
New public governance: evolution and transformations in public administration

New public governance: evolução e transformações na administração pública

Received: 2023-06-30 | Accepted: 2023-07-01 | Published: 2023-07-04

José Matias-Pereira

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6320-026X>

Universidade de Brasília – UnB – Brasil

E-mail: matias@unb.br

ABSTRACT

The objective of this theoretical article is to analyze the evolution and the most relevant transformations that occurred in Public Administration with the adoption of the New public governance (NPG) model. The theoretical framework is based on administration, institutional and agency theories. It discusses the changes that occurred in public management with the intensification, supported by new technologies, with emphasis on the use of artificial intelligence, with the adoption of digital governance in the public sector. The results of the discussions show that the evolution of governance in the public sector has a direct relationship with the pressures and demands of society for improved management, transparency, accountability, greater participation of society, and the quality of public services. These changes are impacting the functioning of government and public administration, which drives the emergence of new ideas in the field of theories of public administration and governance strategy in the public sector.

Keywords: New public governance; Public administration models; Democracy; Digital governance; Artificial intelligence

RESUMO

Temos como objetivo neste artigo teórico analisar a evolução e as transformações mais relevantes ocorridas na Administração Pública com a adoção do modelo da Nova governança pública (NPG). Trata-se, em termos metodológicos, de uma pesquisa qualitativa, que visa o aprofundamento da compreensão do modelo da NPG. O referencial teórico está baseado nas teorias da administração, institucional e da agência. Discute-se as mudanças ocorridas na gestão pública com a intensificação, apoiada nas novas tecnologias, com destaque para o uso da inteligência artificial, com a adoção da governança digital no setor público. Os resultados das discussões evidenciam que a evolução da governança no setor público possui uma relação direta com as pressões e exigências da sociedade por melhoria da gestão, transparência, *accountability*, maior participação da sociedade, e na qualidade dos serviços públicos. Essas mudanças estão impactando no funcionamento do governo e da administração pública, o que impulsiona o surgimento de novas ideias no campo das teorias da administração pública e na estratégia de governança no setor público.

Palavras-chave: Nova governança pública; Modelos de administração pública; Democracia; Governança digital; Inteligência artificial.

INTRODUÇÃO

A busca pela compreensão da Nova governança pública (NPG) como modelo de gestão é resultado das crescentes e complexas demandas requeridas pela sociedade aos governos e às administrações públicas. Nesse sentido, argumentam Sorrentino, Marco & Rossignoli (2016) que, nas sociedades avançadas, a inclusão nos processos de governança de uma pluralidade de atores, além do setor público, é considerada uma forma prática de abordar problemas cada vez mais complexos.

A agenda da boa governança pública trata dos problemas do desenvolvimento, da eficiência, da capacidade, da responsividade e da legitimidade, buscando combinar um melhor desempenho com maior conformidade às leis e princípios éticos (democráticos liberais) (Bevir, 2012, p. 101).

Para Lynn & Malinowska (2018) a governança pública ou New public governance (NPG), se inspira em teorias democráticas, preocupadas com maior participação nos processos deliberativos nos espaços públicos e com a necessidade de eficiência e imunidade democrática dos governos.

Por sua vez, Pereira & Ckagnazaroff (2021, p. 112) assinalam que a governança pública é entendida como referente à relação entre governantes e governados, associada à coprodução do desenvolvimento, mas principalmente à construção de uma democracia mais inclusiva que possibilite ao cidadão construir, coordenar e avaliar as políticas públicas.

É relevante destacar que, os desdobramentos da quarta revolução tecnológica estão provocando mudanças aceleradas no mundo, impactando nos Estados e nas suas administrações públicas, traduzidas em demandas que permeiam as discussões teóricas do alcance da eficiência, eficácia e efetividade dos bens e serviços gerados para a promoção do bem-estar social. Registre-se que, as alterações na forma de atuar do Estado contemporâneo, em particular do Estado de direito democrático e social, repercute necessariamente no funcionamento da administração pública, definida aqui como “governo em movimento”.

A literatura recente revela que cidadãos em todo o mundo parecem ter perdido grande parte da confiança em seus governos. Eles passaram a desconfiar da capacidade dos seus governos de protegê-los – seja de ataques externos, como a guerra ou o terrorismo, da violência étnica ou de crimes que insurgem de seus próprios países – e temem que a corrupção amplamente disseminada tenha minado a capacidade do governo de assegurar direitos cívicos básicos – como o direito à propriedade, a formar associações voluntárias e a participar da governança democrática. Estão duvidando, também, da capacidade dos governos de cumprir suas constantes promessas de ofertar emprego, de aumentar o bem-estar material e prover, pelo menos, um nível mínimo de saúde e educação. Questionam, inclusive, a capacidade de fornecer bens e serviços

públicos, que são hoje financiados pelos governos, de forma eficiente e efetiva (Moore, 1995, 2007; Matias-Pereira, 2010, 2022).

Nesse sentido, assinala Bilhim (2017, p. 10), que a descentralização, a globalização, a busca da eficiência, da equidade e da transparência e a procura de novas respostas para os velhos problemas conduziram à erosão do modelo tradicional de administração pública, jurídico, hierarquizado, altamente centralizado e burocratizado. Esta implosão do modelo tradicional obrigou a reinventar a relação entre o estado e a sociedade, e é neste contexto que emerge a nova governação pública.

Os modelos de reforma que tiveram lugar no paradigma da *Common Law* - nomeadamente na Nova Zelândia, Austrália e Reino Unido — foram promovidos pelo que ficou conhecido como Nova gestão pública (NGP) (Hood, 1991), típica dos sistemas de democracia parlamentar, ou seja, do modelo Westminster; nos Estados Unidos, dado o seu carácter federalista e menos centralizado, pelo modelo da “reinvenção da governação” (RG) (Osborne e Gaebler, 1992; Gore, 1996); e, simultaneamente em todos os países de língua inglesa, pelo “novo serviço público” (NSP) (Denhardt & Denhardt, 2003), que tentou evitar a rutura, estabelecendo pontes entre estes novos modelos e a administração pública tradicional (Bilhim, 2017, p. 13-14).

Para Osborne (2010) a Nova governança pública advém das mudanças introduzidas na política pública nas últimas três décadas, sendo parte da resposta dada para uma gestão pública voltada para demandas reais dos cidadãos. Esse movimento estimula a existência de um novo conceito que é a Nova governança pública – NPG.

Denhardt & Catlaw (2017) constata a dificuldade em delimitar o campo teórico da administração pública e a crise de legitimidade desse campo de estudo. Diante desse cenário formulam uma proposta como alternativa à NAP, no que denomina de o Novo serviço público, inspirado na teoria política democrática e em abordagens que têm origem em uma tradição mais humanística da teoria da administração pública, incluindo a fenomenologia, a teoria crítica e o pós-modernismo.

Observa-se, portanto, que no centro dessas discussões está o esforço para estruturar novos modelos de governança, para melhorar o desempenho da administração pública. Diante desse contexto, formula-se a seguinte questão: a evolução e as transformações na administração pública apoiada no modelo da Nova governança pública (NPG) estão contribuindo para melhorar o desempenho da gestão pública?

Assim, o objetivo deste artigo é compreender a evolução e as transformações na Administração pública com a adoção do modelo da Nova governança pública (NPG). A transparência, a participação da sociedade, a integridade e *accountability* são aceitas neste artigo como essenciais para que um governo tenha bons índices de governança pública.

METODOLOGIA

Em termos metodológicos esta é uma pesquisa qualitativa, que tem como objetivo o aprofundamento da compreensão do modelo da Nova governança pública (NPG). Para alcançar o objetivo proposto neste artigo teórico, realizou-se pesquisa descritiva, conduzida por meio de análise documental dos relatórios de organismos internacionais e da literatura que tratam do tema.

O estudo está apoiado na literatura e relatórios que abordam esse processo de transição para a agenda do modelo da *New public governance* (NPG), após quase quatro décadas do predomínio da denominada nova gestão pública (*New public management* - NPM). Os termos “Boa governança pública”, “Nova governança pública” e “*New public governance* (NPG)”, são utilizados neste artigo como sinônimos.

Prioriza-se aqui, as contribuições da literatura especializada e de organizações internacionais, notadamente do Banco Mundial (WB, 2008, 2021), do Comitê do Setor Público (PSC) da Federação Internacional de Contadores (IFAC, 2001, 2013, 2014), e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2016), que sintetizam as melhores práticas de governança no setor público.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este artigo teórico está apoiado, em especial, nas abordagens das teorias da administração, institucional e da agência. Registre-se que, as teorias da Administração pública tem como foco o estudo da burocracia governamental dentro de um amplíssimo contexto social, e tem como principais teóricos Weber (2002), Marx (1996), Wilson (1887), Fayol (1990), Simon (1965), Waldo (2014), entre outros.

Administração pública, num sentido amplo, designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. Ela tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum (Matias-Pereira, 2018, p.75).

A teoria neointitucional (Williamson, 2005; North, 1991) e a teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), se revelam importantes para a discussão e análise do tema tratado neste artigo.

A teoria institucional vem sendo utilizada como suporte teórico em inúmeros estudos de diferentes áreas nas ciências sociais, com destaque para os campos da economia, sociologia,

ciência política, administração pública, administração e contabilidade, que buscam compreender a realidade social dentro de sistemas como organização, família e governo (Matias-Pereira, 2018, 2021).

A Teoria da agência tem como ponto fundamental a questão de o principal restringir a gestão de seu patrimônio e em contrapartida, delegar ao agente a gestão, na tentativa de conseguir do agente maximização dos resultados. O argumento teórico da Teoria da Agência é identificar situações conflitantes entre principal e agente suscetíveis a conflitos e, por conseguinte, promover mecanismos de governança que reduzam estes conflitos entre as partes (Jensen & Meckling, 1976).

No que se refere as dimensões de análise da Nova governança pública (NPG), merecem destaque os teóricos que trataram dos temas: Democracia deliberativa: Habermas (1995); Dryzek (2010). Valor público: Bozeman (2007), Moore (1995). Coprodução: Ostrom (1972); Nabatchi et al. (2017); Alford (2009); Osborne et al. (2016). Deslocamento do poder: Pierre & Peters (2010); Jessop (1993). Redes: Rhodes (1997); Provan & Kenis (2008); Coordenação: Bass (1985); Bryson & Crosby (1992); Eficiência e eficácia: Ridley & Simon (1937); Christensen & Lægreid (2011); e Accountability: Skelcher & Smith (2015); R. B. Denhardt & J. V. Denhardt (2003); Christensen & Lægreid (2007).

CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA GOVERNANÇA PÚBLICA

O termo governança, com base na literatura acadêmica, pode ser definido, de forma ampla, como um processo complexo de tomada de decisão que antecipa e ultrapassa o governo (Rodhes, 1996). Os aspectos frequentemente evidenciados nessa literatura sobre a governança pública estão relacionados: à legitimidade do espaço público em constituição; à repartição do poder entre aqueles que governam e aqueles que são governados; aos processos de negociação entre os atores sociais (os procedimentos e as práticas, a gestão das interações e das interdependências que desembocam ou não em sistemas alternativos de regulação, o estabelecimento de redes e os mecanismos de coordenação); e à descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar.

Nesse sentido Ansell & Torfing (2016, p. 5) assinalam que:

A governança pública corresponde aos processos por meio dos quais os atores sociais interagem para estabelecer padrões de coordenação social, responsáveis pelas estruturas de cooperação social necessárias para resolver os problemas públicos complexos do Estado. São os processos interativos por meio dos quais a sociedade e a economia são dirigidos em favor de objetivos coletivos comuns.

Para Teixeira & Gomes (2019), o termo “governança”, em seu sentido estrito, apresenta-se associado ao problema de agência, pelo fato de existir um distanciamento cada vez maior entre a propriedade e a gestão, inclusive, no setor público (Castro & Silva, 2017; Rhodes, 2016; Andrew, Short, Jung, & Arlikatti, 2015; Silva, Santos, Martelli, Lorena Sobrinho, & Souto, 2014; Matias-Pereira, 2010; Bovaird, 2005; Peters, 1997; Rhodes, 1996).

Argumenta Bilhim (2013), que o conceito de governação opera a três níveis: institucional, organizacional e técnico. Ao nível institucional, a governança procura compreender a formação, adoção e implementação da política pública; ao nível organizacional ou de gestão, compreende as questões da hierarquia entre departamentos, agências independentes e entidades do terceiro setor, concentrando-se ainda nos incentivos, no poder administrativo, medidas da realização; ao nível técnico, foca-se na envolvente específica de atuação organizacional, nomeadamente nas questões ligadas ao profissionalismo, competência técnica, motivação, transparência, performance, meritocracia, eficiência, liderança.

Governança pública, portanto, abrange não só governança no que se refere às instituições e negócios do governo, mas também o envolvimento do governo com os setores não-governamentais no processo de governança. A partir desta perspectiva, a noção geral de “governança” (e “governar”) é convencionalmente associada com ‘os processos que criam as condições para estabelecimento de regras ordenadas e ações coletivas na esfera pública (Chhotray & Stoker, 2009).

A governança, para a International Federation of Accountants (IFAC, 2001; 2013, 2014), compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) que garante que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.

A boa governança é crucial para qualquer sociedade que deseje promover seu desenvolvimento econômico e o bem-estar de seu povo. No nível mais básico, governança significa a capacidade de estabelecer metas para a sociedade, bem como a capacidade de desenvolver programas que permitam atingir esses objetivos. A governança também exige uma implementação eficaz e os meios para criar coerência entre todas as numerosas atividades dos governos que trabalham com seus aliados no setor privado. Por fim, a boa governança requer meios para responsabilizar os dirigentes pelo desempenho de todas essas atividades e assegurar que o setor público seja suficientemente transparente para permitir que a sociedade e a mídia observem o que está sendo feito e por quê. Para construir uma boa governança, pelo menos dois elementos são cruciais. O primeiro é um conjunto de instituições que pode moldar a maneira pela qual as decisões são tomadas e fornecer alguma legitimidade para as ações implementadas pelo setor público. Além de fornecer legitimidade, nos melhores casos essas instituições também

promovem a eficácia e ajudam a realizar as difíceis tarefas envolvidas na governança (Peters, 2008, 2018, p. 13).

ADOÇÃO DO MODELO DA *NEW PUBLIC GOVERNANCE* (NPG)

O termo governança vem sendo usado em diferentes contextos e com significados distintos. Recorde-se que na sua origem a expressão governança era utilizada para referir-se a políticas de desenvolvimento que se orientavam por determinados pressupostos sobre elementos estruturais como gestão, responsabilidades, transparência e legalidade do setor público, considerados necessários ao desenvolvimento de todas as sociedades (OCDE, 2001, 2016, 2017, 2018, 2020).

Para que o Estado seja eficiente e atenda as demandas da sociedade por mais transparência, *accountability*, equidade e responsabilidade em sua gestão, é fundamental fortalecer seus mecanismos de governança pública. Na busca por fortalecer esses mecanismos, organizações nacionais e internacionais desenvolveram códigos com melhores práticas de governança aplicadas ao setor público, como o Tribunal de Contas da União (TCU), a *International Federation of Accountants* (IFAC), *Institute of Internal Auditors* (IIA), Fundo Monetário Internacional (FMI), *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) e *The Independent Commission for Good Governance in Public Services*, composto pelo *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA) e *Office for Public Management* (OPM) (Castro & Silva, 2017, p. 4).

Almquist, Grossi, van Helden, & Reichard (2013) argumentam que, nas últimas três décadas a gestão das organizações do setor público vem passando por grandes transformações, que propiciam o surgimento de uma nova gestão pública que busca atender às críticas feitas ao setor público como ineficiente, burocrático e ineficaz. Assim, as diretrizes de gestão do setor privado, como governança, migram com seus mecanismos de mercado para o setor público. Essa nova gestão pública produz um conceito diferente de prestação de contas à sociedade, conduzindo a uma maior transparência na administração da coisa pública e maior responsabilidade na atuação operacional do governo, por exemplo, no destino de toda arrecadação tributária. Nesse sentido, surgiram movimentos na busca pela melhoria na administração pública e que dominaram as pesquisas nas últimas três décadas, sendo eles: a nova gestão pública (*New public management - NPM*) e a nova governança pública (*New public governance - NPG*).

Evidencia-se, por sua vez, que na perspectiva da boa governança pública o cidadão passa a ser um parceiro (*stakeholder*) relevante no processo de definição das políticas públicas. Nesse sentido argumentam Bingham, Nabatchi, & O'Leary (2005), que a governança pública é um sistema que envolve não só ferramentas, mas também práticas e processos que possibilitem a

participação das pessoas nos trabalhos do governo, o que traz uma visão do cidadão como participante da gestão.

Pode-se argumentar, assim, que a agenda da *New public management* (NPM), apoiada nos preceitos do Consenso de Washington, está sendo substituída pela agenda do modelo da *New public governance* (NPG).

Observa-se, nesse novo cenário, conforme evidenciado na literatura e relatórios dos organismos multilaterais, em especial, a OCDE, IFAC e o Banco Mundial, os esforços dos governos e das administrações públicas para responder de forma tempestiva as crescentes e complexas demandas por serviços públicos de qualidade, com transparência, democracia e menores custos. A utilização das tecnologias de informação e comunicação, em especial da internet, estão contribuindo para melhorar o desempenho da governança no setor público, em especial, através da governança digital, que tem como suporte o emprego dos algoritmos e da inteligência artificial.

EVOLUÇÃO E TRANSFORMAÇÕES DO MODELO DA *NEW PUBLIC GOVERNANCE*

Na Tabela 1 se busca explicitar, de forma não exaustiva, a relevância que vem sendo dada com vista a compreender a evolução e as transformações do modelo da Nova governança pública (NPG) pelas organizações mundiais e por relevantes investigadores que atuam no campo da administração pública. Apoiado na literatura sobre o tema, se constata que mudanças significativas estão em curso nos Estados-nação, e por decorrência, nas suas administrações públicas nas últimas décadas. Nessa evolução e transformações se verifica que a agenda da Nova gestão pública (*New public management* - NPM), que tem como foco a infraestrutura organizacional, está sendo suplantada pelo modelo da Nova governança pública (*New public governance* - NPG). Fica evidenciado, assim, que o modelo da Nova governança pública (NPG) – que tem como foco a relação entre organizações - busca atender às expectativas dos cidadãos, que exigem mais democracia, controle nos gastos públicos, receitas arrecadas, políticas públicas, transparência da gestão pública.

Tabela 1

Evolução e transformações do modelo da *New Public Governance* (NPG)

A gestão das organizações do setor público vem sofrendo nas últimas décadas transformações significativas, propiciando o surgimento de uma Nova governança pública (NGP), que busca atender às críticas feitas ao setor público como ineficiente, ineficaz, burocrático, dispendioso e pouco transparente (Matias-Pereira, 2010, 2022; Almquist, Grossi, van Helden, & Reichard, 2013).

As organizações internacionais, como o Banco Mundial (WB, 2021), a International Federation of Accountants (IFAC, 2013, 201) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2021) são incentivadores da governança, tendo como base reformas no setor público mundial.

A divulgação dos Princípios de Governança Corporativa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), publicado em 1999, foi um marco no debate sobre governança corporativa no mundo. Esses princípios fornecem um quadro de referência acordado internacionalmente para ajudar os governos a avaliar e melhorar a forma com que exercem suas funções de propriedade de empresas estatais (OCDE, 2021).

A título de delimitação do escopo de atuação do setor público, a governança deve se preocupar com a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir efetiva e decisivamente para resolver os problemas públicos, inclusive pela mensuração do desempenho das esferas governamentais (Peters, 1997).

A governança é uma contrapartida à concepção tradicional da administração pública. Seus principais focos de análise são os limites da ação do governo, bem como as relações estabelecidas entre governo e setor privado (Peters & Pierre, 1998).

A governança compreende a estrutura - administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras - que garante que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados (International Federation of Accountants - IFAC, 2001, 2013, 2014).

A definição de governança pública sugere dois aspectos complementares, a saber: 1) a obtenção de resultados de qualidade de vida que realmente importem aos atores dentro do sistema de governança pública; e, 2) os processos de interação entre as partes interessadas que correspondam aos critérios ou normas acordadas (Bovaird & Löffler, 2003; Bovaird, 2005).

Good governance is perhaps the single most important factor in eradicating poverty and promoting development (Graham, Amos, & Plumptre, 2003). A boa governança é talvez o fator mais importante na erradicação da pobreza e na promoção do desenvolvimento (tradução livre).

A expressão governança (*governance*) é resultado das reflexões conduzidas por diversas instituições multilaterais, no bojo das mudanças provocadas pela globalização visando aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente, eficaz e efetivo (Pierik, 2003, p. 454).

Na ótica da boa governança pública o cidadão passa a ser um parceiro (*stakeholder*) relevante no processo de definição das políticas públicas. A governança pública é um sistema que envolve ferramentas, práticas e processos que possibilitem a participação das pessoas nos trabalhos do governo, o que traz uma visão do cidadão como participante da gestão (Bingham, Nabatchi, & O'Leary, 2005).

A boa governança, numa compreensão político-normativa, pode ser aceita como princípio da condução responsável dos assuntos do Estado. A boa governança aponta para uma “estatalidade moderna”, alicerçada em novos princípios, tais como, designadamente, o princípio da transparência, o princípio da coerência, o princípio da abertura, o princípio da democracia participativa e o princípio da justa medida, que se desdobra nos princípios da sustentabilidade, da racionalidade, da eficiência e da avaliação (Canotilho, 2006).

Simultaneamente, nas décadas de 1980 e 1990, vários movimentos, abrigados sob o guarda-chuva da *New Public Management* (NPM), especialmente nos países anglo-saxões, propunham soluções para a administração pública (Peters & Pierre, 1998; Prats i Catalá, 2006). Pontos centrais se referiam à adaptação e à transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, pressupondo a redução do tamanho da máquina administrativa, uma ênfase crescente na competição e no aumento de sua eficiência (Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008).

A nova governança pública salienta a importância de criar processos governamentais que viabilizem mecanismos a serem implementados a partir de acordos entre todas as partes interessadas na gestão pública, podendo concordar ou discordar das ações governamentais e proporcionar a maximização do valor público (Sanger, 2008).

No âmbito internacional, a crise do *Welfare State*, com o conseqüente esgotamento fiscal e a deficiência do modelo administrativo para fazer frente aos desafios dos mercados e países cada vez mais globalizados e interligados, induziu à adoção de uma nova administração pública que almejasse melhores resultados para a sociedade (Matias-Pereira, 2010, 2017; Bilhim, 2017).

A nova governança pública advém das mudanças introduzidas na política pública nas últimas três décadas, sendo parte da resposta dada para uma gestão pública voltada para demandas reais dos cidadãos (Osborne, 2010).

O modelo da nova governança pública tem início no final do século 20 e busca aprimorar o desempenho e a legitimidade do governo ao incorporar novos atores sociais ao processo de formulação e implementação das políticas públicas (Pollit & Bouckaert, 2011, p. 22).

Quando a palavra "governança" refere-se à organização e à ação pública, ela captura uma das tendências maiores dos tempos atuais. Cientistas sociais, especialmente aqueles que pesquisam a administração pública e o governo local, acreditam que a organização e a ação moveram-se da hierarquia e da burocracia para os mercados e as redes (Bevir, 2011).

O valor sustentável de longo prazo pressupõe organizações com responsabilidade para proporcionar diretrizes que vislumbrem desempenho econômico, social e ambiental sustentável. Essa perspectiva de sustentabilidade cria um ambiente competitivo, impelindo as organizações, públicas e privadas, a melhorar seus processos, tecnologias, serviços e negócios para uma governança sustentável (IFAC, 2011).

O setor público e a sociedade almejam transparência e informações como o custo dos serviços prestados, a gestão dos recursos, a qualidade dos serviços prestados, o controle financeiro dos recursos arrecadados e a probidade administrativa e financeira dos recursos e bens públicos (Shaul, Stafford, & Stapleton, 2012).

A nova governança pública percebe a importância da criação do bem público como um processo que envolve todos os atores da sociedade, envolvendo o público, o privado, o mercado, as organizações sem fins lucrativos e a sociedade civil (O'Toole, 2012).

O mundo se move aceleradamente para uma era pós-gestão pública, criando maior necessidade de uma governança efetiva que busque atender adequadamente a todos os atores da sociedade, principalmente para promover o empoderamento social. A governança torna-se um bem de utilidade pública, ao estreitar a relação entre as necessidades da sociedade e os gastos do governo (Cheung, 2013).

A preocupação em promover governança no setor público tem foco na prestação de contas para sociedade dos gastos públicos com efetiva transparência de gestão, cumprimento de metas estabelecidas, advindas de demandas sociais, baixo custo da administração pública, qualidade dos serviços públicos e impacto positivo das políticas sobre a sociedade em geral (Almquist, Grossi, van Helden, & Reichard, 2013).

A evolução do setor público apresenta a necessidade de existência de liderança entre os gestores públicos da administração pública. Ao buscar melhorar e aperfeiçoar a relação entre o governo e o cidadão, emerge a prioridade de reforma no setor público, consubstanciando aprimorar os serviços prestados para a sociedade. Nesse sentido a liderança constituída de líder competente e capacitado é usada como estratégia de reforma do Estado e conseqüentemente na busca pela governança (Gunter, Hall, & Bragg, 2013).

O que vem caracterizar este paradigma é: administração por objetivos; desburocratização; enfoque na meritocracia; indução dos governos a que conduzam a administração como uma empresa; incentivo à externalização de atividades; redução de colaboradores e dirigentes, isto é, promovendo a lógica de mercado pela concorrência entre serviços (Bilhim, 2014).

A partir dos anos 80 do século passado, para responder ao imperativo na ótica da eficiência e racionalização de recursos, emerge um conjunto de ideias e programas através de um modelo de gestão, a Nova gestão pública (NGP) (Bilhim, 2014). Se por um lado surge como modelo facilitador para alcançar resultados e contribuir para a sustentabilidade, por outro e paradoxalmente, é um modelo particularmente suscetível a comportamentos menos éticos (Bilhim, Pinto, & Soares, 2015).

O NPM visa, essencialmente, promover a inovação e a modernização da administração pública, onde o serviço prestado aos clientes se constitui como a base das decisões públicas, otimizando os índices de eficácia, eficiência e economia dos recursos colocados ao dispor (Robinson, 2015).

Para que se alcance a boa governança, as instituições públicas devem assumir a responsabilidade pela salvaguarda dos valores públicos, além de fortalecer alguns aspectos essenciais, tais como: prestação de contas, transparência, resultados eficazes e eficientes, Estado de Direito e processos democráticos (Mandeli, 2016).

Os estudos sobre a governação pública assumem progressiva importância para a administração e políticas públicas desde o início deste século, dadas as consequências dos processos de reforma operados no paradigma da *Common Law* e na Europa Continental nas décadas de 70, 80 e 90 do século passado. Estes processos de reforma foram provocados por um conjunto de fatores, entre os quais se destacam: défices públicos elevados, estagnação económica, retrocessos no estado de bem-estar social, taxas de desemprego elevadas, redução da confiança nas instituições e nos políticos, invasão da liberdade individual pelo estado (Bilhim, 2017).

A governança pública ou *New Public Governance* (NPG), se inspira em teorias democráticas, preocupadas com maior participação nos processos deliberativos nos espaços públicos e com a necessidade de eficiência e imunidade democrática dos governos (Lynn & Malinowska, 2018).

A boa governança é crucial para qualquer sociedade que deseje promover seu desenvolvimento económico e o bem-estar de seu povo. No nível mais básico, governança significa a capacidade de estabelecer metas para a sociedade, bem como a capacidade de desenvolver programas que permitam atingir esses objetivos (Peters, 2018).

A agenda da nova governança pública avança célere para substituir a agenda do Consenso de Washington, na medida em que aparece associada a maior equidade económica, melhores condições de vida, maior legitimidade política e transparência. A governança pública possui princípios essenciais para que as políticas públicas atendam ao interesse público. A transparência, a participação da sociedade, a integridade e *accountability* (responsabilidade) são essenciais para que um governo tenha bons índices de governança pública (OCDE 2020, p. 25).

Compreender a *New public governance* (NPG) como modelo de gestão vai ao encontro do atendimento às demandas atuais impostas pela sociedade às administrações públicas, em que há a necessidade de envolver os cidadãos no processo decisório das políticas públicas. Com isso, numa perspectiva macro, gerar informações sobre a evidenciação da NPG poderá contribuir para o desenvolvimento de estratégias que atendam às demandas que os cidadãos impõem à gestão, algo até então pouco efetivado pelos modelos existentes de administração pública (Pereira & Ckagnazaroff, 2021).

Observa-se que está em curso no mundo, conforme evidencia a literatura e os estudos das organizações multilaterais, notadamente a OCDE, IFAC e Banco Mundial, um movimento acelerado para estruturar novos modelos de governança, notadamente nas suas dimensões: económicas-financeiras, administrativa-institucional, sociopolítica e ambiental. As mudanças em curso para melhorar o desempenho da administração pública estão provocando um esvaziamento da agenda da nova gestão pública (*New public management* - NPM), que está sendo substituída pela agenda da nova governança pública (*New public governance* - NPG) (Matias-Pereira, 2022).

Fonte: Elaboração do autor.

Conforme ficou evidenciado na Tabela 1, a agenda da *New public management* (NPM), apoiada nos preceitos do Consenso de Washington, está sendo substituída pela agenda da *New Public Governance* (NPG). O modelo relacional da boa governança pública, está alterando a perspectiva da NPM, orientada para priorizar apenas os resultados ofertados à sociedade, para preocupar-se também com os meios como esses resultados são alcançados.

Nesse sentido, pode-se argumentar que, a *New Public Governance* (NPG) – traduzida especialmente na oferta de bens e serviços de qualidade, com transparência, participação social, integridade, *accountability* e menor custo para a população – se apresenta como um modelo importante para viabilizar o desenvolvimento socioeconómico, político, cultural e ambiental. Isso exige formas colaborativas e transparentes entre a administração pública e o setor não-governamental.

GOVERNANÇA PÚBLICA DIGITAL

A governança digital é o resultado de um contexto evolutivo de sofisticação e que exige um conjunto de ações que engloba novos estilos de liderança, novas alternativas de debater e decidir estratégias, novas formas de acesso aos serviços, novas transações de negócios, novas formas de acesso à educação, novas maneiras de ouvir a comunidade e novas formas de organização e prestação de informação aos cidadãos (Beuren; Moura; Kloeppel, 2013, p. 423).

As tecnologias digitais, conforme assinala a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018), estão mudando radicalmente a maneira como os cidadãos vivem, trabalham, consomem serviços e interagem. A capacidade dos governos de responder à transformação digital em andamento e produzir processos e serviços mais inclusivos, convenientes e colaborativos é crucial para garantir a confiança dos cidadãos. A intensificação do debate internacional em relação ao tema governança digital, notadamente nas últimas duas décadas, que é percebida em conceitos como governo eletrônico, governo digital, e-democracia, e-administração pública, evidencia a relevância dessas atividades para a economia e a gestão pública.

Esse fenômeno é resultado da chegada e da evolução da internet, apoiada por novas tecnologias da informação e comunicação (TICs), em particular, a crescente utilização da Inteligência artificial (IA) na administração pública, setor privado e sociedade civil. Nos países capitalistas e com democracias mais consolidadas, as fortes pressões feitas pelos seus cidadãos-contribuintes, pelo setor privado, organizações sociais e comunidade global, impulsionaram os governos a adotar medidas e ações para promover a reestruturação da burocracia e a modernização dos serviços ofertados pela administração pública, com destaque para a implementação da governança pública digital (Matias-Pereira, 2018, 2022).

Pode-se afirmar, nesse sentido, que as aplicações alimentadas por Inteligência artificial estão presentes no cotidiano das pessoas em nível global, com destaque para: Compras e publicidade online, pesquisa na web; traduções automáticas; casa, cidades e infraestruturas inteligentes; carros; navegação; cibersegurança; combate a desinformação; saúde; transportes; produção; alimentação e agricultura; e em especial, na administração pública e serviços.

A Inteligência artificial (IA) é definida pela Comissão Europeia (2020), como a capacidade que uma máquina para reproduzir competências semelhantes às humanas como é o caso do raciocínio, a aprendizagem, o planejamento e a criatividade.

A inteligência artificial (IA) envolve tecnologias computacionais que atuam inspiradas na forma humana ou de outros seres biológicos de sentir, aprender, raciocinar e tomar decisões. Os principais tipos de Inteligência artificial são: Inteligência artificial limitada, ou ANI – a mais usada no cotidiano; Inteligência artificial geral, ou AGI – com inteligência similar à do ser humano; e a Superinteligência, ou ASI, que ainda se encontra em fase de estudos e que tudo indica, irá impactar fortemente no cotidiano das pessoas.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A Comissão Europeia (2020) descreve a transformação digital da seguinte forma: 1. A transformação digital é a integração das tecnologias digitais nas operações de empresas e serviços públicos, bem como o impacto das tecnologias na sociedade. 2. As plataformas digitais, a Internet das Coisas, a computação em nuvem, a cadeia de blocos ("blockchain") e a inteligência artificial estão entre as tecnologias mais presentes. 3. Afeta vários setores como os transportes, a energia, as telecomunicações, os serviços financeiros, a produção industrial, os cuidados de saúde, o setor agroalimentar, e transformam a vida das pessoas. 4. As tecnologias podem ajudar a otimizar a produção, reduzir as emissões e o desperdício, aumentar as vantagens competitivas das empresas e trazer novos serviços e produtos aos consumidores.

A política de governança digital vem sendo instituída no Brasil, por meio de diversos diplomas legais, tem como escopo de abrangência nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Nela a governança digital é definida como a utilização pelo setor público de recursos de tecnologia da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a disponibilização de informação e a prestação de serviços públicos, incentivar a participação da sociedade no processo de tomada de decisão e aprimorar os níveis de responsabilidade, transparência e efetividade do governo.”

Merece destaque, nesse rol de normas legais, o Decreto nº 10.332, de 29.04.2020, que define as diretrizes da Estratégia de Governo Digital para o triênio 2020-2022. Organizado em princípios, objetivos e iniciativas que vão nortear a transformação digital, o programa tem como meta, no referido período, oferecer os mais de 3,5 mil serviços prestados pela União aos cidadãos brasileiros de maneira 100% online, disponíveis no [Portal Gov.Br](#).

O balanço dos resultados obtidos no período de 2021-2023 na plataforma SouGov.Br evidenciam resultados satisfatórios (Portal Gov.Br, maio 2023). A plataforma disponibiliza 108 serviços de gestão de pessoas e vem sendo utilizada por 87% de seu público-alvo, formado por 1,3 milhão de pessoas, entre servidores públicos civis ativos, aposentados e pensionistas do Executivo Federal. Além de simplificar a busca por informações ou a solicitação de algum tipo de direito, a plataforma também automatiza atividades operacionais para quem atua na unidade de gestão de pessoas (<https://www.gov.br/servidor/pt-br>).

Constata-se, assim, que está em curso uma transformação cultural para os usuários do SouGov.Br., que se encontra na sua fase inicial de implantação, e que ainda tem um longo percurso para se tornar uma plataforma digital de excelência.

CONCLUSÕES

Buscou-se neste artigo teórico, analisar e aprofundar a discussão sobre os temas que tratam da evolução e das transformações das administrações públicas que estão ocorrendo nos Estados liberal, social e democrático de direito, para viabilizar uma boa governança pública. Os resultados das discussões evidenciam que as transformações na governança no setor público possui uma relação direta com as pressões e exigências da sociedade por melhoria da gestão, transparência, *accountability*, maior participação da sociedade, e na qualidade dos serviços públicos. É previsível que essas mudanças irão contribuir para a consolidação de uma democracia mais inclusiva, ampliando a participação cidadã e a expansão da esfera pública.

Os relatórios das organizações internacionais, em especial, da OCDE, IFAC e do Banco Mundial, e a literatura evidenciam as dificuldades dos Estados na atualidade para resolver os problemas da sociedade, visto que suas administrações públicas, em sua grande maioria, estão travadas por deficiências burocráticas. Assim, os Estados se mostram incapazes de atuar de forma mais articulada, flexível e ágil, para atender as demandas dos cidadãos. É perceptível, nesse contexto, que os esforços para implementar uma governança pública digital consistente, delineado em princípios, objetivos e iniciativas que estão norteando a transformação dos governos por meio de tecnologias digitais (em especial, por meio do uso da Inteligência Artificial), é uma das formas encontradas pelas instituições internacionais para melhorar o desempenho da governança na gestão pública.

Pode-se argumentar, por fim, que as transformações provocadas pelo modelo da Nova governança pública (NPG), visando o atendimento das demandas por políticas públicas e serviços, de forma mais democrática e transparente, com menor custo, estão repercutindo na forma de atuação do governo e da administração pública. Diante desse cenário de mudanças aceleradas, vislumbra-se que novas ideias no campo das teorias de administração pública e na estratégia de governança no setor público deverão surgir nos próximos anos.

REFERÊNCIAS

- Almquist, R., Grossi, G., van Helden, G. J., & Reichard, C. (2013). Public sector governance and accountability. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(7-8), 479–487. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.11.005>
- Andrew, S. A., Short, J. E., Jung, K., & Arlikatti, S. (2015). Intergovernmental cooperation in the provision of public safety: monitoring mechanisms embedded in

- interlocal agreements. *Public Administration Review*, 75(3), 401-410. <https://doi.org/10.1111/puar.12312>
- Bao, G., Wang, X., Morgan, D. F., & Larsen, G. L. (2013). Beyond New Public Governance: A Value- Based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership. *Administration & Society*, 45(4), 443 – 467. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399712464952>
- Bertalanffy, L. V. (1977). *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis: Vozes.
- Beuren, Ilse M.; Moura, Geovanne D.; & Kloeppe, Nilton R. (2013). Práticas de governança eletrônica e eficiência na utilização das receitas: uma análise nos estados brasileiros. *Revista de Administração Pública – RAP*, 47(2), 421-441. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200007>
- Bingham, L. B., Nabatchi, T., & O'Leary, R. (2005). A nova governança: Práticas e processos para a participação de atores e cidadãos no trabalho do governo. *Public Administration Review*, 65(5), 547-558. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00482.x>
- Bilhim, J. (2013). *Ciência da Administração*. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. (2014). As Práticas dos Gestores Públicos em Portugal e os Códigos de Ética. *Revista Sequência*, 69, 61-82. <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2014v35n69p61>
- Bilhim, J. (2017). Nova Governança Pública e Meritocracia. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 84, 9-25. Lisboa. <https://doi.org/10.7458/SPP2017849462>
- Bilhim, J., Pinto, R., & Soares, L. (2015). “Administrative paradigms, ethics and the State intervention in the economy: The case of Portugal”, *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 14, 91-125.
- Bilhim, J., & Correia, P. (2016). “Diferenças nas perceções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado”, *Sociologia*, 31, 81-105. <https://doi.org/10.21747/0872-3419/Soc31a4>
- Bovaird, T. (2005). Public governance: balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences*, 71(2), 217-228, jun. <https://doi.org/10.1177/0020852305053881>
- _____; Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313-328, set. <https://doi.org/10.1177/0020852303693002>
- Brasil. Ministério da Economia. (2020). *Estratégia de Governo Digital da Administração Pública Federal 2020-2022*. Brasília: Ministério da Economia.
- Brasil. Tribunal de Contas da União. (2016). *Referencial para avaliação da governança do Centro de Governo*. TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (SecexAdmin).
- Brugué, Q. & Subirats, J. (1996). Introducción. In: Brugué, Quin e Subirats, Joan (seleção de textos). *Lecturas de gestión pública*. Madrid: Instituto de Administración Pública, p. 403-418.
- Calame, P. & Talmant, A. (2001). *Questão do Estado no coração do futuro (a): o mecano da governança*. Rio de Janeiro: Vozes.
- CCMD – Canadian Centre for Management Development. (1999). *Citizen-centred service: responding to the needs of Canadians*. Canada: Citizen-Centred Service Network.

- Canotilho, J. J. Gomes (2006). “Brançosos” e Interconstitucionalidade: Itinerários dos discursos sobre a historicidade constitucional. Coimbra: Almedina.
- Capano, G.; Howlett, M.; & Ramesh, M. (2015). Rethinking governance in public policy: dynamics, strategy and capacities. In: Capano, G.; Howlett, M.; Ramesh, M. (Org.) Varieties of Governance. London: Palgrave Macmillan, 3-24.
- Carneiro, R.; & Menicucci, T.M.G. (2013). Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In: Fundação Oswaldo Cruz. A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 1, 135-194.
- Castro, C. J. & Silva, G. V. (2017). Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. *Espacios*, 38(17), 1-23. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/>.
- Cavalcante, M. C. N. & Luca, M. M. M. (2013). Controladoria como instrumento de governança no setor público. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, 7(1), 73-90. <https://doi.org/10.17524/repec.v7i1.138>
- Chhotray, Vasudha & Stoker, Gerry. (2009). Governance theory and practice: a crossdisciplinary approach. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, New Series, 4(16), 386-405, nov. <https://doi.org/10.2307/2626876>
- Comissão Europeia. (2020). Construir o futuro digital da Europa. Bruxelas. CE, junho. Disponível em: <https://data.consilium.europa.eu/>. Recuperado em 12 junho 2023.
- Denhardt, Robert & Catlaw, Thomas J. (2017). Teorias da administração pública. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Denhardt, Robert. (2004). Teoria geral de organizações públicas. Belmont-CA: Wadsworth.
- Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. London, UK: Sage Publications.
- _____. (1998). Teoria da contingência estrutural. In: Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (Org.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, v. 1, 105-133, São Paulo: Atlas.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <http://doi.org/10.2307/258191>
- Fayol, H. (1990). Administração industrial e geral. 10. ed. São Paulo: Atlas.
- Graham, J.; Amos, B. & Plumptre, T. Principles for good governance in the 21st century. In: Institute on Governance, ago. 2003. (Policy Brief nº 15).
- Habermas, J. (1995). Três modelos normativos de democracia. *Revista Lua Nova*, 36, 39-53.
- Hood, C. (1991). A New Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- IFAC. International Federation of Accountants - PSC/IFAC. (2001). Study 13. Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. Disponível em: www.ifac.org. Recuperado em 22 junho 2023.

IFAC. International Federation of Accountants. Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework, 2013. Disponível em: www.ifac.org. Recuperado em 25 junho 2023.

IFAC. International Federation of Accountants; Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. International framework: good governance in the public sector., 2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>. Recuperado em 22 junho 2023.

IMF. International Monetary Fund. The IMF and the good governance. 2003. Disponível em: www.imf.org/external/np/exr/facts/gov.htm. Recuperado em 17 junho 2023.

IBCG. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo: IBCG, 2015.

IBCG. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2020). Agenda positiva de governança: Medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma. São Paulo: IBGC, nov.

Jensen, M; Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Kreibin, M.; Zucchi, C. & Ramos, F. M. (2017). Índice de transparência dos portais eletrônicos das Unidades Federativas Brasileiras. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 1., 2017, Florianópolis. Anais [...]. Florianópolis, de 4 a 6 de set.

Lynn, L. E Jr; & Malinowska, A. (2018). Como os padrões de governança pública estão mudando nos EUA e na UE? É complicado. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 20 (1), 36-55.

Mandeli, K. N. (2016). New public governance in Saudi cities: an empirical assessment of the quality of the municipal system in Jeddah. *Habitat International*, 51, 114-123. <http://dx.doi.org/10.1016/j.habitatint.2015.10.020>

Marx, K. (1996). O capital. Crítica da economia política. Volume 1. Livro primeiro. Série Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural.

Matias-Pereira, J. (2022). Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade: Governance in the public sector: emphasis on improving management, transparency and society participation. *Brazilian Journal of Development*, 8(8), 56419-56441. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n8-105>

_____. (2021). Teoria institucional aplicada à contabilidade: Evolução e perspectivas. *Brazilian Journal of Development*, 7(10), 96651-96699, oct. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n10-127>

_____. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *APGS, Viçosa*, 2(1), 109-134, jan./mar. <https://doi.org/10.21118/apgs.v2i1.4015>

Moore, M. (2007). Criando valor público por meio de parcerias público-privadas. *Revista do Serviço Público, Brasília*, 58(2), 51-179, abr./jun. <https://doi.org/10.21874/rsp.v58i2.169>

Moore, M. (1995). *Creating public value: management in government*. Cambridge: Harvard University Press.

Moore, M. (2002). *Criando valor público: gestão estratégica no governo*. Brasília: ENAP.

North, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives* (1986-1998), 5(1), 97-112. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97>

- OECD. (2020). *Going Digital in Brazil*. OECD Reviews of Digital Transformation, Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/e9bf7f8a-en>. Recuperado em 12 maio 2023.
- _____. (2018). *Open Government Data Report: Enhancing Policy Maturity for Sustainable Impact*, OECD Digital Government Studies. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264305847-en>. Recuperado em 25 maio 2023.
- _____. (2017). *Multi-level Governance Reforms: Overview of OECD Country Experiences*, OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264272866-en>. Recuperado em 27 maio 2023.
- _____. (2016). *Public governance reform in the OECD: Observations on current approaches; Key lessons to inform future practice?* 53rd session of the Public Governance Committee, Public Governance and Territorial Development Directorate; Public Governance Committee, OECD. Paris: OECD Publishing. Disponível em: [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC\(2016\)15/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC(2016)15/en/pdf). Recuperado em 21 maio 2023.
- _____. (2001). *Local partnerships for better governance*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264189461-pt>. Recuperado em 22 junho 2023.
- ONU. Organização das Nações Unidas. (2015). *Transformando o nosso mundo: A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Nova York: Nações Unidas, 25-27 de set.
- Osborne, S. P., Randnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Coproduction and the co-creation of value in public services. *Public Management Review*, 18 (5), 639-653. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>
- Osborne, S. P. (2017). Public management research over the decades: what are we writing about? *Public Management Review*, 19 (2), 109-113. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1252142>
- _____. (2010). *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge.
- _____. (2006). *The New Public Governance*. *Public Management Review*, 3, 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- _____. (2006), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, London: Routledge & Francis Group.
- Osborne, D.; Gaebler, T. (1998). *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação.
- _____; _____. (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- O'Toole, L. (2010). The ties that bind? Networks, public administration, and political science. *Political Science & Politics*, 43 (1), 7–14. <https://doi.org/10.1017/S10490990574>
- Peci, A., Pieranti, O.P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 15 (46), p. 39-55. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300002>
- Pereira, B. A. D., & Ckagnazaroff, I. B. (2021). Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(1), 111–122. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200104>

- Peters, B.G. (2018). A boa governança (Prefácio), In: Brasil. Guia da política de governança pública. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 13.
- Peters, B.G. (2008). Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. *Revista do Serviço Público*, 59(3), 289-307. <https://doi.org/10.21874/rsp.v59i3.151>
- Peters, B.G. & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8. (2), 223-245.
- Pierik, R. (2003). Globalization and global governance: a conceptual analysis. Hague Joint Conference, 454-462.
- Pollit, Christopher & Bouckaert, Geert. (2011). *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Prats i Catalá, J. (2006). Veinte años de modernización administrativa em los países de la OCDE. Lecciones aprendidas. In: Argentina. Projeto de Modernización del Estado. Seminario Internacional sobre Modernización del Estado. Buenos Aires.
- Rhodes, R.A.W. (2000). Governance and public administration. In: Jon Pierre (Org.): *Debating governance*. Oxford: Oxford University Press.
- _____. (1997). *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham: Open University Press.
- _____. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies*, 44 (4), 652-667.
- Robinson, A. M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. New York: UNDP.
- Rocha, I.; Pereira, A.M.; Bezerra, F.A., & Nascimento, S. (2012). Análise da produção científica sobre Teoria da Agência e assimetria da informação. *Revista de Gestão*, São Paulo, 19 (2), 327-340. <https://doi.org/10.5700/rege426>
- Rutherford M. (1994). *Institutions in Economics, the Old and the New institutionalism*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Shaul, J., Stafford, A., & Stapleton, P. (2012). Accountability and corporate governance of public private partnerships. *Critical Perspectives on Accounting*, 23 (3), 213-229. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.12.006>
- Simon, Herbert. (1965). *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- Stokes, Robert. (1991). *Reluctant partners: implementing federal policies*. Pittsburg: Pittsburg University Press.
- Stoner, James A. F. & Freeman, R. Edward. (1999). *Administração*. 5. ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Teixeira, A.F., & Gomes, R.C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, 70 (4), 519-550, out/dez. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>
- Waldo, D. (2014). Desenvolvimento da teoria de administração democrática. *Revista do Serviço Público*, 63(4), p. 541-548. <https://doi.org/10.21874/rsp.v63i4.111>
- Weber, Max. (2002). Burocracia. In: Weber, Max. *Ensaio de Sociologia*. São Paulo: LTC.
- Williamson, O. (2005). The economics of governance. *American Economic Review*, 95(2), 1-18. Doi: <https://doi.org/10.1257/000282805774669880>

Wilson, Woodrow. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2 (2), 197-222. June. <https://doi.org/10.2307/2139277>

World Bank. (2008). What is governance? Washington, D. C.: World Bank. Disponível em: http://web.worldbank.org/archive/website01020/WEB/0__CON-5.HTM. Recuperado em 27 junho 2023.

_____. (2021). Worldwide governance indicators (WGI). Washington, D. C.: World Bank. Disponível em: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/>. Recuperado em 28 junho 2023.