

## **O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO NA EXECUÇÃO DA GOVERNANÇA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA LITERATURA**

Herlane Chaves Paz Herlane  
Francisco Dennes Rocha Pereira  
Ana Maria Vicente da Silva

**RESUMO:** O estudo da governança pública avançou no sentido de um Estado mais interventor nas relações com a sociedade e o mercado, pois é reconhecido seu papel preponderante na articulação da gestão e de diversos atores sociais. Surge disso uma redefinição da relação político-administrativa projetada para assegurar maior responsabilidade e uma redução do poder dos administradores. Parte-se da premissa de que, o gestor público é ator social responsável pela execução direta da governança, tendo em vista a efetivação das ações no setor público. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo geral discutir o papel do gestor público na execução da governança no âmbito estatal. Trata-se de um ensaio teórico construído a partir de uma revisão da literatura. A pesquisa caracterizou-se por uma pesquisa exploratória bibliográfica, através do método descritivo de levantamento de dados de fontes secundárias a partir de livros, artigos científicos e periódicos, o que propiciou uma análise crítica. Como resultado, percebeu-se a presença das atuais concepções acerca da governança nas organizações públicas. Conclui-se que o setor público representa um papel importante na sociedade e o gestor com efetiva governança nesse setor pode encorajar o uso eficiente de recursos, a exigência de responsabilidade em prestar contas para o administrador dos recursos, melhorar a administração e entrega dos serviços e, portanto, contribuir para tornar melhor a vida das pessoas.

**Palavras-chave:** Governança; Governança Pública; Gestor Público.

## **THE ROLE OF THE PUBLIC MANAGER IN THE EXECUTION OF GOVERNANCE: AN ANALYSIS FROM LITERATURE**

**ABSTRACT:** The study of public governance has advanced towards a more interventionist State in relations with society and the market, as its preponderant role in the articulation of management and of various social actors is recognized. From this emerges a redefinition of the political-administrative relationship designed to ensure greater accountability and a reduction in the power of administrators. It starts from the premise that the public manager is a social actor responsible for the direct execution of governance, with a view to carrying out actions in the public sector. In this context, this article has the general objective of discussing the role of the public manager in the execution of governance in the public sector. This is a theoretical essay built from a literature review. The research was characterized by an exploratory bibliographic research, through the descriptive method of collecting data from secondary sources from books, scientific articles, periodicals and other sources of consultation, which provided a critical analysis. As a result, it was noticed that Brazil, despite belatedly, adapts to the concepts of governance, both in the private and in the public sector. It is concluded that the public sector plays an important role in society and the manager with effective governance in

this sector can encourage the efficient use of resources, the requirement of accountability to the administrator of the resources, improve the administration and delivery of services and , therefore, contribute to making people's lives better.

**Keywords:** Governance; Public Governance; Public Manager.

## 1 INTRODUÇÃO

No atual contexto político, econômico e social a relação estabelecida entre Estado e sociedade tem sido analisada a partir da utilização dos conceitos e abordagens de governança, que se refere à capacidade do Estado de implementar políticas destinadas a atender às demandas da sociedade.

De acordo com Pisa (2014) as primeiras práticas de governança na administração como instrumento de eficiência foram idealizadas no âmbito da iniciativa privada, em que posteriormente foram adaptadas para a administração pública. A governança corporativa apesar de surgir com o desenvolvimento do sistema capitalista nas corporações, ganha destaque nos anos de 1980 com crises e fraudes nos sistemas fiscais das corporações de todo o mundo, da nova configuração das empresas privadas, onde a figura do gestor ganha independência, havendo um distanciamento do proprietário nas atividades do dia a dia das empresas. Com tudo, a governança corporativa surge com um instrumento de gestão, como garantia por parte dos proprietários, de que seus executivos estão reproduzindo suas ideias de maximização dos lucros (RABELO; SILVEIRA, 1999).

Nesta conjuntura, a governança recebe destaque, sendo discutida por seu conceito ambíguo e multifacetado e também por seu caráter político ou apolítico. Para Oliveira e Pisa (2015), a partir da década de 1990 a governança tornou-se uma demanda política, não que antes não tenha ocorrido essas discussões, mas a partir deste período se intensifica. Assim, a governança assume espaço na administração pública concomitante com as discussões sobre os princípios da administração pública.

Governança pública distingue-se de administração pública, isto porque "a governança não está interessada em executar apenas [...], mas em supervisionar e controlar as ações executivas da administração e satisfazer expectativas legítimas de prestação de contas e regulação" (MELLO, 2006).

Desta forma a governança pública é um campo interdisciplinar de estudo focado nas relações de poder entre autoridades governamentais, sociedade civil e mercado, em um contexto de transformações na capacidade das comunidades políticas legítimas de governar e agir efetivamente (LYNN; MALINOWSKA, 2018)

As questões de governança, no âmbito da administração pública, têm estado associadas principalmente à esfera macro, incluindo a gestão das políticas governamentais, o exercício de poder e o controle na sua aplicação. Portanto, seus significados vêm ultrapassando a dimensão operacional para incorporar aspectos da articulação dos mais diversos atores sociais e arranjos institucionais e o gestor tem papel preponderante (ANECHIARICO; SEGAL, 2020).

O Estado, através da administração pública, dos governos e dos gestores públicos, tem papel preponderante na execução da governança, ou seja, o da articulação dos diversos atores envolvidos e interessados. Parte-se da premissa de que o gestor público é ator social responsável pela execução direta da governança, tendo em vista a efetivação das ações no setor público. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo geral discutir o papel do gestor público na execução da governança no âmbito estatal. Para a realização desse propósito, utilizou-se uma abordagem qualitativa, a qual foi dividida em pesquisa bibliográfica, por meio de uma revisão da literatura.

Além dos aspectos introdutórios, esse ensaio teórico apresenta os procedimentos metodológicos para sua construção. Em seguida, realiza a discussão através dos principais achados sobre governança, governabilidade, governança pública e o papel do gestor. Por fim, tem-se as considerações finais.

## 2 METODOLOGIA

A fim de alcançar o objetivo proposto neste ensaio teórico, a pesquisa caracterizou-se por uma pesquisa exploratória bibliográfica, através do método descritivo de levantamento de dados de fontes secundárias a partir de livros, artigos científicos, periódicos e demais fontes de consulta como sites, Leis, o que propiciou uma análise crítica.

Portanto, a metodologia do presente trabalho foi a pesquisa bibliográfica de caráter descritivo qualitativo, perfazendo estudos que mostram a importância do papel do Gestor na Governança Organizacional aplicada a Administração Pública.

Dentre as técnicas disponíveis para a coleta de dados empregadas neste trabalho, adotou-se a coleta de fontes secundárias do tipo bibliográficas com estudiosos sobre o referido tema, destacam-se: Frey (2000); Matias-Pereira (2010), Dias e Cário (2014), Kooiman (2005); Oliveira e Pisa (2015).

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 3.1 GOVERNANÇA

Os primeiros estudos sobre a governança datam de 1932 com Belle e Means. Posteriormente em 1934 foi criada nos Estados Unidos a *Securities and Exchange Commission*, organização que ainda hoje se encarrega de regular e garantir ordem entre as interações do mercado (BRASIL, 2018). A partir disso, organizações como *World Bank* e a Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico – OCDE, estão entre as intuições globais mais importantes no estabelecimento e desenvolvimento da governança.

O Brasil também se adequa às concepções de governança, tanto na iniciativa privada quanto na pública, apesar de um pouco tardiamente, sendo que em 2001 que publica o panorama de governança. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é um importante agente para o desenvolvimento da governança corporativa no Brasil, em que definiu o código das boas práticas de governança, documento que define princípios básicos de governança aplicáveis ao contexto nacional: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (BRASIL, 2018)

O quadro a seguir traz algumas definições de governança de instituições e autores que trabalham sobre o tema, a exemplo da Banco Mundial e a Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico.

**Quadro 1-** Definições de governança

Referência	Conceito
------------	----------

(BANCO MUNDIAL, 2006).	A maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país, visando ao desenvolvimento. Engloba, portanto, “as tradições e as instituições mediante as quais a autoridade é exercida em um país.
(OCDE, 2006)	A governança diz respeito aos arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são implementadas as ações públicas, na perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes.
(BEVIR; RHODES, 2010)	O termo agora é usado no lugar de governo para representar o arranjo de organizações que estão envolvidas na entrega dos serviços públicos, sejam estas na esfera estatal, privada ou da sociedade civil
(MATIAS-PEREIRA, 2010)	Os aspectos frequentemente evidenciados nessa literatura sobre a governança 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.
CRUZ; MARQUES, 2011)	A governança define-se como as tradições e instituições pelas quais a autoridade é exercida num país, região ou município. Isto inclui (a) o processo pelo qual os governos são selecionados, monitorados e substituídos; (b) a capacidade do governo para formular e implementar efetivamente políticas adequadas; e (c) o respeito dos cidadãos e do estado pelas instituições que governam as interações econômicas e sociais entre si
(ANDION, 2012).	A governança envolve novos princípios e práticas de administração pública. Como a descentralização, a participação dos cidadãos na produção do patrimônio comum. bons e novos arranjos institucionais
(JACQUES, VICENTE; ENSSLIN, 2013)	A governança abrange não apenas procedimentos administrativos, mas também interações entre os principais agentes da sociedade: cidadãos, políticos e funcionários públicos

(DIAS; CARIO,  
2014)

A Governança é uma estratégia desenvolvimentista adotada na relação entre Estado e sociedade para construir esfera pública, envolvendo o público alvo que busca atender aos interesses desse público-alvo. Em outras palavras, esse é um tipo de governança que utiliza processos democráticos para projetar as soluções exigidas pela sociedade do século XXI.

**Fonte:** Elaboração própria (2022)

A partir do quadro 1 é possível identificar que a governança começa a assumir sua posição na política econômica de cada nação e a relação entre Estado e mercado. Para Mayntz (2005) a governança independente de seus diversos conceitos, é uma ferramenta que busca diferentes formas básicas de se coordenar ações para resolver problemas de ordem social.

Peters e Pierre (2005) discorrem sobre o caráter político da governança e de sua importância na contemporaneidade. Segundo os autores, a governança seria um termo que assumiu a arena política mais fortemente na década de 1990, surgindo como uma nova ideia de pensar as capacidades estatais, diante da relação Estado e Sociedade. Também afirmam que as explicações para o interesse atual na governança surgem dos seguintes acontecimentos: A crise financeira do Estado, em que movimentou o interesse na busca da eficiência das contas públicas por meio de políticas de ajustes fiscais, embasados nos princípios da governança corporativa. As mudanças ideológicas frente ao mercado e a globalização que impulsionaram a mudança das relações entre Estados Nação, economias e a relação trilateral Estado, sociedade e mercado.

O discurso de um Estado ineficiente e falido promovido por uma onda neoliberalizante e o movimento da Nova Gestão Pública, foram outros dois motivos que retomaram o conceito de governança. No âmbito social, ocorreram transformações nas relações sociais, que se tornaram mais complexas (PETERS; PIERRE, 2005). É em meio a essas transformações políticas, político sociais e econômicas que a governança passou a ocupar novos espaços nas discussões sobre gerenciamento e resolução de conflitos. O conceito de governança assume o caráter de gestão das relações dos atores envolvidos, como ferramenta de solucionar conflitos e busca da eficiência, gerando ganhos às partes interessadas (JIMENEZ, 2019).

Uma boa governança é uma ferramenta que pode gerar desenvolvimento tanto para a atividade privada quanto para a administração pública. Anechiarico e Segal (2020) defendem que a governança é um conceito que está ligado à moral nas relações entre os agentes

envolvidos. É por meio dela que é estabelecido quem tem poder, quem toma as decisões e como os outros jogadores fazem para jogar.

### 3.1.1 Modos de Governança

Para entender a governança na sociedade contemporânea, é preciso considerar toda sua complexidade, nas relações políticas e sociais. Para Kooiman (2005) três elementos estão presentes nessas novas relações e são essenciais para entender o comportamento da governança, que são a diversidade, a complexidade e o dinamismo, para tanto faz-se necessário a concepção de governança como um sistema, sendo um conjunto de entidades que se relacionam entre si e estão em constante movimento. Nesta perspectiva, a diversidade seria um elemento que aponta o grau de diferenciação das entidades que compõem o sistema. A complexidade é um indicador de hierarquia dos relacionamentos das entidades e atores que compõem o sistema. Já o dinamismo se detém às tensões entre sistemas ou dentro dos sistemas.

Lim, Hao, Geertman (2015) defendem que para entender a governança se faz necessário entender os modos de governança. Os autores defendem que a governança é o processo de interação entre as partes interessadas na tomada de decisão em uma questão coletiva. Já os modos de governança indicam as diferentes relações entre as partes interessadas.

Existem distinções entre as concepções de modos de governança do mundo. Numa perspectiva oriental, argumentam que existe a governança público-privada, que visa as ações conjuntas entre a iniciativa pública e privada; a governança interativa, em que o Estado junto com a sociedade civil decide as prioridades; a autogovernança que sinaliza a autonomia entre as partes interessadas, a sociedade e o mercado. Do lado ocidental, predominam as discussões sobre os seguintes modos de produção: a governança centralizada e descentralizada, ou seja, numa perspectiva global ou regional; a governança pública privada, em que predomina as parcerias entre os governos locais e empresas privadas; a governança coletiva ou interativa que envolve as parcerias entre associações coletivas e empresas locais e a auto governança (LIM; HAO; GEERTMAN, 2015).

Para Kooiman (2005) os modos de governança são necessários para entender como se dá o ato de governar nas sociedades contemporâneas, sendo estes o autogoverno, a cogovernança e a governança hierárquica.

O conceito de autogoverno tem sua origem na biologia e considera o sistema de governança como um sistema vivo. Desta forma, existe uma auto regulação e uma auto reprodução natural do sistema, assim como os seres vivos no sistema biológicos possuem autonomia para seu desenvolvimento. Essas perspectivas defendem a ideia de uma autonomia entres os atores envolvidos num sistema de governança. Por considerar que existe uma naturalização nas relações dentro do sistema, gerando um sistema fechado, esse conceito é por vezes criticado na literatura (KOOIMAN, 2005).

O modo da Cogovernança defende que a governança envolve formas organizadas de se relacionar e envolver as partes interessadas na tomada de decisão. Neste caso, todos os autores cooperam, coordenam e se comunicam sem que haja um ator determinante no sistema.

No modo de governança hierárquica existem instrumentos de intervenção no sistema de governança para regular as relações entre Estado, sociedade e mercado. Assim, as regras, leis, políticas, normas são os instrumentos comumente utilizados.

Portanto, debatem a governança como processo interativo, por considerar as mudanças nas relações sociopolíticas e econômicas, a necessidade de o Estado governar levando em consideração os diversos agentes da sociedade e as demais organizações os seus *stakeholders*. É necessário considerar da heterogeneidade de cada sistema de governança e a gestão as relações sociais, como forma de alcançar os objetivos comuns.

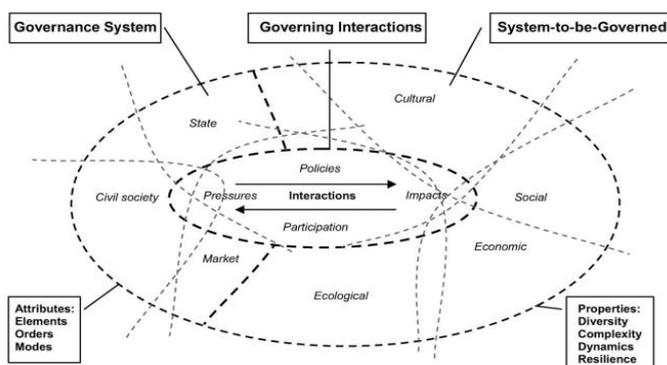
Com isso, falar em governança se tornou enfatizar a gestão das relações como forma de alcançar eficiência e efetividade na execução das atividades de entidades e atores em um sistema. Diante da preocupação com a execução das ações em sistema, a governança pode facilmente ser confundida com a governabilidade.

### 3.2 GOVERNANÇA E GOVERNABILIDADE

A governança é um conceito amplo que diz respeito ao modelo que uma instituição/organização escolheu e executa seus processos, definir suas prioridades e decisões e estabelecer relações hierárquicas com suas partes interessadas. Para Peters e Pierre (2005) o Estado exerce a governança desenvolvendo um papel estratégico em relação as esferas econômica, social e política.

Já a governabilidade está ligada às execuções da governança. Um sistema ou entidade social concebe a governabilidade como a propensão para a governança bem sucedida, em que os governados e os governantes contribuem para a execução da governabilidade. Kooiman (2008, p.3) define governabilidade como “a capacidade geral de governança de qualquer entidade ou sistema social”. Dando continuidade, o autor defende que a governabilidade, assim como a governança, pode ser ou não eficaz e depende de diversos atores externos e internos que afetam a entidade, mas que está sempre em constante transformação. Para tanto, desenvolveu um framework analítico em que elenca três variáveis que contribuem para a governabilidade, conforme a figura a seguir.

**Figura 1-** Framework de integração da governabilidade



Fonte: Kooiman (2008)

Conforme a figura 1, o autor trabalha com a governabilidade dividindo em três sistemas em diferentes graus de integração. A governabilidade e o sistema a ser governado – SG, esse sistema decide quais são os elementos que determinam se um sistema é governável ou não. Para tanto os elementos diversidade, complexidades, dinâmica e resiliência são fundamentais para interferirem nesse processo.

Outro sistema da governabilidade é o sistema de governo. Neste aspecto a governabilidade seria a capacidade de sistematizar e coordenar as atividades em um ambiente complexo por parte do governo. Por fim, a governabilidade como governança interativa, onde se preza a interação dos atores para a execução das atividades. Desta forma, estes três níveis de governabilidade estão presentes no sistema de governança, que demonstram como ocorre o seu

processo de execução face aos atores e instituições envolvidas, os aspectos normativos e regulatórios, assim como a complexidade da sociedade.

Para Bresser-Pereira (2017) a governabilidade está ligada à capacidade do governo, através de seus governantes, em conseguir angariar o máximo de apoio político. Já a governança se refere à capacidade financeira e administrativa para tomar decisões e mudar a realidade. De acordo com o autor, um governo para ter a capacidade de governança precisa governar bem.

Após a separação entre o conceito de governança e governabilidade, cabe destacar a evolução deste conceito e sua incorporação mais intensa nas discussões sobre política pública. A esse respeito Pisa (2014) e Oliveira e Pisa (2015) defendem que o conceito de governança evoluiu para uma capacidade do Estado em formular e implementar políticas públicas, tendo em vista a sua efetivação. A esse respeito, Andion (2012, p. 7) defende que, “a governança envolve novos princípios e práticas de administração pública como a descentralização, a participação dos cidadãos na produção do patrimônio comum, bons e novos arranjos institucionais”. Desta forma, um campo da governança que merece destaque na literatura atual é a governança pública.

### 3.3 GOVERNANÇA PÚBLICA

Ainda que o setor privado e o setor público apresentem focos distintos à aplicação da governança, há questões comuns: "separação de propriedade e gestão (problemas de agência), instrumentos definidores de responsabilidade e poder, acompanhamento e incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entre outros" (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.117).

Segundo Mello (2006, p.66-75), os países que iniciaram o debate e inclusão de questões que versavam sobre os princípios da governança corporativa no setor público foram a Austrália, o Canadá, os Estados Unidos, a Nova Zelândia e a Inglaterra, cada qual com um enfoque distinto.

Bevir e Rhodes (2010) afirmam que para o estudo da governança o termo agora é usado no lugar de governo para representar o arranjo de organizações que estão envolvidas na entrega dos serviços públicos, sejam estas na esfera estatal, privada ou da sociedade civil.

No Brasil, o debate relativo à governança pública avança com o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que institui a governança pública na administração pública. De acordo com o referido decreto, a governança pública seria “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2018, p.2). Esse processo ficou conhecido como a criação de uma política de governança para a administração pública do país, embasados pelos seguintes princípios: i) a necessidade de se fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas ii) a busca por maior coordenação das iniciativas de aprimoramento institucional; e iii) a utilidade de se estabelecer patamares mínimos de governança.

A perspectiva de governança na Administração Pública Federal está ligada à adoção de práticas de avaliação, direcionamento e monitoramento das políticas e ações no setor público e pode ser analisada através de quatro dimensões de observação. A primeira é a relação entre o Estado e a sociedade; a segunda entre entes federados e esferas de poder, no que diz respeito às políticas públicas; a terceira a relação entre órgãos e entidades e a quarta seria a relação entre atividades intraorganizacionais. Assim, a governança na administração pública no Brasil foi pautada nos princípios da legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e a *accountability* (BRASIL, 2018).

Para Dias e Cario (2014, p. 105) a governança pública seria “como uma alternativa para dar conta da necessidade de mobilizar as forças oriundas de interesses distintos da sociedade, inovando com mecanismos que facilitem o processo cooperativo e melhorem a democracia”. Assim, os autores consideram a governança pública como um movimento que vem ocorrendo ao longo da história e compreendem a dinâmica da governança por meio da discussão de outros movimentos que ocorreram. Desta forma, citam outros os movimentos da Nova Gestão Pública, que é pautado pelos princípios do neoliberalismo e diminuição da atuação do Estado e o movimento neodesenvolvimentista, caracterizado pela participação da sociedade.

Para Jimenez (2019) a governança pública se refere ao processo de tomada de decisão das instituições e do governo, de maneira a cooperar, que promova uma forma eficiente de atingir os resultados. O autor ainda defende que existem várias formas em que a governança pública possa se encontrar. No entanto, as condições institucionais emergentes irão determinar

como será essa forma. Coadunando com essa ideia, Curado-Ballesteros e Bisogno (2020) definem governança pública como a capacidade do Estado em executar o ciclo de política pública de forma efetiva e ganhar legitimidade por parte dos cidadãos. O quadro a seguir traz outros conceitos sobre Governança Pública.

**Quadro 2-** Conceitos de Governança Pública

Autor	Conceito
Viana (2010)	A governança pública é um complexo de princípios e atividades envolvendo a gestão no setor público para a sociedade
Ronconi (2011)	A governança pública é compreendida como um tipo de gestão do Estado. Refere-se, portanto, à dimensão governamental, ou seja, a um tipo de arranjo institucional governamental que, ao articular as dimensões econômico financeira, institucional-administrativa e sociopolítica e estabelecer parcerias com sociedade civil e mercado, busca soluções inovadoras para os problemas sociais e o aprofundamento da democracia
Da Silva, Senna, Lima Junior (2014)	A governança pública está relacionada às estruturas e aos processos de tomada de decisão, a qual envolve as responsabilidades dos governos, a fim de examinar e confirmar a eficácia da governança na organização na qual tem uma participação ou está inserida
Santos e Rover (2018)	Governança pública significa influenciar processos sociais em uma rede de políticas públicas de muitos outros atores,
Lynn e Malinowska (2018)	A governança pública é um campo interdisciplinar de estudo focado nas relações de poder entre autoridades governamentais, sociedade civil e mercado, em um contexto de transformações na capacidade das comunidades políticas legítimas de governar e agir efetivamente.

**Fonte:** Elaboração própria (2022)

Para Secchin (2008), o termo governança aplicado ao setor público denota pluralismo, no sentido que diferentes atores têm, ou deveriam ter, o direito de influenciar a construção das políticas públicas.

Portanto, para que a governança pública se torne efetiva é necessária uma democracia participativa, na qual o Estado forneça instrumentos para que haja um controle efetivo da

administração pública pela sociedade civil, de forma que o problema da agência seja minimizado e é de fundamental importância o papel do Gestor.

### 3.4 O GESTOR NA GOVERNANÇA

Uma mudança requer tempo e investimento no aprendizado organizacional, o qual, segundo Secchin (2008), passa obrigatoriamente pelo fortalecimento de um instrumento indispensável, a saber, os canais de comunicação, que constituem uma ação a longo prazo, porém com tendência a maior efetividade.

Cabe ressaltar que o processo de aprendizado organizacional não é algo simples e rápido, principalmente em órgãos cuja estrutura administrativa é marcada por uma burocracia consolidada. Diante da queda na arrecadação dos órgãos públicos ocasionadas pela atual estagnação da economia nacional e das necessidades ímpares da população, os gestores públicos precisam reinventar suas ações e buscarem alternativas de melhoria para os serviços ofertados à população (AMARAL *et al.*, 2021).

São quatro os atores mais importantes junto ao poder público que possuem influência sobre a implantação da governança pública: o poder executivo, o poder legislativo, a burocracia e a sociedade civil (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.144).

O poder executivo, representado pelo Reitor, Pró-reitores e responsáveis técnicos de área, e a sociedade civil, representada pelos cidadãos afetados pelas políticas públicas executadas na instituição. Quanto ao poder legislativo, representado pelos Colegiados Superiores, e a burocracia, representada pelos servidores lotados na instituição que executam, formulam e avaliam os processos, sua atuação é mais circunstancial do que direta.

Portanto, nota-se como é importante e primordial o papel do Gestor na Governança Organizacional para a Administração Pública e que para que aconteça a mudança é preciso um aprendizado contínuo. Segundo Fernandes e Tocafundo (2020) é evidenciado que os participantes apresentam dificuldades na descrição dos materiais/serviços.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo geral da pesquisa foi discutir o papel do gestor público na execução da governança no âmbito do setor público. Conclui-se que o Gestor na Administração Pública compõe um processo que adota um papel de enorme importância.

Desse modo, não há como negar a forte influência das táticas competitivas, buscando uma melhor atuação em termos de poder.

Em síntese, esses fatos mostram que o Gestor tem um papel fundamental para a Administração Pública, pois, ele atua na elaboração de estratégias capazes de transmitir informações fundamentais. Entretanto, a transmissão de informações corretas, claras e coerentes deve ser adotada e fiscalizada de forma intensiva para que a comunidade não seja enganada por falsas informações.

Por tudo isso, o Gestor na Governança Organizacional deve utilizar como um instrumento a educação, com equidade de tratamento, transparência, responsabilidade e prestação de contas, princípios estes que regem a governança pública no Brasil.

Por fim, com base nos achados desse estudo, pesquisas futuras podem se aperfeiçoar sobre as principais temáticas encontradas e verificar quais delas mostram-se ainda proeminentes para o aprofundamento científico e para novas descobertas. Sugere-se ainda, a realização de mais estudos que visem analisar o papel do Gestor na Governança.

Estudos futuros podem ser realizados com outras bases de dados e poderão ampliar a visão sobre os temas que a pesquisa não conseguiu alcançar. Outra sugestão para futuras pesquisas é a utilização das bases de dados internacionais para verificar o tema de estudos no cenário internacional.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Grazielle Ramos do, et al. Contratação De Serviços Públicos: Proposta De Um Modelo De Termo De Referência Para O Município De Sapucaia Do Sul-RS. **Revista Gestão e Organizações**, 2021, 6.3: 1.
- ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, n. 1, p. 01-19, 2012.
- ANECHIARICO, Frank; SEGAL, Lydia. Democratic Governance as a Function of Ethics **Management Strategies. Public Integrity**, v 1, p. 1-16, 2020.

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial 2006.**

Disponível em <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2006/Resources/4773831127230817535/0821364154.pdf> . Acesso em: 15 de mai. 2020.

BEVIR, Mark; RODES, Rod. **O estado como prática cultural.** Oxford University Press, 2010.

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**, DF : Senado, 1988.

BRASIL. **Guia da política de governança pública** / Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, (2014; 2018).

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 147-156, 2017.

CRUZ, Nuno Ferreira da; MARQUES, Rui Cunha. **Índices de governança municipal: utilidade e exequibilidade.** 2011.

CURADO-BALLESTEROS, Beatriz; BISOGNO, Marco. Public sector accounting reforms and the quality of governance. **Public Money & Management**, p. 1-11, 2020.

DA SILVA, Rafael Mozart; SENNA, Eliana Terezinha Pereira; LIMA JUNIOR, Orlando Fontes. Governança pública: dimensões e atributos de desempenho aplicados à governança de plataformas logísticas. **Revista Alcance**, v. 21, n. 1, p. 98-125, 2014.

DIAS, Taisa; CARIO, Silvio Antonio Ferraz. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, 2014.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta. Idéias, Conhecimento e Políticas Públicas: Um Inventário Sucinto das Principais Vertentes Analíticas Recentes, **Revista Brasileira de Ciências Sociais** 18 (51): 21-30. 2003.

FERNANDES, Silvia Renata; TOCAFUNDO, Ronan Daré. As Compras Públicas Como Ferramenta Estratégica Aos Objetivos Dos Institutos Federais. **Revista Gestão e Organizações**, 2020, 5.4: 1.

FREY, Klaus. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à pratica da análise de políticas públicas. **Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília n. 21 de Jun de 2000. Disponível em : < <http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/89>> . Acesso em 08 de novembro de 2014.

JACQUES, Flávia; VICENTE, Ernesto; ENSSLIN, Sandra. Indicadores de governança no setor público: bibliometria em artigos internacionais. **In: Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria**, XIV. Lisboa: Iscal, 2013.

JIMENEZ, Benedict. Municipal government form and budget outcomes: Political responsiveness, bureaucratic insulation, and the budgetary solvency of cities. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v.30, n.20, p. 161-177, 2020.

KOOIMAN, Jan. Explorando o conceito de governabilidade. **Revista de Análise Comparativa de Políticas: Pesquisa e Prática**, v. 10, n. 2, p. 171-190, 2008.

KOOIMAN, Jan. Governar en gobernanza. **La gobernanza hoy**, v. 10, p. 57-82, 2005.

LYNN JR, Laurence E.; MALINOWSKA, Aleksandra. Como os padrões de governança pública estão mudando nos EUA e na UE? É complicado. **Revista de Análise Comparativa de Políticas: Pesquisa e Prática**, v. 20, n. 1, p. 36-55, 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAYNTZ, Renate. Nuevos desafíos de la teoría de la gobernanza. **La gobernanza hoy**, v. 10, p. 83-98, 2005.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Governança corporativa no setor público brasileiro**. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa para empresas de controle estatal, 2006**. Disponível em: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceofstateownedenterprises/42524177.pdf>  
Acesso em: 10 mar 2020.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública-instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015.

PETERS, B.; PIERRE, Jon; **Governing complex societies: Trajectories and scenarios**. Springer, 2005.

PISA, Beatriz Jackiu. **Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública (IGovP): instrumento de planejamento e desenvolvimento do estado**.

2014. 222 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

RABELO, Flavio; SILVEIRA, José Maria da. Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras. **Textos para discussão**, v. 77, 1999. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, n.2, p.347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122009000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000200004&lng=en&nrm=iso) . Acesso em:12 dez. 2014.

RONCONI, Luciana. Governança pública: um desafio à democracia (public governance: a challenge to democracy). **Emancipação**, v. 11, n. 1, 2011.

SECCHIN, Lenise Barcellos de Mello. Controle Social: transparência das políticas públicas e fomento ao exercício da cidadania. **Revista da CGU**, Brasília, n. 5, p.28-45, Dez. 2008. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/RevistaCgu/Arquivos/5edicao.pdf> . Acesso em: 10 dez. 2014.