

V ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITOS SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS I

ROGERIO LUIZ NERY DA SILVA

ZÉLIA LUIZA PIERDONÁ

JULIA MAURMANN XIMENES

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - UNIVEM/FMU - São Paulo

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Representante Discente: Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade - UNIMAR/FEPODI - São Paulo

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC - Minas Gerais

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM - Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - Ceará

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes - UNB - Distrito Federal

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM - São Paulo

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie - São Paulo

Comunicação:

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - Paraíba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC - Santa Catarina

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Prof. Dr. José Barroso Filho - ENAJUM

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - São Paulo

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - Paraná

Eventos:

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - Minas Gerais

Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC - Paraná

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - Mato Grosso do Sul

Membro Nato - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UMICAP - Pernambuco

D597

Direitos sociais e políticas públicas I [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Julia Maurmann Ximenes; Rogerio Luiz Nery Da Silva; Zélia Luiza Pierdoná – Florianópolis: CONPEDI, 2022.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-472-3

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Inovação, Direito e Sustentabilidade

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direitos sociais. 3. Políticas públicas. V Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2022 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

V ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITOS SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS I

Apresentação

APRESENTAÇÃO

O CONPEDI - Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito, ao longo de sua história, percorre um caminho de realizações em prol do desenvolvimento da investigação acadêmica, não apenas na área das Ciências Jurídicas, pois também estimula um franco diálogo transversal com outras ciências humanas e sociais. Prova disso é o generoso espaço dedicado à Ciência Política, à Ciência da Administração, à Filosofia dentre tantos outros campos, a fim de tornar cada vez mais frutífera a interação das pesquisas em nível de pós-graduação no Brasil.

Nesses tempos de pandemia, não tem sido diferente: seus encontros e congressos nacionais constituem-se nos maiores eventos acadêmicos do Brasil; mesmo diante de tantas restrições, o CONPEDI não esmoreceu, não mediu esforços para se reinventar e adaptar a sua já consagrada planta de execução, do formato presencial para o desenho virtual. Após as primeiras quatro - muito bem sucedidas - edições virtuais, o resultado não poderia ter sido melhor; manteve-se a reconhecida eficiência na promoção de debates de excelência sobre as esferas pública e privada, a resultar em publicações comprometidas com a permanente construção do conhecimento científico jurídico e afim.

Neste junho de 2022, o V Encontro Virtual do CONPEDI - Inovação, Direito e Sustentabilidade seguiu sua trilha de realizações, com diversos grupos de trabalho, prestigiando as mais variadas temáticas de pesquisa acadêmica. Coube a nós: Prof^a Dra. Júlia Maurmann Ximenes (ENAP), Prof. Dr. Rogério Luiz Nery da Silva (UNOESC e UniRV) e Prof^a Dra Zélia Luiza Pierdoná (UPM), a honrosa tarefa da Coordenação do pioneiro Grupo de Trabalho Direitos Sociais e Políticas Públicas I.

A igualdade, princípio fundante dos Estados democráticos contemporâneos, é, nos dizeres de Paulo Bonavides, “o direito-chave, o direito-guardião, do Estado social” e de “todos os direitos de sua ordem jurídica”. Não se trata de igualdade formal, mas de igualdade material, portanto de igualdade por meio da lei, a qual obriga o Estado e a sociedade a garantir direitos sociais, visando a implementação dos objetivos do Estado brasileiro, previstos no art. 3º da Constituição, em especial o de “erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais”.

As ações do Estado para efetivar os direitos sociais são concretizadas por meio de políticas públicas, as quais estruturam a atuação dos poderes públicos e da sociedade, desde o seu desenho, previsto na normatização, até a avaliação, após sua implementação.

É por meio das políticas públicas que se estabelecem as prioridades, especialmente considerando a limitação dos recursos orçamentários e o grande desafio de erradicar a pobreza e de reduzir as desigualdades. Sendo assim, as políticas públicas representam o instrumento adequado para efetivar os direitos sociais e, com isso, atingir a igualdade material.

Diante da importância das políticas públicas para os desafios brasileiros, o CONPEDI estabelece Grupo de Trabalho (GT) específico para tratar da relação entre os direitos sociais e as políticas públicas, haja vista a necessidade de a academia discutir e produzir conhecimento que, de fato, contribuam para a construção de uma sociedade justa e solidária.

Nesse sentido a coordenação do GT estruturou uma divisão temática dos trabalhos apresentados para facilitar o debate. A primeira temática envolveu pesquisas mais amplas sobre direitos sociais e políticas públicas. A governança como instrumento de eficiência na implementação dos direitos sociais foi objeto de trabalhos apresentados, incluindo políticas públicas que diminuam a desigualdade sem desconsiderar as limitações orçamentárias.

Os impactos da Pandemia da COVID 19 foram o fio condutor do segundo grande tema de pesquisa dos trabalhos apresentados, incluindo questões relacionadas a emprego, jovens e saúde. Um recorrente referencial teórico neste grupo foi Amartya Sen, em uma discussão profunda sobre as desigualdades sociais do Brasil contemporâneo.

O terceiro grupo temático se concentrou em questões de gênero, incluindo a violência contra a mulher, e os direitos relacionados a terra e moradia.

Por fim, o último tema foi a acessibilidade e a inclusão. Neste, pesquisas sobre políticas de inclusão digital, sobre pessoas com deficiência e políticas culturais foram debatidos.

O nível dos trabalhos apresentados demonstra o quanto a pesquisa jurídica na área tem incluído coleta de dados empíricos e referenciais teóricos importantes e interdisciplinares para um debate complexo.

Boa leitura!

Os coordenadores

Julia Maurmann Ximenes

Rogério Luiz Nery da Silva

Zélia Luiza Pierdoná

O PRINCÍPIO DA BOA GOVERNANÇA SOB ANÁLISE DA PROPOSTA DE EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 32

THE PRINCIPLE OF GOOD GOVERNANCE UNDER ANALYSIS OF PROPOSAL FOR CONSTITUTIONAL AMENDMENT Nº 32

Horácio Monteschio ¹
Caio Alexandro Lopes Kaiel ²
Fernando Gustavo Knoerr ³

Resumo

O texto tem o objetivo promover o debate público sobre a Proposta de Emenda à Constituição nº 32, relativamente à pertinência de inclusão da boa governança como princípio destacado ao caput do art. 37 da Constituição Federal, dentre o rol dos valores essenciais que regem a administração pública, ao lado da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Ademais se destaca a importância da governança para a gestão pública e, a partir disso, traçar os contornos necessários para uma adequada reflexão sobre este relevante instituto e sua aplicabilidade, se utilizou o método dedutivo e de revisão bibliográfica.

Palavras-chave: Governança, Boa administração, Eficiência, Proposta de emenda constitucional nº 32/2020

Abstract/Resumen/Résumé

The text aims to promote public debate on the Proposed Amendment to the Constitution nº 32, regarding the relevance of including good governance as a principle highlighted in the caput of art. 37 of the Federal Constitution, among the list of essential values that govern public administration, alongside Legality, Impersonality, Morality, Publicity and Efficiency. In addition, the importance of governance for public management is highlighted and, from that, to outline the necessary contours for an adequate reflection on this relevant institute and its applicability, the deductive method and bibliographic review were used.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Governance, Good administration, Efficiency, Proposal for constitutional amendment nº. 32/2020

¹ Pós doutor pelas universidades de Coimbra (portugal); Regia Calábria (Itália) e Unicuritiba. Doutor pela FADISP; Mestre pelo UNICESUMAR

² Mestrando UNICURITIBA

³ Pós doutor pelas Universidades da Régia Calabria (Itália) e Coimbra (Portugal) Doutor e Mestre pela UFPR

1. INTRODUÇÃO

É importante destacar que a boa governança pública surge como princípio vinculado diretamente aos valores do Estado Democrático de Direito, elevando-se a categoria de vetor normativo de ações de monitoramento para construção e adequação das tomadas de decisões governamentais. Portanto, ligam-se (governança e democracia) ao planejamento da gestão voltada aos resultados, em atenção ao favorecimento das necessidades sociais à luz dos direitos humanos.

Trata-se de tema já reconhecido na Declaração Universal dos Direitos do Homem e do Cidadão (1789), que cita em seu preâmbulo o desvio da conduta pública como causa das malezas da administração, ao considerar que “a ignorância, o esquecimento ou o desprezo dos direitos do homem são as únicas causas das desgraças públicas e da corrupção dos Governos”.

Ou seja, a governança tem origem na própria concepção da organização estatal à luz das hodiernas vertentes sobre as teorias da criação do Estado Democrático, manifestando-se como baliza orientadora do modo de agir da gestão pública – impondo limites à discricionariedade estatal, comumente associada à insaciável fome dos personagens de François Rebelais.

Vale mencionar que o termo governança, para alguns autores, como Kjaer (2004) mencionado por Rodrigo Fontanelle de A. Miranda (Miranda, 2021), “tem origem na Grécia, a partir do verbo *kubernân* (pilotar/dirigir), tendo sido usado por Platão como significado de um conjunto de regras. O Termo deu origem à palavra *gubernare*, com o significado de pilotar, conduzir, elaborar regras”.

Assim, a governança está ligada ao dever imposto à gestão pública de zelar pela administração do interesse da coletividade com objetividade, previsibilidade e, continuamente, obrigada a realizar avaliações e ajustes em sua trajetória. Para tanto, ordena o estabelecimento de instrumentos avaliativos que, na dicção de Antônio Gonçalves de Oliveira e Batriz Jackiu Pisa, “exponham de forma sistemática e tempestiva a efetividade das ações governamentais e que tenham por base os princípios da boa governança aplicados à materialização das políticas públicas, sejam elas de Estado ou de governo” (Oliveira e Pisa, 2015), pois somente assim será possível aferir o grau de comprometimento da gestão e a efetividade de suas ações.

Este entendimento parte da noção de Estado Democrático de Direito, pelo qual há nítida obrigação da administração pública no sentido da concretização dos valores da democracia sobre todos os elementos constitutivos do Estado (Silva, 2009).

Neste sentido, vale citar que o objetivo da governança é contribuir para melhores tomadas de decisões e para o uso mais eficiente dos recursos públicos, podendo melhorar a liderança e a gestão organizacionais, resultando em intervenções mais eficazes e, finalmente, melhores resultados. E com a melhora das entidades públicas, a vida dos cidadãos também melhora. “A função fundamental de uma boa governança no setor público é assegurar que as organizações atinjam os resultados pretendidos enquanto agem sempre segundo o interesse público” (TCU, 2017) e, além disso, tenha a sua disposição, mecanismos de controle para assegurar a constante avaliação destes objetivos, também como forma de planejar futuras atuações complementares, ou mesmo corretivas.

Em seu Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020) consta que a governança pública é conceituada como “aplicação de práticas de liderança, de estratégia e controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública, e às partes nela interessadas, avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas”, o que vai de encontro à definição contida no art. 2º do Decreto Federal nº 9.203/2017 – demonstrando a existência de um arcabouço normativo com origem neste relevante princípio.

Importante adiantar que a boa governança não se confunde com o princípio da eficiência (art. 37, *caput*), como defendido por alguns deputados que analisam tal proposta, pois aquela ordena que a administração venha a implementar mecanismos de gestão para que, além de eficientes, suas decisões sejam direcionadas também pela eficácia, efetividade, economicidade, integridade, transparência, confiabilidade, melhoria regulatória, accountability e prestação de contas, valores distintos, complementares e igualmente importantes.

Pode-se dizer que a boa governança está ligada à definição do que deve ser executado (direcionamento), e gestão refere-se ao modo como se executa o que foi definido (almejando-se que ocorra de modo eficiente). Por exemplo: “segundo a IFAC¹, uma boa prática de governança é estabelecer políticas (diretrizes) de avaliação de desempenho individual dos membros da alta administração. Entretanto, essa implementação política não é função da governança, e sim da gestão. Já o controle da gestão é função da governança, ou seja, a gestão deve ser monitorada quanto ao cumprimento das diretrizes estabelecidas e quanto aos resultados obtidos” (TCU, 2016). Enquanto a governança está ligada aos métodos de se atingir os resultados, a forma de executá-lo deve obedecer aos ditames de eficiência.

¹ IFAC – International Federation of Accountants.

Nas palavras de Celso Antônio Bandeira de Mello, podemos mencionar que o princípio da eficiência trata, evidentemente, de algo mais do que desejável, mas cuja materialidade “é juridicamente tão fluida e de tão difícil controle ao lume do Direito, que mais parece um simples adorno agregado ao art. 37 ou o extravasamento de uma aspiração dos que burilam no texto. De toda sorte, o fato é que tal princípio não pode ser concebido (entre nós nunca é demais fazer ressalvas óbvias) senão na intimidade do princípio da legalidade, pois jamais uma suposta busca de eficiência justificaria postergação daquele que é o dever administrativo por excelência. Finalmente, anote-se que este princípio da eficiência é uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente tratado, de há muito, no Direito italiano: o princípio da ‘boa administração’. E continua destacando que o princípio da boa administração “significa, como resulta das lições de Guido Falzone, em desenvolver a atividade administrativa do modo mais congruente, mais oportuno e mais adequado aos fins a serem alcançados, graças à escolha dos meios e da ocasião de utilizá-los, concebíveis como os mais idôneos para tanto”. (Mello, 2014)

Em resumo, a governança pública é “a maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país, com o objetivo de seu desenvolvimento” (Slomski, 2008).

Desta forma, podemos concluir que a boa governança pública é o princípio que induz a administração à eficiência e, por isso, não se apresenta como uma mera diretriz ou proposição subjetiva, mas o vetor que ordena a criação de um conjunto de mecanismos verdadeiramente úteis e essenciais à esperada revolução na administração pública, no sentido do melhor uso dos recursos em proveito da população e, em que pese a sua inclusão (ou não) no *caput* do art. 37 da Constituição Federal, ou menção no §3º-A (conforme substituto de 23/08/2021), jamais será possível reduzir sua essencialidade e sua natureza normativa, por manifestar um imperativo intrinsecamente ligado ao próprio conceito de administração pública, democracia e Estado Democrático de Direito, o qual poderia, inclusive, ser reconhecido na Constituição sob *status* de um direito fundamental à boa governança pública.

Em resumo, cabe tecer a crítica de que esta deveria ser a essência da proposta de emenda constitucional para constituir uma verdadeira revolução na administração pública, que mereceria maior destaque, no mesmo passo que a própria legalidade.

2. BOA GOVERNANÇA PÚBLICA COMO NECESSÁRIO PRISMA DA REFORMA ADMINISTRATIVA

A proposta de Emenda à Constituição nº 32 de 2 de setembro de 2020, foi apresentada à análise do Poder Legislativo sob forte comoção e defesa da necessidade de uma reforma estruturante nas bases da administração pública, propalada como imperativo necessário ao crescimento da economia nacional, ao lado da reforma da previdência promovida pela Emenda Constitucional 103 e da reforma tributária (PEC-45), de forma a adequar, racionalmente, as despesas públicas de acordo com a disponibilidade financeira arrecadada. Sobre este tripé, foi colocada a esperança do crescimento econômico nacional.

Neste espírito, a PEC-32 trouxe por escopo a necessidade de “alterar disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa”, objetivando conferir maior eficiência, eficácia e efetividade à atuação estatal, com nítida intenção de melhorar a eficiência nas despesas obrigatórias. Ou seja, aponta para os gastos relativos à folha de pagamento e previdência (dois maiores dispêndios da administração pública federal) como causa limitadora para implementação de políticas públicas, afirmando que a elevada absorção de recursos destinados à manutenção da estrutura administrativa limita a própria existência do Estado como promotor de ações de interesse público.

Nas razões que sustentam a proposta de emenda em discussão, há destaque para o custo da máquina pública e a iminência de um colapso orçamentário com graves riscos à prestação dos serviços disponibilizados à sociedade.

Ao mesmo tempo, tem em mira a transformação do Estado no sentido de conferir mais agilidade e eficiência aos serviços oferecidos. Para tanto, apresenta os seguintes princípios: a) Foco em servir: consciência de que a razão de existir do governo é servir aos brasileiros; b) Valorização das pessoas: reconhecimento justo dos servidores, com foco no seu desenvolvimento efetivo; c) Agilidade e inovação: gestão de pessoas adaptável e conectada com as melhores práticas mundiais; e d) Eficiência e racionalidade: alcance de melhores resultados em menos tempo e com menores custos.

A partir dos princípios acima, foram construídos três eixos balizadores: a) modernizar o Estado, conferindo maior dinamicidade, racionalidade e eficiência à sua atuação; b) aproximar o serviço público brasileiro da realidade do país e c) garantir condições orçamentárias e financeiras para a existência do Estado e para a prestação de serviços públicos de qualidade.

Entretanto, percebe-se que o projeto encaminhado demonstra pouco cuidado com os conceitos que o sustentam e, pior, suas proposições são demasiadamente obscuras, subjetivas e limitadas, o que vem causando grave confusão na análise legislativa. Não se quer dizer que o seu conteúdo seja supérfluo, apenas que tamanha relevância deveria ser acompanhada de

proporcional cuidado no manejo de sua construção e justificativa na propositura perante o Poder Legislativo.

É o que se percebe da tentativa de inclusão de diversos “novos” princípios ao *caput* do art. 37 da Constituição Federal, alegando a necessidade de “aprimoramento dos princípios que regem a Administração pública. Com a inclusão no texto constitucional da imparcialidade, transparência, inovação, responsabilidade, unidade, coordenação, subsidiariedade e boa governança pública ao lado dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que constam no *caput* do art. 37 da Carta Magna” .

De pronto, vale afirmar que a avalanche de termos demonstrou falta de precisão do projeto original, abrindo oportunidade para exclusão da proposta, fundamentada na (correta) constatação de uma desnecessidade de declaração de institutos que, apesar de importantes, eram dispensáveis no contexto do destaque almejado, resultando no acúmulo de críticas e enfraquecimento do projeto.

Contudo, dentre os diversos princípios citados para pretensa inclusão (frustrada), encontra-se a boa governança pública que, engolfada em meio a outros tantos elementos, restou obscurecida de significado e gravemente prejudicada na análise legislativa como um termo quase imperceptível e meramente figurativo – mas que, na verdade, é a própria essência e condição para uma reforma administrativa concreta e viável.

De outra forma, o foco concentrado do projeto na reestruturação dos vínculos entre a administração e os servidores, sem o devido cuidado, resultou na avalanche desenfreada de uma suposta defesa do funcionalismo público sob bandeiras reacionárias, empunhadas, principalmente, por setores políticos adversos. O que revela a natureza demasiadamente emotiva que envolveu as discussões.

Ademais, o intento do governo em solucionar as questões de limitação orçamentária foram concentradas apenas nos gastos obrigatórios, pouco cuidando da implementação dos ditames da boa governança, que também cuida dos demais assuntos governamentais, principalmente o controle da corrupção e do desperdício.

Neste contexto, temos duas vertentes: se à primeira vista temos uma reforma que aponta para os custos internos, temos também de ressaltar a necessidade de maior cuidado com as despesas discricionárias, que verdadeiramente escoam os recursos públicos em obras abandonadas e contratações prejudiciais, que costumeiramente são alvos de corrupção. Ademais, ambas as hipóteses são abraçadas pela governança pública, resultando no melhor uso do patrimônio e maior respeito ao contribuinte na realização dos gastos públicos, materializada em regras práticas de acompanhamento e controle.

É o que destaca o Ministro Augusto Nardes do Tribunal de Contas da União, em audiência pública à comissão especial da Câmara dos Deputados que analisa a PEC-32, datada em 25 de agosto de 2021 (Youtube, 2021), quem expôs entendimento no sentido de que a governança pública é fundamental e prioritária, para que a administração seja efetiva, afirmando que “sem a governança não adianta fazer a reforma administrativa!” – manifestando apoio direto à inclusão da boa governança como princípio no *caput* do art. 37 da Constituição Federal. Em sua exposição, o respeitável Ministro ainda destacou o papel essencial que o Tribunal de Contas da União tem desempenhado para o favorecimento de políticas de boa governança.

Nesta toada, temos que eventuais críticas à ausência de condições para uma cultura de controle não merecem qualquer consideração, sendo importante destacar trabalhos que há anos são desenvolvidos pelos Tribunais de Contas, cuja relevante função constitucional tem criado condições favoráveis à implantação da governança pública em todas as esferas da administração, lançando mão de robustas ferramentas tecnológicas, utilizadas na verificação das diversas áreas de atuação de gestores de recursos públicos abrangidos pelo parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal (toda e qualquer de pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária). Além disso, também estas cortes de contas realizam auditorias e inspeções minuciosas, inclusive com o uso de inteligência artificial (tecnologias disruptivas) para ampliar a captação de dados para subsidiar ações de controle (Instituto Rui Barbosa, 2020) – também é válido mencionar (a título de exemplo) que o Tribunal de Contas do Estado do Paraná firmou parceria com o Ministério da Ciência, no ano de 2021, para a utilização de imagens de satélite para monitoramento de grandes obras (TCE/PR, 2021), além do uso de inteligência artificial para monitoramento de licitações (TCE/PR, 2020).

Com isso, a imensa massa de dados produzidas por órgãos de controle, favorecem a criação de um ambiente de implantação de práticas ligadas à governança pública, fortalecendo a transparência pública, a efetividade da gestão e análise das despesas realizadas pelos gestores.

Ademais, o exemplo acima serve para demonstrar que a estruturação de dados necessários ao cumprimento dos ditames do princípio da boa governança já são uma realidade, comprovando-se a materialidade e o nítido potencial impositivo os gestores públicos, que, em hipótese alguma, poderão alegar desconhecimento ou falta de informações para o planejamento de suas políticas ou realização de despesas.

Neste aspecto, temos que o Princípio da Governança Pública possui materialidade suficiente para superar a crítica de eventual subjetividade, alcançando o nível de compreensão impositiva da própria Legalidade.

Portanto, sua importância decorre da necessidade de constante monitoramento abrangente dos fatores que impactam a gestão pública, gerando valiosos resultados por associar políticas de governança pública à estratégia de gestão na busca de melhores resultados – afinal, de nada adianta os órgãos de controle desempenharem com primor suas competências e realizarem o efetivo levantamento de informações, enquanto que a gestão pública (de fato) sequer sabe fazer uso destes dados para transforma-los em critérios para tomada de decisões. Isto ocorre porque a boa governança ainda não foi reconhecida no seu status normativo principiológico, ao contrário, a redação sugerida pelo substitutivo lhe retira a principal urgência da proposta de emenda, haja vista que a reformulação legislativa² já vem sendo implementada há anos pelos órgãos de controle, faltando apenas que a administração reconheça a necessidade de materializar tais conceitos sob a pressão impositiva da Constituição.

Assim, a governança pública merece ser reconhecida como princípio, por ordenar regras que ampliam a capacidade de decisão sobre investimentos, racionalização na realização de despesas, modernização e simplificação administrativa, dentre outros – os quais servem de importantes ferramentas para redefinir a gestão pública para além do plano estrutural de potencialidades e justificativas filosóficas, abrangendo conceitos finalísticos e utilitaristas, voltando a gestão pública ao império do interesse público.

É possível afirmar, portanto, que a administração pública é avaliada pelo êxito no atingimento de suas finalidades, de acordo com o esperado impacto à sociedade que financia suas atividades e que, em contrapartida, espera por resultados.

2.1. CRÍTICAS ÀS PRIORIDADES DA EMENDA À CONSTITUIÇÃO Nº 32

Apesar da importância da reforma administrativa, todos os apontamentos, contrários ou favoráveis, concentram-se na sugestão original de reestruturação dos cargos públicos que, na realidade, pouco modificaria a atual conjuntura e passam ao largo da verdadeira evolução que ocorreria com o destaque à boa governança.

² § 3º-A Os órgãos e as entidades da administração pública direta e indireta implementarão estrutura, processos e ações voltadas à boa governança pública, com a finalidade de avaliar, direcionar e monitorar a gestão dos recursos públicos, a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da coletividade.

Fato é que a proposta de emenda foi embasada em justificativas obscuras e imprecisas, deixando de cuidar do seu maior valor – governança – e, por este motivo, pode-se afirmar que o projeto não foi plenamente compreendido, correndo-se o risco da aprovação de uma emenda constitucional inócua e tangente ao que a administração realmente necessita e almeja.

Do proposto no projeto original, é importante destacar que o maior esforço foi no sentido de impor regras alternativas para a realização de despesas relativas à folha de pagamento e gastos previdenciários, e o que se apresenta como modernização da máquina estatal, na verdade, enfatiza a criação de uma “política de gestão de pessoas” (servidores) mediante a criação de uma relação adaptável e menos estática (ao menos para uma parcela destes, não ligados à atividade fim da administração).

Para tanto, propôs a inclusão do art. 37-A, ofertando vínculos alternativos voltados a uma maior mobilidade de recursos humanos: a) experiência, em substituição ao estágio probatório, exigindo criteriosa avaliação para confirmar o ingresso definitivo do servidor; b) vínculo por prazo determinado, visando o atendimento de programas de atendimento temporário e sazonal (são exemplos os programas ligados à saúde e combate a endemias), além de atendimento a situações de calamidade ou emergência, também a substituição temporária de servidores diante de paralizações, com vistas ao atendimento de atividades essenciais; atividades ou procedimentos sob demanda; c) vínculo por prazo indeterminado, para o desempenho de atividades contínuas, que não sejam típicas de Estado, abrangendo atividades técnicas, administrativas ou especializadas e que envolvam maior contingente de pessoas e d) cargo típico de Estado, com garantias, prerrogativas e deveres diferenciados, os quais serão restritos aos servidores que tenham como atribuição o desempenho de atividades sensíveis, estratégicas e que representam, em grande parte, o poder extroverso do Estado³; e) cargo de liderança e assessoramento, correspondendo aos cargos comissionados, destacando-se a articulação estratégica, gerencial ou técnica.

Apesar da novidade nas nomenclaturas, estas não merecem ser reconhecidas como inovações na acepção da palavra, materializando, isso sim, situações já existentes. É o que vemos no vínculo “por prazo determinado”, o qual já é extensamente conhecido nos cargos temporários, cuja admissão decorre de Processo Seletivo Simplificado – PSS – ligado a programas sazonais, normalmente voltados ao combate de endemias e programas transitórios.

³ Trata-se de atributo estatal da imperatividade, que nos ensinamentos de Celso Antônio Bandeira de Mello, “é a qualidade pela qual os atos administrativos se impõem a terceiros, independentemente de sua concordância”, permitindo ao Poder Público “editar provimentos que vão além da esfera jurídica do sujeito emitente, ou seja, que interferem na esfera jurídica de outras pessoas, constituindo-as unilateralmente em obrigações”. MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de direito administrativo. 32ª. ed., rev e atual. até a EC 84 de 2.12.2014. Ed. Malheiros, 2015, página 427.

A novidade residiria apenas na possibilidade de utilização de mão de obra temporária para cobrir demandas causadas por paralizações (a exemplo de greves).

Na mesma toada, temos que a nova denominação do existente “estágio probatório” para “vínculo de experiência” não poderia ser considerada como algo inédito, tendo em vista a imposição legal de submissão a avaliações dispostas nos arts. 20 e 21 da Lei nº 8.112/90 (servidores da União), respaldada no art. 41 da Constituição Federal, com aplicação aos demais estatutos de servidores de todos os entes federados, concluindo que, atualmente, a estabilidade ocorre somente após o lapso de três anos de efetivo exercício. É possível acrescentar que o estágio probatório sofreu impacto da EC nº 19/98 que incluiu o princípio da eficiência no *caput* do art. 37 e, sob este prisma, o período de estágio probatório passou a ser reconhecido como parte do processo seletivo, no qual o aspirante ao cargo público deverá superar avaliações que confirmem a sua estabilidade e não apenas o cumprimento de uma etapa meramente burocrática.

Restaria apenas, como suposta inovação, e destaque em todas as discussões, o reconhecimento de atividades atípicas do Estado que, quando desenvolvidas de forma contínua, relativamente a funções técnicas, administrativas ou especializadas, seriam supridas por servidores sob vínculo provisório durante o lapso temporal em que perdurasse a necessidade do seu provimento e, ao contrário das atividades típicas, não estabeleceriam o vínculo permanente e estável. Mesmo assim, trata-se de válida constatação de que uma parcela das atividades estatais não merecem ser resguardadas pela regra da estabilidade do concurso público, a exemplo do que já autoriza a terceirização do serviço público, cujo fundamento encontra-se na reformulação do art. 39-A, que também já faz parte do cotidiano da administração pública, sendo o meio adequado à execução indireta de serviços auxiliares, instrumentais ou acessórios, ficando resguardadas a cargos exclusivos de Estado apenas as atividades ligadas à tomada de decisões, ao poder de polícia ou áreas estratégicas. A exemplo disso, o Tribunal de Contas do Estado do Paraná tem editado consultas orientativas pela possibilidade da terceirização de atividades que não sejam consideradas finalísticas da administração pública e que, concomitantemente, não sejam abrangidas no plano de cargos e salários da entidade estatal. Situação de fácil observação, pois em qualquer órgão da administração é comum perceber que serviços de recepção, guarda, limpeza, manutenção, motoristas e outros, cujos gastos não são computados no cálculo da despesa com pessoal (TCEPR, 2019) e, em todo caso, seria motivo de discussão em lei regulamentadora.

De fato, a proposta original visava a possibilidade de mobilização de recursos humanos de forma ágil, o que ocorreria por motivações estratégicas de acordo com a

disponibilidade financeira, para que a gestão não viesse a ser limitada por condições orçamentárias desfavoráveis. Assim, o reconhecimento dos diversos vínculos de servidores públicos, cujas atuações estariam ligadas a razões estratégicas, possibilitaria a coexistência de uma porcentagem de servidores móveis, os quais poderiam ser facilmente mobilizados de acordo com a conveniência administrativa, segundo parâmetros gerenciais e disponibilidades orçamentárias.

Outras modificações propostas confirmam que a PEC-32 tinha por objetivo aparelhar o Estado de ferramentas de gestão das despesas, concentradas no regramento sobre folha de pagamento e benefícios previdenciários. E, por se tratar de assunto polêmico, foram em grande parte retiradas nos substitutivos de 23 de setembro de 2021 e 1º de setembro de 2021, que excluiu da proposta as questões referentes aos cargos públicos e, lamentavelmente, lançou fora o princípio da boa governança ao *caput* do art. 37.

Ocorre que, após 62 (sessenta e duas) propostas substitutivas e admissibilidade total ou parcial de ao menos 42 destas, resta agora um projeto muito distante da proposta original, que sequer manifesta a contento os pilares para uma reforma administrativa coerente, revelando-se (hoje) como um mero ato regulamentador de vantagens aos servidores públicos, o que sequer deveria ser matéria constitucional.

Vale destacar que as proposições de modificações nos cargos públicos foram extraídas sob argumentos que não guardam relação com do projeto inicial, abstraindo-se do contexto de reestruturação, a ideia de que é necessário manter a atual estrutura, pois, do contrário, estaríamos diante da extinção de cargos (sem mencionar quais) comparando-se, nas palavras à extinção dos dinossauros – critério destituído de qualquer materialidade jurídica, conforme passa transcrição do voto do Relator Deputado Arthur Oliveira Maia:

O resultado concreto seria a colocação de todos os atuais servidores em um regime em extinção, como se nenhuma contribuição mais pudessem dar para o futuro da administração pública. Com a boa intenção de preservar direitos adquiridos, o sistema previsto na PEC não respeitaria direito algum, porque só se respeita efetivamente aquilo que se leva em conta.

Mais de dez milhões de brasileiros, volta-se a dizer, com a boa intenção de manter incólumes seus direitos, seriam colocados em uma situação esdrúxula, como se não lhes restasse mais do que aguardar a aposentadoria e aguardar o dia em que o último dinossauro estaria extinto.

O substitutivo trabalha para evitar tal efeito, sob todos os pontos de vista extremamente danoso. São feitas as adaptações necessárias e indispensáveis no atual regime dos servidores públicos, o que não os torna, felizmente, uma espécie em extinção, à espera do longínquo dia em que desaparecerão do planeta.

Basta ao presente trabalho, demonstrar o desapego dos nobres Deputados ao exame adequado do presente instituto, cabendo ainda a crítica, em igual medida, ao governo proponente, que não conduziu adequadamente os termos e justificativas necessárias a melhor compreensão daqueles.

2.3. BOA GOVERNANÇA PÚBLICA COMO REALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Desnecessário discorrer sobre os fundamentos dos substitutivos da Câmara dos Deputados, sendo objeto do presente trabalho a demonstração do total desapego com relação a este importante princípio diretor da atividade administrativa (boa governança), que na análise legislativa foi equivocadamente reduzido a mera diretriz, sob o desejo de se evitar uma suposta aplicação jurisdicional impositiva, contudo, a natureza principiológica é revelada justamente no fato de que este instituto orienta e define um regramento específico, o que já ocorre no Decreto Federal nº 9.203/2017 – bem como a sua lei correlata para aplicação geral, mas ainda em análise na mesma Casa Legislativa – PL 9.263 de 23 de novembro de 2017 (Câmara dos Deputados, 2017) – que lamentavelmente ainda se encontra em lenta tramitação, demonstrando o desapego e desconhecimento deste importante e essencial Princípio, pedra angular de uma urgente reforma administrativa que, pelo visto, não é a PEC-32.

Ademais, o desapego com os princípios e regras emanadas da boa governança, por sua relevância, consiste em afronta direta aos ditames que ordenam a administração pública e impõe a responsabilização direta do gestor omissor, da mesma forma como o descumprimento da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Ou seja, se para alguns críticos, dentre eles alguns deputados, a boa governança não possui valor principiológico por causa de pretensa subjetividade e impossibilidade de aplicação de sanções, tal argumento encontra melhor entendimento na normativa do Decreto 9.203/2017 e no papel relevante dos órgãos de controle no levantamento de dados à disposição dos gestores públicos – fato que materializa a exigência do bom trato da administração e, por consequência, eventual omissão como passível de sancionamento em diversos níveis, a exemplo das penas aplicadas pela Lei de Responsabilidade Fiscal, como reprovação de contas e possível improbidade administrativa na Lei nº 8429/1992.

Nos termos expostos no Decreto Federal nº 9203/2017, a governança instrui outros princípios que lhe são corolários, quais sejam: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e transparência (art. 3º). E, no

mesmo sentido, está pautada em diretrizes essenciais que servem de baliza de uma reforma administrativa concreta, conforme dispõe o seu art. 4º:

Art. 4º São diretrizes da governança pública:

I) direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;

VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Se isto não é suficiente, vale ainda considerar a obrigação de que a gestão pública nacional deve estar conectada às melhores práticas de governança, conforme adotado em outros países, sendo este um fato preponderante para a OCDE⁴ – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, ao qual o Brasil é parceiro-chave e aguarda análise de sua solicitação de adesão realizada em 29 de maio de 2017, cujo critério de avaliação para o procedimento de acesso tem na governança pública, destaque preponderante. Importante revelar que em 25 de janeiro de 2022, o Conselho da OCDE iniciou discussões sobre a adesão do Brasil e, dentre os diversos temas discutidos e avaliados pelos membros da OCDE, na persecução de seus objetivos institucionais, governança pública

⁴ A OCDE considera que sua missão é a de ajudar governos a desenhar e implementar políticas estratégicas, inovadoras e baseadas em evidências para fortalecer a governança pública, responder efetivamente a diversos e disruptivos desafios econômicos, sociais e ambientais e a atingir os resultados de compromissos feitos pelo governo aos seus cidadãos. Fonte: https://eesp.fgv.br/sites/eesp.fgv.br/files/o_brasil_e_o_modelo_de_governanca_da_ocde_v9.pdf

constitui um dos assuntos da mais alta relevância na pauta da organização, posto que a confiança no governo e a eficiência da administração pública são os alicerces sobre os quais se fundamentam o Estado Democrático de Direito moderno (Mathias, 2020) – Em valioso trabalho coordenado por Vera Thorstensen sobre governança e a citada organização, temos que “dos 248 instrumentos legais obrigatórios para o processo de acessão, 68 são sobre o tema de “governança”, correspondendo a 27,4%. A Governança está no centro do trabalho dos Comitês e Grupos de Trabalho da OCDE. O Comitê de Governança Pública possui 10 grupos de trabalho subsidiários” .

Assim, é indiscutível que a governança, como princípio, faz parte das intenções de governo desde as últimas décadas.

É neste contexto que a boa governança revela sua contemporaneidade e viés principiológico, face à constatação de que os governos deveriam tratar a instrumentalização do controle da gestão com urgência. Estudos sobre transparência, accountability e governança pública assumiram importância no Brasil e no mundo, especialmente motivados pelos movimentos reformistas das últimas décadas do século XX. Sobretudo, se renovam e ganham força no início deste século quando se vê em voga a luta pela superação de déficits democráticos, retrocessos no estado do bem-estar social, crises econômicas, elevação de taxas de desemprego, redução da confiança nas instituições e nos políticos e sucessivos escândalos de corrupção (Martins, Teixeira, Nebot, López, 2018; p. 226) .

Neste contexto, é possível considerar como merecida a inscrição deste princípio dentre os já constantes no *caput* do art. 37 da Constituição Federal, mas sua exclusão equivocada, pelo substitutivo de 23 de setembro de 2021, revela o quanto a sociedade e as autoridades públicas ainda não compreenderam a virtude deste instituto, que vai além da legislação escrita e da própria adoção do federalismo ou da República, os quais não foram capazes de, no plano substancial, constranger o Estado de Direito a implementar os melhores programas, sob o ponto de vista da sociedade. (Mathias, 2020)

Por fim, e de forma a eliminar qualquer tipo de dúvida quanto à prevalência da governança pública no plano principiológico, temos que o art. 6º do Decreto Federal nº 9.203/2017 destaca esta faceta normativa ao ordenar a implementação de mecanismos, instâncias e práticas de governança, que deverão incluir, no mínimo: I) formas de acompanhamento de resultados; II) soluções para melhoria do desempenho das organizações, e III) instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências – existindo como normativa oriunda de princípio que ainda carece de seu relevante destaque no *caput* do art. 37 da Constituição Federal.

3. CONCLUSÃO

Conforme busca demonstrar o presente texto, a governança pública é tema recorrente nas discussões nacionais e internacionais, pois busca promover a melhoria da administração pública, incentivando o uso de instrumentos e técnicas que aprimoram a tomada de decisões para uma melhor adequação de políticas públicas. Ao mesmo tempo, serve para monitorar as ações governamentais e, eventualmente, definir ajustes necessários – por este motivo, vincula-se ao termo dirigir (conduzir), fator que vem de encontro à superação das dificuldades pelas quais o Brasil vem enfrentando.

Apesar disso, a proposta de emenda à constituição concentrou esforços na reestruturação do regime jurídico dos servidores públicos, na tentativa de promover, na diversidade de vínculos, maior mobilidade dos recursos humanos. Entretanto, esta inovação encontrou forte resistência, que foi lamentavelmente estendida a todo o conteúdo da PEC-32, equivocadamente lançando fora a melhor faceta do projeto de emenda, qual seja, reconhecer a governança pública no status merecido de princípio regente da administração pública. Ainda que inserida no §3º-A (art. 37 da Constituição Federal), é importante considerar que o seu lugar merecido, diante de toda a relevância que lhe é inegável, seria um lugar de destaque no *caput* do referido artigo, em pé de igualdade com a própria Legalidade e, vale dizer, se a eficiência atingiu este lugar, em que pese a sua subjetividade e imprecisão, muito mais qualificada é a governança pública e o presente artigo cuidou de apresentar o excelente trabalho desenvolvido pelos órgãos de controle, visando o levantamento de dados para a sua adequada e concreta implantação, o que também serve para fundamentar atos de responsabilização aos gestores – afinal, na atual conjuntura, não há mais espaço para políticas públicas mal planejadas, cujos impactos são estranhos ao desejo da sociedade, e o contrário disso pode (e deve) ser interpretado como omissão dolosa.

Entretanto, inserir a boa governança como dispositivo submisso ao Princípio da Efetividade deve ser considerado, no mínimo, como grave desconhecimento da estrutura principiológica da Governança Pública que, sob olhar acurado, mereceria um *status* de Garantia Fundamental.

Mesmo assim, independente do seu lugar no texto constitucional, é de se reconhecer a sua prevalência e ordem impositiva como decorrência direta do Estado Democrático de Direito que permeia a criação do Estado e, por isso, ser imposta a todos os gestores de recursos públicos, reconhecendo o cidadão como objeto principal da atividade pública.

Lamentavelmente, a atual discussão da PEC-32 declinará a reforma administrativa de seu maior valor.

REFERÊNCIAS:

Câmara dos Deputados. Propostas Legislativas. 2021. Proposta de Emenda à Constituição nº 32/2020 – Substitutivo da Comissão Especial. <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2262083>

Câmara dos Deputados. Propostas Legislativas. 2021. Parecer substitutivo – Voto do Relator Deputado Arthur Oliveira Maia. <http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD0020210925001710000.PDF#page=556>

Câmara dos Deputados. Projeto de Lei 9163 de 23 de novembro de 2017 <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2163153>

Presidência da República. Decreto Federal nº 9.203/2017. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm

IFAC – International Federation of Accountants. <https://www.ifac.org/>

Instituto Rui Barbosa. Uso de robôs pelos Tribunais de Contas. 2020. <https://irbcontas.org.br/uso-de-robos-pelos-tribunais-de-contas/>

Maria Isabel da Cunha Mathias. OCDE e governança pública: O Brasil está apto a integrar a organização? Boletim de Economia e Política Internacional n. 28 set/dez 2020. http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10544/1/bepi_28_ocde.pdf

MELLO, Celso Antônio Bandeira. Curso de Direito Administrativo, 32ª edição revista e atualizada. Ed. Malheiros, 2015.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. A OCDE e o Brasil: Uma relação mutuamente benéfica. <https://www.oecd.org/latin-america/paises/brasil-portugues/>

Rodrigo Fontanelle de A. Miranda. Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público. 2ª edição. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

PISA, Antonio Gonçalves de Oliveira; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: Índice de Avaliação da Governança Pública – Instrumento de Planejamento do Estado e de Controle Social pelo Cidadão. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 49(5):1263-1290, set./out. 2015.

SILVA, José Afonso da. Curso de direito constitucional positivo. 32ª. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2009.

Simone Martins, Marco Antonio Carvalho Teixeira, Carmen Pineda Nebot, María Alejandra Peña López. TRANSPARÊNCIA, ACCOUNTABILITY E GOVERNANÇA PÚBLICA. Administração Pública e Gestão Social, out/dez 2018.

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro de; TAVARES Filho, Francisco; MACÊDO, Fabrício de Queiroz. Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública. São Paulo: Atlas, 2008.

Tribunal de Contas do Estado do Paraná. 2021. <https://www1.tce.pr.gov.br/noticias/nesta-quinta-tce-pr-e-inpe-firmam-parceria-para-fiscalizar-obras-via-satelite/9561/N>

Tribunal de Contas do Estado do Paraná. 2020. <https://www1.tce.pr.gov.br/noticias/tce-pr-aplicara-robos-na-analise-de-licitacoes-lancadas-pelo-estado-e-os-municipios/8576/N>

Tribunal de Contas do Estado do Paraná. 2019. <https://www1.tce.pr.gov.br/noticias/consulta-municipio-pode-terceirizar-atividades-meio-da-administracao-publica/7038/N>

Tribunal de Contas da União. TCU. Acórdão nº 358/2017-TCU-Plenário. Autos nº 014.566-2016. Sessão: 08/03/2017.

Tribunal de Contas da União. TCU. Referencial Básico de Governança. 2020. <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>

YOUTUBE. Audiência Pública. PEC 032/20 – Reforma Administrativa – Ministro Augusto Nardes fala sobre experiência de governança. 2021. <https://www.youtube.com/watch?v=nIS58QlrRug>

O BRASIL E O MODELO DE GOVERNANÇA DA OCDE. Coordenação: Vera Thorstensen. EESP – FGV. 2020. https://eesp.fgv.br/sites/eesp.fgv.br/files/o_brasil_e_o_modelo_de_governanca_da_ocde_v9.pdf