis permanentes (FREITAS; PEREIRA; MORAIS, 2020), a avaliação da prestação de contas (CASTRO; SILVA, 2017) de acordo com as boas práticas de governança, bem como a análise da percepção dos membros dos comitês de riscos quanto aos desafios na adoção da gestão de riscos nessas instituições (ARAÚJO; GOMES, 2021).

Ainda em relação ao contexto de aplicação, evidenciou-se também que as pesquisas foram realizadas em órgãos públicos das três esferas de governo.

Sobre a metodologia utilizada, a maioria dos autores definiu suas pesquisas como de natureza qualitativa, evidenciou-se ainda que para a coleta de dados, a maior parte dessas pesquisas utilizou fontes bibliográficas, documentais e entrevistas.

Diferentemente, Santos e Rover (2019), Araújo e Gomes (2021), Abreu e Gomes (2021), Neto e Castro (2020) e Silva *et al.* (2021), definiram seus estudos como uma abordagem quantitativa. Por sua vez, Alves *et al.* (2020) utilizou métodos mistos, empregando coleta de dados associadas às duas formas, qualitativa e quantitativa.

Com relação às dimensões de análise da Governança, o quadro 3 sintetiza os modelos conceituais utilizados nas pesquisas investigadas.

Quadro 3 – Dimensões de análise da Governança

Dimensões de análise da Governança	Autor
Efetividade; Transparência e <i>Accountability</i> ; Participação; Equidade; Legalidade; Ética e Integridade.	OLIVEIRA; PISA (2015), SANTOS; ROVER (2019)
Estrutura e Processos.	PEREIRA; CKAGNAZAROF (2021)
Redes de atores; Fundamentos para a geração de valor; Fluxo de criação de valor; Fluxo de entrega/apropriação de valor.	(MARTINS; MOTA; MARINI; 2019)
Suporte da alta administração; Gestão de riscos de integridade; Código de conduta; Controles internos; Comunicação e treinamento; Canais de denúncia(ouvidoria); Investigações internas; <i>Due diligence</i> ; e Monitoramento.	BARRETO; VIEIRA (2021)
Conceitual; Mensural; e Democrática.	BUTA; TEIXEIRA (2020)
Perfil dos membros que atuam na gestão de riscos e Percepção quanto aos desafios decorrentes da adoção da gestão de riscos.	ARAÚJO; GOMES (2021)
Transparência fiscal; Instituições democráticas; e Percepção da corrupção.	ABREU; GOMES (2021)
Equilíbrio inicial; Direcionalidade, Temporal; e Relação com o ambiente externo.	OLIVEIRA (2020)
Transparência; Descentralização; Participação social e Inovação.	MARIANI; LASSANCE, (2020)
Quadro Institucional; Custo-benefício; e Princípio do Processo Orçamentário Transparente e Saudável.	MATOS; GONÇALVES, (2020)
Conceitos; Tendências e elementos; agenda de pesquisas futuras; quantitativos de pesquisadores, instituições, países e trabalhos mais citados.	(FELIX JUNIOR <i>et al.</i> , 2020)
Atores e Processos.	SALDANHA <i>et al.</i> , (2020)
Transparência ativa e Transparência passiva.	LIMA; MOUTINHO; OLIVEIRA (2020)
Órgão e entidades; Atividades intraorganizacionais.	SILVA; PARENTE JUNIOR (2020)
Padrões de comportamento; Estruturas e processos organizacionais; Controle; e Relatórios externos.	FREITAS; PEREIRA; MORAIS (2020)
Continuidade de negócios; Crise e incidente; Saúde e segurança; Riscos de segurança da informação; Riscos financeiros; Riscos ambientais; Riscos de reputação; e Riscos do contrato.	(ALVES <i>et al.</i> (2020)
Liderança, Estratégia e Controle.	COSTA <i>et al.</i> , (2018)
Percepções de poder; Coordenação; e Confiança dos funcionários públicos.	MARCORI <i>et al.</i> (2019)
Estrutura e processos organizacionais; Gestão de pessoas; Governança; Estratégia; Integridade; Transparência e prestação de Contas; Controle; e Compras Públicas.	CASTRO; SILVA (2017)
Condições iniciais; Desenho institucional; Liderança facilitadora; e Processo colaborativo.	PESSOA; MUNIZ; CKAGNAZAROFF, (2020)
Institucional-legal; Estrutura gerencial; e Estratégia e diretrizes.	SILVEIRA; CLEMENTINO; ALMEIDA (2020)
Transparência; Equidade; Prestação de contas; e Responsabilidade	NETO; CARVALHO (2020)

Os dados evidenciam que a governança pública tem sido analisada pelas dimensões efetividade, transparência e *accountability*, participação, equidade, legalidade, ética e integridade (OLIVEIRA; PISA, 2015; SANTOS; ROVER, 2019). Por sua vez, o estudo de Saldanha *et al.* (2020) buscou compreender a formação de redes de governança voltadas para a inovação governamental através das dimensões de análises atores e processos.

Castro e Silva (2017) utilizaram as dimensões estrutura e processos organizacionais; gestão de pessoas; governança; estratégia; integridade; transparência e prestação de contas; controle; e compras públicas para avaliar a prestação de contas de universidades públicas brasileiras segundo as boas práticas de governança. Já o estudo de Silveira, Clementino e Almeida (2020) investigou a governança no âmbito judicial por meio das dimensões institucional-legal, estrutura gerencial e estratégia e diretrizes.

Sobre as limitações apresentadas pelos autores, constatou-se a predominância do aspecto metodológico no que tange ao tamanho da amostra (BARRETO; VIEIRA, 2021; ARAÚJO; GOMES, 2021; JÚNIOR, 2020). Desse modo, os resultados identificados não puderam ser generalizados.

Por outro lado, Buta e Teixeira (2020), ao avaliarem definições e formas de mensuração de governança pública, apontaram que o conceito de governança pública é bastante amplo na literatura, de maneira que o escopo dos indicadores relacionados a cada uma das categorias de análise também se torna extenso, o que dificulta uma análise mais aprofundada de cada um desses indicadores. Semelhantemente, Neto e Castro (2020), por sua vez, apontaram a dificuldade em compilar todas as informações, em virtude da multisetorialidade que envolve o tema.

Outros estudos, a exemplo de Oliveira (2020), Saldanha *et al.* (2020) e Lima, Moutinho e Oliveira (2020), indicaram como limitação das pesquisas a necessidade de um tempo maior para a realização das investigações.

Sobre as pesquisas futuras, o quadro 4 traz as indicações apontadas pelos autores.

Quadro 4 – Indicações de pesquisas

AUTOR	INDICAÇÕES DE PESQUISAS
OLIVEIRA; PISA, (2015)	Formação de um índice de governança pública no âmbito municipal e o desenvolvimento de indicadores para avaliar o grau de governança de órgãos e empresas públicas.
SANTOS; ROVER, (2019)	Entender o sistema eleitoral brasileiro como desempenho da aplicação dos recursos públicos e suas escolhas públicas e analisar como se dá a participação da sociedade civil na tomada de decisão dentro dos conselhos municipais.
PEREIRA; CKAGNAZAROF, (2021)	Estruturação das dimensões apontadas, de forma a permitir ao gestor público possibilidades de execução da NPG.
MARTINS; MOTA; MARINI, (2019)	Revisão de modelos e abordagens realizadas em estudos de campo, com a finalidade de verificar os elementos levantados no artigo e sua inter-relação com as dinâmicas nas organizações e intervenções públicas, bem como estudos com ênfase nos procedimentos de implementação do modelo.
BARRETO; VIEIRA, (2021)	Explicar as configurações dos programas e analisar em detalhe a adoção das práticas para cada uma das dimensões administrativas ou avaliar seus resultados sobre a qualidade do serviço público.
ARAÚJO; GOMES, (2021)	Realização de estudos nos demais órgãos federais, buscando compreender melhor e de maneira mais abrangente a gestão de riscos no setor público.
JUNIOR, (2020)	Compreensão das relações entre a contabilidade pública e o amplo contexto da política e administração pública; bem como as práticas interorganizacionais e interinstitucionais envolvidas na gestão de riscos sistêmicos.

ABREU; GOMES, (2021)	Inclusão de mais dados ou da utilização de diferentes índices e variáveis; identificar as lacunas de quais os fatores democráticos específicos que levam a potencializar a transparência fiscal, bem como quais outras variáveis colaboram para ter melhores resultados de percepção de corrupção.
OLIVEIRA, (2020)	Não apontado pelo autor.
MATOS; GONÇALVES, (2020)	Relacionar em que medida a governança influencia o nível de qualidade do projeto e ao longo de seus ciclos de vida.
NETO; CASTRO, (2020)	Não apontado pelos autores.
FELIX JUNIOR <i>et al.</i> , (2020)	Abordagem da aproximação entre os atores sociais; mecanismos de participação em plataformas eletrônicas; definição de estratégias e normas; avaliação da real inclusão do cidadão na cidade inteligente; capacitação do cidadão na participação da governança da cidade; desenvolvimento de modelo de referência com capacidade de inferência estatística; avaliação das políticas adotadas pelas cidades para a operacionalização de ações de transparência, colaboração, participação e parceria, comunicação e responsabilidade; igualdade de gênero em cidades inteligentes.
SALDANHA <i>et al.</i> , (2020)	Aprofundamento da pesquisa em cinco temas: (1) repetição de toda a pesquisa nas demais instituições de ensino superior ligadas ao MEC, mas não abarcadas aqui; (2) análise da influência do fator geográfico nas instituições com maior pontuação e nas de menor pontuação; (3) aplicação das escalas criadas a outros órgãos da esfera federal.
(VIEIRA; ARAÚJO, 2020)	Explorar com maior profundidade a gestão das práticas adotadas pelo MJSP que permitem a continuidade de seu sistema de gestão de riscos e quais são as fragilidades institucionais enfrentadas pelos demais ministérios que levaram à pausa e/ou reversão de seus próprios sistemas.
ALVES <i>et al.</i> , (2020)	Há a necessidade de testar o <i>Framework</i> e o ERM Canvas em diferentes organizações da Administração Pública.
COSTA <i>et al.</i> , (2018)	Análise dos resultados obtidos com a implantação de todos os processos e a percepção dos gestores envolvidos, bem como dos demais membros da comunidade acadêmica, docentes, discentes e técnicos-administrativos.
MARCORI <i>et al.</i> , (2019)	Investir em conjuntos de dados longitudinais (colaborativos); compreender os fundamentos da governança pública sustentável nos níveis nacional e internacional.
SILVA <i>et al.</i> , (2021)	Avaliar a maturidade dos órgãos públicos nacionais em aderir a uma metodologia de gestão e mitigação de riscos; Analisar como os processos e a gestão de riscos podem reduzir ou obstruir as atividades de criatividade e inovação e quais as funções e responsabilidades dos membros das equipes e gestores; Estudo dos fatores de influência na seleção da estratégia de gestão de risco. Complementarmente é necessário examinar a possibilidade de usar uma escala de maturidade de capacidade para melhor selecionar as estratégias e ferramentas adequadas para cada organização.
PESSOA; MUNIZ; CKAGNAZAROFF, (2020)	Ampliação do escopo da pesquisa, em termos de unidades de análise e/ou unidades de observação, abarcando outros estados e interpelando outros atores envolvidos com o PPSUS.
VELLASCO; NASCIMENTO, (2020)	Estudo das capacidades estatais necessárias para uma nova estrutura de governança e uma nova forma de atuação no setor.
NETO; CARVALHO, (2020)	Não apontado pelos autores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as indicações de pesquisas futuras, vale ressaltar que os autores apresentam sugestões de desenvolvimento de índices para avaliar o grau de governança de órgãos e empresas públicas (OLIVEIRA; PISA, 2015), e de escalas para a mensuração dos aspectos de governança de forma individual (BUTA; TEIXEIRA, 2020).

Matos e Gonçalves (2020) sugerem a realização de estudos que relacionem em que medida a governança influencia o nível de qualidade de projetos ao longo de seus ciclos de

vida. Por sua vez, Saldanha *et al.* (2020) indicam como proposta de pesquisa futura um estudo longitudinal para analisar a atuação dos atores dentro de redes de governança para a inovação do setor público, e não somente a formação delas. Já Vellasco e Nascimento (2020) indicaram a realização de estudos das capacidades estatais necessárias para a implementação de uma nova estrutura de governança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da revisão sistemática de literatura, analisou-se sistematicamente como tem sido abordado o tema governança pública na literatura nacional, a partir dos seguintes aspectos de análise: a) objetivo do artigo; b) contexto da aplicação; c) metodologia utilizada; d) dimensões dos modelos de análise; e) limitações das pesquisas; f) indicações de pesquisas futuras.

Os resultados evidenciam que as pesquisas sobre governança pública têm buscado investigar as suas práticas em políticas públicas e em órgãos públicos, desenvolver índices para a avaliação ou mensuração da governança pública, assim como compreender como se dá os arranjos de governança. Além disso, os estudos têm dado enfoque à análise da gestão de riscos.

Verificou-se ainda que as pesquisas foram realizadas em órgãos das três esferas de governo e em diversas áreas, tais como educação, saúde e judicial. Em relação a metodologia utilizada, evidenciou-se que a maior parte dos estudos adotaram abordagens qualitativas, por meio de estudos de casos e utilizando-se de pesquisas documentais e entrevistas.

Constatou-se também a diversidade de dimensões utilizadas para o estudo da governança pública, sendo que dos 25 artigos, apenas duas pesquisas utilizaram as mesmas dimensões: Efetividade; Transparência e *Accountability*; Participação; Equidade; Legalidade; Ética e Integridade, sendo que a dimensão transparência foi a mais utilizada nos estudos. Além disso, observou-se ainda a adoção do elemento estratégia nas pesquisas, abordada também como um dos mecanismos de governança pública do TCU.

As limitações das pesquisas apontaram a dificuldade de análise detalhada dos indicadores de governança, tendo em vista a quantidade e a diversidade desses indicadores e das abordagens que envolvem o tema. Os autores apresentaram ainda sugestões de pesquisas futuras que objetivem a criação de índices, indicadores e escalas de mensuração de governança. Esse resultado reforça a existência de uma lacuna teórica que deve ser considerada pelas próximas investigações: o detalhamento e as peculiaridades das dimensões do conceito de governança pública. Em outras palavras, não basta listar variáveis, mecanismos, componentes ou indicadores; faz-se necessário compreender e explicar o comportamento desses elementos, os desafios ao implementá-los, bem como suas interações.

Dessa forma, esta pesquisa demonstrou que todos os indicadores carecem de um aprofundamento da literatura para explicar melhor esses fenômenos, como por exemplo a participação social, os processos organizacionais, o suporte da alta administração, bem como a estratégia.

Por fim, destacam-se, também, as limitações desta pesquisa ocasionadas pelas dificuldades em operacionalizar – em alguns casos - os motores de buscas dos bancos de dados. Nesse sentido, sugere-se como indicação de pesquisas futuras ampliar a revisão em periódicos internacionais e em eventos científicos nacionais e internacionais.

REFERÊNCIAS

ABREU, W. M. de; GOMES, R. C.. Transparência fiscal explica a percepção da corrupção, mas Democracia importa!. *Revista de Contabilidade e Organizações, [S. l.]*, v. 15, p. e182094, 2021. DOI: 10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.182094. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/182094>. Acesso em: 23 jan. 2022.

ARAÚJO, A.; GOMES, A. Risk management in the public sector: challenges in its adoption by Brazilian federal universities. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 32, n. 86, p. 241-254, 2021. DOI: 10.1590/1808-057x202112300. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/186521>. Acesso em: 25 maio 2022.

BARRETO, R. T. de S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, RJ, v. 19, n. 3, p. 442-463, 2021. DOI: 10.1590/1679-395120200069. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/83365>. Acesso em: 28 jan. 2022.

BRASIL. Decreto n. 9.203, de 22 de nov. 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*: seção 1, p. 3, 23 nov. 2017.

BRASIL. Instrução Normativa SEGES/ME nº 19, de 04 abr. 2022. Institui o Modelo de Governança e Gestão - Gestão.gov.br, visando elevar o nível de maturidade das práticas de governança e de gestão dos órgãos e entidades que operacionalizam parcerias por meio da Plataforma +Brasil. *Diário Oficial da União*: Seção 1, p. 47, 08 abr. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Tribunal de Contas da União, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Brasília. 2020.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. *Organizações & Sociedade, [S. l.]*, v. 27, n. 94, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/26419>. Acesso em: 24 jan. 2022.

CAMPANÁRIO, M. A.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M.; RIBEIRO, H. C. M. Governança corporativa em empresas públicas. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, [S. l.]*, v. 13, n. 2, 2014. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/4076>. Acesso em: 24 jan. 2022.

CASSUNDÉ, F.; BARBOSA, M.; MEDONÇA, J. Entre revisões sistemáticas e bibliométricas: como tem sido mapeada a produção acadêmica em administração no Brasil? *Inf. Inf, Londrina*, v. 23, n. 1, 2018.

COSTA, A. C. P. da; LEAL, A. F. P.; NASCIMENTO, L. C. B. do; MENDONÇA, C. M. C. de; GUERRA, L. C. B. Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. *Revista do Serviço Público, [S. l.]*, v. 69, n. 3, p. 741-772, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i3.3183. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3183>. Acesso em: 24 jun. 2022.

FÉLIX JÚNIOR, L. A.; GUIMARÃES, L. G. de A.; COSTA, W. P. L. B. da; CRUZ, V. L.; EL-AOUAR, W. A. Governança pública nas cidades inteligentes: revisão teórica sobre seus principais elementos: Theoretical review on its main elements. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 71, n. c, p. 119-153, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4336. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4336>. Acesso em: 20 maio 2022.

FORTINI, C.; SHERMAM, A. Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. *Interesse Público*, Belo Horizonte, ano 19, n. 102, p. 27-44, 2017. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/noticias/governanca-publica-e-combate-corrupcao-novas-perspectivas-para-o-controle-da-administracao-publica-brasileira/>. Acesso em: 12 jun. 2022.

FREITAS, C. M. de; MORAIS, J. J. da S.; PEREIRA, D. M. V. G. Governança pública: análise da alienação de bens móveis com base nas recomendações da IFAC no IFPB: analyze the elimination of furniture blessings based on the IFAC recommendations in the IFPB. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 71, n. c, p. 375-403, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4678. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4678>. Acesso em: 13 abr. 2022.

GEMELLI, C. E.; FRAGA, A. M.; PRESTES, V. A. Produção Científica em Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas (2000/2017). *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 17, n. 2, p. 222-248, 2019. DOI: 10.19094/contextus.v17i2.41214. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/41214>. Acesso em: 19 mar. 2022.

GOMES, R. C.; OSBORNE, S. P.; GUARNIERI, P. Influências dos stakeholders e desempenho do governo local: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 54, n. 3, p. 448–467, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81509>. Acesso em: 15 mar. 2022.

LIMA, M. P.; ABDALLA, M. M.; OLIVEIRA, L. G. L. A Avaliação da transparência ativa e passiva das universidades públicas federais do Brasil à luz da Lei de Acesso à Informação. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 71, n. c, p. 232-263, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4662. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4662>. Acesso em: 16 abr. 2022.

LUGOBONI, L. F.; MARQUES, M. Governança Pública e Sustentabilidade em Instituições de Ensino. *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, SC, v. 15, 2022. DOI: 10.22277/rgo.v15i2.6591. Disponível em: <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/6591>. Acesso em: 21 abr. 2022.

MATOS, N. B.; GONÇALVES, A. de O. Public-Private Partnership Evaluation Models: Perspectives from the Public Governance to Defend Public Interests. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 71, n. c, p. 57-83, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4633. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4633>. Acesso em: 10 abr. 2022.

NASCIMENTO, M. F.; SILVA, H. T. Reformas administrativas do Estado: o caso da reestruturação promovida na Secretaria de Desenvolvimento Social de Minas Gerais: The case of the restructuring promoted at the Secretariat of Social Development of Minas Gerais in 2019. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 71, n. c, p. 264-283, 2020. DOI:

10.21874/rsp.v71ic.4348. Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4348>. Acesso em: 12 abr. 2022.

NETO, J. S.; DE CARVALHO, L. E. M. A Avaliação da Governança de TI da administração pública sob a ótica dos princípios da governança corporativa. *Revista do Serviço Público, [S. l.]*, v. 71, n. c, p. 345-374, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4426. Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4426>. Acesso em: 11 mar. 2022.

OLIVEIRA, A. G. de; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1263 a 1290, 2015. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/54990>. Acesso em: 20 mar. 2022.

OLIVEIRA, P. A. A. O centro de governo brasileiro e o desafio de coordenar o monitoramento e a avaliação de políticas públicas: a experiência do CMAP na perspectiva dos agentes de governo envolvidos em sua implantação e operação (2016-2017). *Revista do Serviço Público, [S. l.]*, v. 71, n. c, p. 11-33, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4129. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4129>. Acesso em: 28 abr. 2022.

OLIVIERI, C.; NESTLEHNER, J.; PAIVA JR, P. C. A. Governança, governança corporativa e governança pública: os diferentes debates de um conceito em construção. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 17, n. 2, p. 230-247, 2018. Disponível em:
<http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/1366/1188>. Acesso em: 15 jun. 2022.

PEREIRA, B. A. D.; CKAGNAZAROFF, I. B. Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, RJ, v. 19, n. 1, p. 111–122, 2021. DOI: 10.1590/1679-395120200104. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/83126>. Acesso em: 24 abr. 2022.

PESSOA, R. M.; MUNIZ, R. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Governança colaborativa para pesquisa em saúde: implicações da análise do Programa Pesquisa para o Sistema Único de Saúde: implications from analysis of the Research Program for the Unified Health System. *Revista do Serviço Público, [S. l.]*, v. 71, n. c, p. 154-182, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4649. Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4649>. Acesso em: 18 mar. 2022.

SALDANHA, C. C. T.; TERRA, A. L. S.; CRUZ, M. V. G. da; ROSADO, C. G.; SANTOS, J. C. M. F. Formação de Redes de Governança para a Inovação no Setor Público: estudo da rede InovaGov e Comunidade de Simplificação: study of the Rede InovaGov and Comunidade de Simplificação. *Revista do Serviço Público, [S. l.]*, v. 71, n. c, p. 212-231, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4608. Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4608>. Acesso em: 25 abr. 2022.

SALLES, A.; SILVA, N.; FONSECA, P.; SANTOS, E. Adoção de tecnologia em organizações públicas brasileiras à luz do modelo UTAUT: uma revisão sistemática de literatura. *Revista dos Mestrados Profissionais*. Recife, PE, vol. 9, n. 2, 2020. DOI: 10.51359/2317-0115.2020.249447 Disponível em:
<https://periodicos.ufpe.br/revistas/RMP/article/view/249447>. Acesso em 10 jan. 2022.

SANTOS, R. R. dos; ROVER, S. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 53, n. 4, p. 732–752, 2019. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/79919>. Acesso em: 12 jun. 2022.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 43, n. 2, p. 347 a 369, 2009. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SILVA JR, J.; MOREIRA, R.; VIANA, T. Governança integrada com o local como estratégia de gestão participativa, transparente e democrática na Universidade Federal do Cariri (UFCA), Ceará, Brasil. VIII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP. (Madrid, España) del 25 al 28 de septiembre de 2017.

SILVEIRA, R. M. da C.; CLEMENTINO, M. do L. M.; ALMEIDA, L. de S. B. Governança judicial: uma análise dos desafios para a prestação do serviço jurisdicional: An analysis of the challenges for the provision of the legal service. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 71, n. c, p. 315-344, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4569. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4569>. Acesso em: 18 jun. 2022.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089.

Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 10 jul. 2022.

VELLASCO, F. M. M. e; NASCIMENTO, H. F. A Governança do setor espacial brasileiro: a AEB no exercício do centro estratégico do Sindae: AEB in exercise of the Sindae strategic center. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 71, n. c, p. 183-211, 2020. DOI:

10.21874/rsp.v71ic.4664. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4664>. Acesso em: 19 jun. 2022.

VIEIRA, J. B.; ARAÚJO, A. B. Risk management in the Brazilian Federal Government: a ministerial analysis. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 71, n. c, p. 404-437, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4466. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4466>. Acesso em: 18 abr. 2022.