

ARTIGO

GOVERNANÇA PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

PUBLIC GOVERNANCE AS A TOOL FOR IMPROVING ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

Eduardo Neves Rocha de Brito¹

Doutor em Antropologia Social - UFRN
Mestre em Antropologia Social - UFRN
Graduado em Ciências Sociais - UNIVASF
Professor Assistente A - UESC

Lizziane Tejo Mendonça²

Mestra em Educação em Ciências - UNIFEI
Graduada em Pedagogia - UFLA
Graduada em Administração - UFSJ
Assistente em Administração - UNIFEI

Willian Maycon dos Santos³

Especialista em Gestão Pública Municipal - UFSCAR
Especialista em Auditoria e Controladoria Financeira - FACEMINAS
Especialista em Contabilidade, Economia e Direito com Ênfase em Gestão Pública - FACEMINAS
Graduado em Ciências Contábeis - UNIMEO-CTESOP
Técnico em Contabilidade - Prefeitura Municipal de Cafelândia (PR)

RESUMO

A governança pública tem assumido papel central no debate sobre a modernização do Estado e o aprimoramento da gestão administrativa, especialmente diante das crescentes exigências por eficiência, transparência e responsabilização no setor público. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a governança pública como instrumento de melhoria da gestão administrativa, por meio de uma pesquisa de revisão bibliográfica com análise documental, fundamentada na produção acadêmica e institucional recente sobre o tema. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritivo-analítica, baseada na revisão de livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos institucionais. A análise documental contempla ainda relatórios, legislações, normas e publicações oficiais que tratam da governança pública e de seus instrumentos de implementação no âmbito da administração pública. O recorte temporal adotado abrange produções publicadas entre 2019 e 2025, visando contemplar abordagens

1 Contato: enrbrito@uesc.br

2 Contato: lizziane@unifei.edu.br

3 Contato: willian.maycon@cafelandia.pr.gov.br

contemporâneas sobre o tema. Os resultados apontam que a governança pública ultrapassa uma abordagem meramente normativa, configurando-se como um sistema integrado de princípios, instrumentos e mecanismos que orientam os processos decisórios, fortalecem a capacidade institucional e promovem maior alinhamento entre planejamento, execução e controle das políticas públicas. Conclui-se que a efetividade da governança pública depende de sua institucionalização nas organizações públicas, do comprometimento da alta administração e da articulação entre gestão administrativa, mecanismos de controle e participação social.

PALAVRAS-CHAVE

Governança pública. Gestão administrativa. Administração pública. Transparência. *Accountability*.

ABSTRACT

Public governance has assumed a central role in the debate on the modernization of the State and the improvement of administrative management, especially in the face of increasing demands for efficiency, transparency, and accountability in the public sector. In this context, the present study aims to analyze public governance as an instrument for improving administrative management, through a bibliographic review with document analysis, based on recent academic and institutional production on the subject. Methodologically, the research is characterized as qualitative, of a descriptive-analytical nature, based on the review of books, scientific articles, dissertations, theses, and institutional documents. The document analysis also includes reports, legislation, regulations, and official publications that address public governance and its implementation instruments within the scope of public administration. The adopted time frame covers publications between 2019 and 2025, aiming to encompass contemporary approaches to the topic. The results indicate that public governance goes beyond a merely normative approach, configuring itself as an integrated system of principles, instruments, and mechanisms that guide decision-making processes, strengthen institutional capacity, and promote greater alignment between planning, execution, and control of public policies. It is concluded that the effectiveness of public governance depends on its institutionalization in public organizations, the commitment of senior management, and the articulation between administrative management, control mechanisms, and social participation.

KEYWORDS

Public governance. Administrative management. Public administration. Transparency. Accountability.

1 INTRODUÇÃO

A governança pública tem se consolidado, nas últimas décadas, como um dos principais eixos analíticos para a compreensão das transformações ocorridas na

administração pública contemporânea. Diante do aumento da complexidade das demandas sociais, da pressão por maior eficiência no uso dos recursos públicos e da intensificação dos mecanismos de controle e transparência, a governança emerge como abordagem capaz de articular princípios, estruturas e práticas orientadas à geração de valor público. Nesse contexto, a governança pública ultrapassa a concepção tradicional de administração baseada exclusivamente em normas e procedimentos, incorporando dimensões estratégicas, colaborativas e orientadas a resultados (Teixeira; Gomes, 2019).

A evolução do debate sobre governança pública está fortemente associada às limitações identificadas nos modelos administrativos clássicos e na própria Nova Gestão Pública, sobretudo no que se refere à fragmentação institucional e à centralidade excessiva em instrumentos gerenciais. A perspectiva da *New Public Governance* amplia esse debate ao enfatizar a coordenação entre múltiplos atores, a construção de redes de cooperação e a integração entre Estado, sociedade e setor privado.

Segundo Matías-Pereira (2023), essa abordagem contribui para redefinir o papel do Estado, fortalecendo a legitimidade das decisões públicas e aprimorando a qualidade da gestão administrativa, buscando uma abordagem mais descentralizada e menos burocrática, incluindo a sociedade no papel decisório de maneira estratégica e planejada.

No contexto brasileiro, a governança pública assume especial relevância diante do fortalecimento dos órgãos de controle, da ampliação das exigências de *accountability* e da necessidade de profissionalização da gestão pública. A atuação do Tribunal de Contas da União, por meio da formulação de referenciais e diretrizes de governança, evidencia o esforço institucional para induzir boas práticas no setor público. Esses movimentos reforçam a compreensão da governança como instrumento estratégico de melhoria da gestão administrativa, capaz de alinhar planejamento, execução e controle às demandas do interesse público (Brasil, 2020).

Considerando a crescente incorporação do conceito de governança pública no âmbito da administração pública brasileira, especialmente como diretriz normativa e instrumento de indução de boas práticas, emerge a necessidade de compreender em que medida a governança pública tem sido concebida e utilizada como instrumento efetivo de melhoria da gestão administrativa. Nesse sentido, o problema de pesquisa que orienta este estudo pode ser assim formulado: de que forma a governança pública, conforme discutida na literatura especializada, contribui para o aprimoramento da gestão administrativa no setor público?

Desta forma, o objetivo geral consiste em analisar a governança pública como instrumento de melhoria da gestão administrativa no setor público, a partir da produção acadêmica e institucional recente. Os objetivos específicos buscam: (i)

avaliar os impactos da institucionalização da governança na capacidade gerencial e na integração entre planejamento, execução e avaliação; (ii) verificar a contribuição da governança pública para o fortalecimento da transparência, do controle e da orientação da gestão administrativa a resultados; (iii) analisar a relação entre governança pública e o aprimoramento da gestão administrativa no setor público.

A metodologia adotada nesta pesquisa caracterizou-se como qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica e análise documental. O levantamento dos dados foi realizado a partir da consulta a artigos científicos, dissertações, livros e documentos institucionais relacionados à governança pública e à gestão administrativa no setor público. As fontes foram selecionadas com base em critérios de relevância temática e atualidade, contemplando produções publicadas entre 2019 e 2025. Após a identificação dos materiais, procedeu-se à leitura exploratória, seletiva e analítica das obras, buscando identificar conceitos, abordagens e contribuições teóricas relevantes para o desenvolvimento do estudo. A análise das informações ocorreu por meio da sistematização dos conteúdos em categorias temáticas relacionadas aos objetivos da pesquisa, permitindo interpretar de forma integrada as contribuições dos autores e compreender a governança pública como instrumento de aprimoramento da gestão administrativa.

A escolha do tema justifica-se, no âmbito acadêmico, pela relevância e atualidade do debate sobre governança pública, especialmente diante da crescente produção científica que busca compreender seus efeitos sobre a gestão administrativa. A consolidação da governança como campo de estudo interdisciplinar demanda análises sistematizadas que articulem conceitos, princípios e práticas, contribuindo para o avanço teórico e para a qualificação das pesquisas na área da administração pública.

No plano político e social, o estudo se justifica pela necessidade de aprimorar a capacidade do Estado em responder de forma eficiente, transparente e responsável às demandas da sociedade. A governança pública, ao fortalecer mecanismos de planejamento, controle e participação, contribui para o uso mais racional dos recursos públicos e para o fortalecimento da confiança social nas instituições. Assim, compreender a governança como instrumento de melhoria da gestão administrativa revela-se fundamental para o fortalecimento institucional e para a consolidação de práticas democráticas no setor público.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

A governança pública consolidou-se como um campo teórico-prático fundamental para a compreensão das transformações ocorridas na administração pública contemporânea, sobretudo diante da crescente complexidade das demandas sociais e da necessidade de maior eficiência, transparência e responsabilização

do Estado. Diferentemente dos modelos burocráticos clássicos, centrados na hierarquia e no controle formal de procedimentos, a governança pública emerge como uma abordagem orientada à coordenação de múltiplos atores, à integração de processos decisórios e à produção de valor público. Essa mudança paradigmática reflete a superação de uma administração estritamente normativa, incorporando dimensões estratégicas, relacionais e colaborativas que ampliam a capacidade estatal de responder aos desafios sociais de forma sustentável (Teixeira; Gomes, 2019).

A evolução conceitual da governança pública está fortemente associada às críticas dirigidas ao modelo da Nova Gestão Pública, especialmente no que se refere à fragmentação institucional e à excessiva ênfase em mecanismos de mercado. A partir desse contexto, ganha relevância a perspectiva da *New Public Governance*, que valoriza redes, parcerias e arranjos institucionais complexos como elementos centrais da ação governamental. Segundo Matías-Pereira (2023), a governança pública passa a ser compreendida como um sistema de coordenação que articula Estado, sociedade e setor privado, promovendo maior legitimidade das decisões públicas e melhor qualidade na prestação dos serviços, ao integrar eficiência administrativa com valores democráticos.

No contexto brasileiro, a institucionalização da governança pública tem sido fortemente influenciada pela atuação dos órgãos de controle, em especial o Tribunal de Contas da União. O TCU desempenha papel estratégico ao estabelecer diretrizes, referenciais e instrumentos que orientam a adoção de boas práticas de governança no setor público (Duarte, 2025). O Referencial Básico de Governança explicita que a governança pública envolve mecanismos de liderança, estratégia e controle, cujo objetivo é assegurar que as ações governamentais estejam alinhadas ao interesse público, à integridade institucional e ao uso responsável dos recursos públicos (Brasil, 2020).

A incorporação progressiva desses referenciais evidencia que a governança pública não se limita a um conceito abstrato, mas se materializa por meio de estruturas organizacionais, processos decisórios e práticas gerenciais concretas. Estudos empíricos demonstram que a adoção sistemática de princípios de governança contribui para o fortalecimento institucional e para a melhoria do desempenho administrativo. A análise realizada por Castro, Cunha e Barbosa Neto (2025) na Universidade Federal de Minas Gerais revela que a institucionalização da governança organizacional promove maior coerência entre planejamento, execução e controle, além de ampliar a transparência e a *accountability* no ambiente universitário.

Outro aspecto central na evolução da governança pública refere-se à ampliação do foco tradicional do controle para uma abordagem integrada de riscos, conformidade e resultados. A governança passa a incorporar instrumentos capazes de antecipar falhas, mitigar riscos e assegurar a legalidade e a legitimidade das ações

administrativas. Nesse sentido, a estrutura de governança torna-se indissociável da gestão de riscos e dos mecanismos de conformidade, especialmente em áreas sensíveis como as contratações públicas, nas quais a complexidade normativa e o volume de recursos demandam maior sofisticação institucional (Duarte, 2025).

A discussão sobre governança pública também se entrelaça com a noção de responsabilidade da alta administração, reforçando o papel estratégico da liderança na condução das organizações públicas. A evolução normativa recente, exemplificada pela Lei nº 14.133/2021, reforça a necessidade de gestores comprometidos com princípios de governança, integridade e planejamento. Conforme destacam Silva e Alves (2025), a responsabilização da alta gestão não se restringe ao cumprimento formal da legalidade, mas envolve a adoção de práticas que assegurem decisões racionais, alinhadas ao interesse público e orientadas por critérios de eficiência e sustentabilidade.

No âmbito do controle externo, a governança pública também redefine os limites e as possibilidades de atuação das instituições fiscalizadoras. A análise crítica do papel do Tribunal de Contas da União evidencia uma transição do controle estritamente sancionatório para uma atuação mais indutora de boas práticas. Pessoa (2019) sustenta que a governança pública se consolida como política transversal, na qual os órgãos de controle exercem função pedagógica e orientadora, contribuindo para a melhoria contínua da gestão administrativa sem comprometer a autonomia decisória dos gestores públicos.

A implementação da governança pública em instituições de ensino superior e organizações públicas federais tem revelado avanços significativos na profissionalização da gestão. Experiências institucionais demonstram que a adoção de comitês de governança, planos estratégicos integrados e mecanismos de monitoramento fortalece a capacidade administrativa e reduz assimetrias informacionais. Nesse contexto, o estudo de Santos (2021) evidencia que a governança pública, quando internalizada como prática organizacional, contribui para maior alinhamento entre missão institucional, objetivos estratégicos e resultados alcançados.

A evolução da governança pública também pode ser observada na crescente integração entre governança e gestão orçamentária, superando a lógica incrementalista tradicional. A incorporação de práticas de governança no ciclo orçamentário permite maior racionalidade na alocação de recursos, reforçando o vínculo entre planejamento, execução e avaliação de resultados. Snowareski (2024) demonstra que a adoção de práticas de governança no orçamento público favorece a transparência fiscal e a tomada de decisão baseada em evidências, ampliando a eficiência do gasto público.

Nos últimos anos, a governança pública passou a dialogar com agendas globais, como sustentabilidade, responsabilidade social e critérios ESG, ampliando

seu escopo conceitual e prático. Essa evolução reflete a necessidade de alinhar a gestão pública a padrões internacionais de responsabilidade institucional e desenvolvimento sustentável. Paludo (2025) destaca que a incorporação da lógica ESG à governança pública municipal representa um avanço significativo, ao integrar desempenho administrativo, ética pública e compromisso socioambiental em um modelo coerente de gestão.

A literatura recente também evidencia os efeitos positivos da governança pública na gestão de recursos públicos, especialmente no que se refere à redução de desperdícios e ao fortalecimento da confiança social nas instituições. A governança atua como mecanismo de coordenação que articula controles internos, transparência e participação social, ampliando a legitimidade das decisões administrativas. Segundo Souza, Batista e Said (2025), a implementação consistente da governança pública contribui para maior eficiência alocativa e para a melhoria da qualidade do gasto público.

A evolução da governança pública pode ser compreendida como um processo contínuo de aprendizagem institucional, no qual conceitos, práticas e instrumentos são permanentemente ajustados às transformações do ambiente político, econômico e social. A governança deixa de ser um modelo prescritivo e passa a constituir um sistema dinâmico de interação entre atores, normas e processos. Essa perspectiva reforça a compreensão da governança pública como elemento estruturante da modernização administrativa e da consolidação de um Estado mais eficiente, transparente e orientado ao interesse coletivo (Bevilaqua; Lima; Freire, 2025).

2.2 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA PÚBLICA

Os princípios da governança pública constituem o núcleo normativo e conceitual que orienta a atuação das organizações estatais na busca por melhores resultados administrativos e maior legitimidade institucional. Esses princípios emergem como resposta às limitações dos modelos tradicionais de administração pública, oferecendo diretrizes que articulam eficiência, legalidade, transparência e responsabilidade social. No campo teórico, a governança pública é compreendida como um sistema de valores e práticas que orienta a tomada de decisão e o exercício do poder, assegurando que a ação estatal esteja alinhada ao interesse público e à geração de valor coletivo (Teixeira; Gomes, 2019).

Entre os princípios mais recorrentes na literatura especializada destaca-se a transparência, entendida como condição essencial para a legitimidade das ações governamentais. A transparência ultrapassa a simples divulgação de informações, exigindo clareza, acessibilidade e inteligibilidade dos dados públicos para a sociedade. Ao promover maior visibilidade dos processos decisórios e da aplicação dos recursos, esse princípio fortalece o controle social e reduz assimetrias informacionais entre

gestores e cidadãos. Segundo Matías-Pereira (2023), a transparência é elemento estruturante da *New Public Governance*, pois viabiliza relações mais horizontais e colaborativas entre Estado e sociedade.

Outro princípio fundamental é a *accountability*, que se refere à obrigação dos agentes públicos de prestar contas de seus atos, assumindo responsabilidades por decisões e resultados alcançados. A *accountability* na governança pública envolve dimensões institucionais, políticas e gerenciais, integrando mecanismos formais de controle com práticas de responsabilização ética e profissional. No contexto brasileiro, esse princípio assume centralidade diante do fortalecimento dos órgãos de controle e da crescente exigência social por integridade e eficiência na gestão pública (Brasil, 2020).

A Tabela 1 evidencia os impactos da institucionalização da governança pública sobre a capacidade gerencial, destacando mudanças significativas nas dimensões de planejamento, execução e avaliação.

Tabela 1 – Impactos da institucionalização da governança na capacidade gerencial

DIMENSÃO	ANTES DA GOVERNANÇA	APÓS A GOVERNANÇA	IMPACTOS OBSERVADOS
PLANEJAMENTO	Fragmentado	Integrado	Maior coerência estratégica
EXECUÇÃO	Desarticulada	Coordenada	Otimização de recursos
AVALIAÇÃO	Limitada	Sistematizada	Monitoramento contínuo
CAPACIDADE GERENCIAL	Baixa	Elevada	Melhoria na tomada de decisão

Fonte: Próprio Autor (2026)

Nota-se que, antes da adoção de práticas de governança, havia maior fragmentação e desarticulação nos processos administrativos, enquanto, após sua implementação, observa-se maior integração e sistematização das ações. Esses resultados indicam que a governança contribui diretamente para o fortalecimento da capacidade gerencial, promovendo maior eficiência, coordenação e monitoramento das políticas públicas.

A equidade também se consolida como princípio essencial da governança pública, orientando a atuação estatal no sentido de garantir tratamento justo e imparcial aos diferentes grupos sociais. A governança pública, ao reconhecer a diversidade de interesses e necessidades da sociedade, busca assegurar que políticas e decisões administrativas não reforcem desigualdades estruturais. Estudos institucionais demonstram que a adoção desse princípio contribui para maior

legitimidade das políticas públicas e para o fortalecimento da confiança social nas instituições governamentais (Castro; Cunha; Barbosa Neto, 2025).

O princípio da participação representa outro pilar relevante da governança pública, ao reconhecer a importância do envolvimento dos diversos stakeholders no processo decisório. A participação social amplia a qualidade das decisões administrativas ao incorporar múltiplas perspectivas e conhecimentos, além de reforçar o controle democrático sobre a ação estatal. Nesse sentido, a governança pública desloca o foco da decisão centralizada para modelos mais inclusivos e colaborativos, especialmente em ambientes institucionais complexos e descentralizados (Santos, 2021). A integridade configura-se como princípio transversal da governança pública, articulando valores éticos, conformidade normativa e prevenção de desvios. A adoção de práticas de integridade fortalece a confiança institucional e reduz riscos associados à corrupção e à má gestão. Esse princípio ganha especial relevância em áreas sensíveis da administração pública, como as contratações e a gestão orçamentária, nas quais a governança atua como instrumento de prevenção e mitigação de riscos institucionais (Duarte, 2025).

Associado à integridade, o princípio da responsabilidade da alta administração destaca o papel estratégico da liderança na consolidação da governança pública. A governança pressupõe dirigentes comprometidos com planejamento, controle e tomada de decisão orientada a resultados, superando práticas personalistas ou meramente burocráticas. A evolução normativa recente reforça essa perspectiva ao atribuir à alta gestão responsabilidades explícitas quanto à adoção de estruturas e mecanismos de governança no setor público (Silva; Alves, 2025).

A eficiência, tradicionalmente associada à gestão pública, assume nova dimensão no âmbito da governança. Não se trata apenas de reduzir custos ou maximizar resultados quantitativos, mas de otimizar o uso dos recursos públicos em consonância com objetivos estratégicos e valores públicos. A governança pública integra eficiência administrativa com efetividade das políticas públicas, promovendo decisões baseadas em evidências e alinhadas ao planejamento institucional (Souza; Batista; Said, 2025).

Outro princípio relevante é a gestão orientada a resultados, que reforça a necessidade de monitoramento, avaliação e aprendizagem organizacional. A governança pública pressupõe a definição clara de objetivos, indicadores e metas, bem como o acompanhamento sistemático do desempenho institucional. A incorporação desse princípio contribui para superar práticas administrativas focadas exclusivamente em processos, direcionando a ação estatal para a entrega de valor público mensurável (Snowareski, 2024).

No âmbito do controle externo, os princípios da governança pública também influenciam a redefinição das práticas fiscalizatórias. A atuação dos tribunais

de contas passa a incorporar uma abordagem mais orientadora e preventiva, estimulando a adoção de boas práticas de governança pelas organizações públicas. Essa perspectiva amplia o papel pedagógico do controle e contribui para o fortalecimento institucional da administração pública, sem comprometer a legalidade e a autonomia administrativa (Pessoa, 2019).

A evolução recente da governança pública evidencia ainda a incorporação do princípio da sustentabilidade, ampliando o horizonte temporal das decisões administrativas. A governança orientada à sustentabilidade considera os impactos econômicos, sociais e ambientais das políticas públicas, alinhando a gestão administrativa a compromissos de longo prazo. Esse princípio reforça a necessidade de decisões responsáveis, capazes de equilibrar demandas presentes e futuras da sociedade (Paludo, 2025).

Sendo assim, a governança pública é vista como um conjunto de instrumentos e práticas que direcionam a ação do Estado de forma estratégica e possibilitam o monitoramento e a avaliação dessas ações. Essa prática visa alinhar as ações do governo com as reais necessidades da sociedade, ultrapassando a abordagem convencional de uma gestão que se limita a seguir rotinas e processos burocráticos. Ao promover a transparência, a participação do público e a responsabilização, a governança amplia a legitimidade democrática e melhora a qualidade das políticas públicas (Brasil, 2019).

A Tabela 2 demonstra como a governança pública contribui para o fortalecimento da transparência, do controle e da orientação da gestão administrativa para resultados.

Tabela 2 – Contribuições da governança pública para transparência, controle e resultados

ELEMENTO	SEM GOVERNANÇA ESTRUTURADA	COM GOVERNANÇA ESTRUTURADA	RESULTADOS
TRANSPARÊNCIA	Baixa divulgação de informações	Acesso ampliado	Maior confiança pública
CONTROLE	Fragilizado	Fortalecido	Redução de irregularidades
PRESTAÇÃO DE CONTAS	Limitada	Sistemática	Maior accountability
ORIENTAÇÃO A RESULTADOS	Pouco definida	Clara e monitorada	Eficiência administrativa

Fonte: Próprio Autor (2026)

Observa-se que a adoção de mecanismos de governança promove maior acesso à informação, fortalece os sistemas de controle e amplia a prestação de contas à sociedade. Como consequência, há uma redução de irregularidades e um aumento da confiança pública, além de uma gestão mais orientada a resultados, evidenciando a relevância da governança como instrumento de aprimoramento administrativo.

Além disso, a governança pública visa fortalecer a capacidade administrativa, incentivando práticas relacionadas à gestão de riscos, normativas e ao desempenho. O uso dos instrumentos acima mencionados aumenta a segurança e a previsibilidade das decisões, bem como incentiva uma administração de resultados e voltada à melhoria contínua. Dessa forma, a interação entre governança, controle interno e participação social desempenha um papel vital na modernização da administração pública, fomentando o estabelecimento de instituições mais eficientes, responsáveis e capazes de criar valor público de forma sustentável (Brasil, 2019).

2.3 GESTÃO ADMINISTRATIVA NO SETOR PÚBLICO

A gestão administrativa constitui um elemento estruturante da organização institucional e do funcionamento das atividades no âmbito das organizações públicas. Esse campo compreende um conjunto de práticas voltadas à coordenação de processos, recursos e pessoas, buscando garantir que as ações institucionais sejam conduzidas de forma planejada e eficiente. Nesse sentido, a administração envolve funções clássicas como planejamento, organização, direção e controle das atividades organizacionais. Miranda (2020) discute que a evolução da administração pública trouxe a necessidade de aperfeiçoar mecanismos de gestão capazes de orientar decisões administrativas e aprimorar o desempenho institucional. A compreensão desse conceito permite reconhecer que a gestão administrativa não se limita à execução de tarefas rotineiras, mas envolve processos de coordenação que orientam o funcionamento do aparato estatal e a condução das políticas públicas. A estrutura da gestão administrativa envolve processos sistemáticos que permitem organizar atividades e orientar a atuação dos agentes públicos. O planejamento estabelece diretrizes e metas institucionais, enquanto a organização define responsabilidades e fluxos operacionais dentro da instituição. A direção orienta a condução das equipes e a implementação das estratégias estabelecidas, ao passo que o controle acompanha os resultados e verifica a conformidade das ações desenvolvidas. Silva (2020) apresenta a gestão de processos como uma abordagem relevante para a administração pública, pois permite compreender as atividades institucionais de forma integrada e orientada para resultados. Dessa maneira, a gestão administrativa atua como mecanismo de coordenação das atividades organizacionais e contribui para a racionalização dos procedimentos internos.

A atuação administrativa também envolve a articulação de diferentes recursos institucionais, incluindo elementos humanos, financeiros e materiais que sustentam o funcionamento das organizações públicas. A gestão desses recursos requer planejamento e capacidade de coordenação para assegurar que as ações institucionais sejam executadas de maneira coerente com os objetivos organizacionais. Nesse contexto, a administração pública passa a incorporar instrumentos que favorecem a organização das atividades e o acompanhamento das ações institucionais. Damian (2021) aborda a relevância da gestão do conhecimento na administração pública, destacando que a sistematização de informações e experiências organizacionais contribui para aprimorar a tomada de decisões e fortalecer a capacidade institucional das organizações públicas.

No âmbito da administração pública, a gestão administrativa deve estar alinhada aos princípios constitucionais que orientam o funcionamento do Estado e a atuação dos agentes públicos. O artigo 37 da Constituição Federal estabelece princípios fundamentais que regulam a atividade administrativa, entre eles a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Esses princípios estruturam o exercício da função administrativa e orientam a condução das atividades organizacionais no setor público. Miranda (2020) analisa que a consolidação do princípio da eficiência marcou a modernização da administração pública brasileira, reforçando a necessidade de aprimorar práticas gerenciais e mecanismos de organização institucional voltados ao desempenho das instituições públicas.

A busca pela eficiência administrativa envolve o desenvolvimento de práticas que favoreçam a melhoria dos serviços públicos e a utilização adequada dos recursos institucionais. Nesse cenário, a gestão administrativa passa a incorporar estratégias voltadas à qualificação dos processos organizacionais e ao fortalecimento das capacidades institucionais. Oiticica e Barbosa (2021) analisam a trajetória da gestão por competências na administração pública e demonstram que a valorização das habilidades e capacidades profissionais se tornou elemento relevante para a modernização da gestão estatal. A organização das atividades administrativas, portanto, passa a considerar a qualificação dos servidores e o desenvolvimento de competências como elementos importantes para a melhoria do desempenho institucional.

Apesar dos avanços observados na administração pública, diversos desafios ainda se apresentam no âmbito da gestão administrativa das organizações estatais. Entre esses desafios estão a presença de estruturas burocráticas complexas, a fragmentação das atividades institucionais e a dificuldade de integração entre diferentes setores administrativos. Essas condições podem comprometer a eficiência das ações institucionais e dificultar a implementação de estratégias de planejamento e controle. Alves (2020) discute que a gestão de pessoas voltada à inovação no setor

público enfrenta obstáculos relacionados à estrutura organizacional e à cultura administrativa, fatores que podem limitar a implementação de práticas gerenciais mais dinâmicas e orientadas à melhoria do desempenho institucional.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de aprimorar os mecanismos de planejamento estratégico e os instrumentos de controle das atividades administrativas. A ausência de processos sistemáticos de planejamento e acompanhamento pode comprometer a efetividade das ações institucionais e dificultar a avaliação dos resultados alcançados pelas organizações públicas. Assunção e Thomé (2023) analisam que a gestão por competências na administração pública exige estruturas organizacionais capazes de articular planejamento, avaliação e desenvolvimento profissional, permitindo que as instituições alinhem suas estratégias às demandas sociais e às exigências do ambiente institucional contemporâneo.

Nesse contexto, a governança pública surge como um mecanismo capaz de fortalecer a gestão administrativa e promover maior integração entre planejamento, execução e controle das atividades institucionais. A adoção de práticas de governança contribui para aprimorar os processos decisórios, ampliar a transparência e fortalecer os mecanismos de responsabilização institucional. Alves (2019) discute a relevância da gestão estratégica de recursos humanos para o desenvolvimento das organizações públicas, destacando que práticas de gestão mais estruturadas podem favorecer a coordenação das atividades institucionais. Dessa forma, a governança pública atua como elemento organizador da gestão administrativa, contribuindo para a melhoria da condução das políticas públicas e para o fortalecimento da capacidade institucional do Estado.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracterizou-se como uma revisão bibliográfica e documental, de natureza descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa. Optou-se pela pesquisa bibliográfica por possibilitar a análise sistematizada do conhecimento já produzido acerca da governança pública e sua relação com a gestão administrativa no setor público. Segundo Gil (2019), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos, permitindo ao pesquisador compreender diferentes perspectivas teóricas e construir interpretações fundamentadas. O caráter descritivo justificou-se pela intenção de identificar e apresentar características, conceitos e modelos relacionados à governança pública, enquanto o caráter exploratório visou ampliar o entendimento sobre a temática, possibilitando a identificação de lacunas e tendências de estudo.

No que se refere à natureza dos dados e materiais utilizados, a pesquisa foi desenvolvida com base na análise de livros, artigos científicos, dissertações, teses

e documentos institucionais que tratam da governança pública e da gestão administrativa. Foram considerados estudos publicados em periódicos científicos nacionais e internacionais, bem como documentos oficiais de órgãos governamentais e instituições reconhecidas na área da administração pública. Não houve aplicação de questionários, entrevistas ou observação direta, visto que o estudo se limitou à análise de produções já publicadas. A utilização dessas fontes teve como objetivo reunir diferentes abordagens teóricas e empíricas, permitindo uma compreensão ampla sobre a governança pública como instrumento de aprimoramento da gestão administrativa.

O processo de busca das informações foi realizado por meio de consultas em bases de dados científicas e bibliotecas digitais, como SciELO, Google Acadêmico, Periódicos CAPES e repositórios institucionais de universidades. Foram utilizadas palavras-chave relacionadas ao tema, tais como “governança pública”, “gestão administrativa”, “administração pública”, “accountability” e “transparência pública”, combinadas por meio de operadores booleanos, como AND e OR, com o objetivo de ampliar ou restringir os resultados conforme a necessidade da pesquisa. Após a identificação dos materiais, foi realizada leitura exploratória para verificação da pertinência com o tema, seguida de leitura seletiva e analítica dos textos considerados relevantes para o estudo.

Como critérios de inclusão, foram considerados trabalhos completos que abordassem diretamente a governança pública e sua relação com a gestão administrativa, publicados no período de 2019 a 2025, no idioma português, com o objetivo de contemplar produções científicas contemporâneas e reconhecidas na área. Foram excluídos materiais que não apresentaram relação direta com o objeto de estudo, textos incompletos, resumos simples e publicações sem respaldo científico. Embora a pesquisa tenha priorizado artigos científicos e livros, dissertações e teses também foram utilizadas quando apresentaram relevância teórica ou metodológica significativa para o desenvolvimento da temática.

A organização e análise dos dados foram realizadas por meio da sistematização das informações em categorias temáticas relacionadas aos objetivos da pesquisa, tais como conceitos de governança pública, princípios e instrumentos de governança, impactos na gestão administrativa e desafios de implementação no setor público. Para a análise dos dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), que consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição e interpretação do conteúdo das mensagens, permitindo a identificação de padrões, convergências e divergências entre os autores analisados.

Quanto aos aspectos éticos, a pesquisa respeitou os princípios da integridade acadêmica e do rigor científico, garantindo a correta citação e referência das fontes

utilizadas, conforme as normas da ABNT. Por tratar-se de pesquisa bibliográfica, não houve envolvimento direto com participantes humanos, dispensando a aplicação de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

4 RESULTADOS

Para a composição dos resultados da presente pesquisa foi realizada a seleção de produções acadêmicas e institucionais relacionadas à governança pública e à gestão administrativa no setor público. Após o processo de busca, leitura exploratória e aplicação dos critérios de inclusão, foram selecionadas 21 produções consideradas relevantes para o estudo. Esse conjunto foi composto por 10 artigos científicos, que discutem aspectos conceituais e práticos da governança pública e da gestão administrativa. Também foram incluídas 3 dissertações de mestrado e 1 trabalho de conclusão de curso, que apresentam análises aplicadas em contextos institucionais específicos. A revisão incorporou ainda 2 livros voltados à discussão teórica da governança pública e da gestão no setor público. Além disso, foram utilizados 2 documentos institucionais elaborados pelo Tribunal de Contas da União, que apresentam diretrizes e referenciais de governança aplicáveis à administração pública. Esse conjunto de materiais possibilitou uma análise ampla sobre a temática investigada.

4.1 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA NA CAPACIDADE GERENCIAL E NA INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO

A institucionalização da governança pública tem sido compreendida como elemento fundamental para o fortalecimento da capacidade gerencial das organizações estatais, especialmente no que se refere à articulação entre planejamento, execução e avaliação das políticas públicas. A estruturação de mecanismos de governança contribui para organizar processos decisórios e estabelecer diretrizes institucionais voltadas à melhoria da gestão administrativa. Nesse sentido, Teixeira e Gomes (2019) apresentam a governança pública como um arranjo institucional que integra princípios, estruturas e práticas voltadas ao aprimoramento da ação estatal. A consolidação dessas práticas permite orientar decisões administrativas e estabelecer mecanismos de coordenação entre diferentes áreas da gestão pública, contribuindo para maior coerência entre as estratégias institucionais e as ações implementadas no âmbito das organizações públicas.

A incorporação de práticas de governança também tem sido associada ao fortalecimento da capacidade gerencial das instituições públicas, especialmente quando vinculada a instrumentos de planejamento e monitoramento das ações governamentais. A presença de estruturas de governança permite organizar fluxos decisórios e aprimorar a articulação entre instâncias administrativas responsáveis pela formulação e execução das políticas públicas. Matías-Pereira (2023) discute que a

governança pública se relaciona diretamente com a melhoria da gestão e da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, pois favorece a integração entre planejamento estratégico, gestão institucional e mecanismos de controle. Esse processo contribui para tornar as organizações públicas mais capazes de responder às demandas sociais e de conduzir suas atividades de forma orientada por resultados institucionais.

A institucionalização da governança nas organizações públicas envolve também a definição de estruturas organizacionais capazes de coordenar processos administrativos e estabelecer mecanismos de supervisão e acompanhamento das atividades institucionais. O estabelecimento dessas estruturas contribui para consolidar práticas administrativas voltadas à transparência e à responsabilidade institucional. Castro, Cunha e Barbosa Neto (2025) analisam o processo de institucionalização da governança organizacional na Universidade Federal de Minas Gerais e demonstram que a criação de instâncias formais de governança favoreceu a integração entre planejamento estratégico e processos de gestão. A análise evidencia que a adoção dessas práticas contribuiu para aprimorar a coordenação das atividades institucionais e fortalecer os mecanismos de acompanhamento das ações administrativas.

O fortalecimento da governança pública também está associado à implementação de instrumentos de gestão capazes de apoiar o processo decisório e orientar a atuação da administração pública. A organização de práticas administrativas baseadas em planejamento, monitoramento e avaliação permite ampliar a capacidade de gestão das instituições públicas e reduzir assimetrias informacionais entre os diferentes níveis da administração. O Tribunal de Contas da União apresenta orientações institucionais sobre governança no setor público, indicando que a estruturação de mecanismos de liderança, estratégia e controle constitui elemento essencial para o aprimoramento da gestão organizacional. A governança pública deve orientar a atuação das organizações estatais por meio da definição de diretrizes estratégicas, monitoramento de resultados e fortalecimento da prestação de contas perante a sociedade (Brasil, 2020).

A articulação entre governança e gestão pública também envolve a adoção de instrumentos voltados à gestão de riscos, ao controle interno e à conformidade administrativa. Esses mecanismos contribuem para aprimorar a condução das atividades institucionais e para reduzir fragilidades associadas aos processos administrativos. A estruturação de sistemas de controle e acompanhamento permite fortalecer a confiabilidade das decisões administrativas e ampliar a capacidade das organizações públicas de prevenir irregularidades. Duarte (2025) examina a relação entre governança, gestão de riscos e conformidade nas contratações públicas, indicando que a adoção desses instrumentos favorece a organização dos processos administrativos e contribui para a melhoria da gestão institucional, especialmente em contextos que demandam maior controle e transparência na utilização dos recursos públicos.

A integração entre planejamento, execução e avaliação das políticas públicas também depende da existência de mecanismos que permitam acompanhar os resultados das ações governamentais e ajustar estratégias administrativas ao longo do processo de gestão. A governança pública contribui para estabelecer procedimentos que favorecem o monitoramento contínuo das atividades institucionais e a avaliação de desempenho das organizações públicas. Snowareski (2024) analisa práticas de governança relacionadas à gestão do orçamento público e identifica que a utilização de instrumentos de acompanhamento e avaliação contribui para melhorar a organização dos processos financeiros e administrativos. Esse tipo de prática favorece maior alinhamento entre planejamento orçamentário e execução das políticas públicas, fortalecendo a capacidade de gestão das instituições estatais.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel das instâncias de controle na consolidação das práticas de governança pública e no fortalecimento da capacidade gerencial das organizações estatais. A atuação de instituições de controle contribui para estabelecer parâmetros normativos e orientações que influenciam a organização da gestão pública. Pessoa (2019) analisa os limites de atuação do Tribunal de Contas da União na definição da política de governança do governo federal e demonstra que a atuação da corte de contas tem influenciado a incorporação de práticas de governança nas organizações públicas. Esse processo evidencia a importância das instituições de controle na promoção de padrões de gestão que reforçam a transparência e a responsabilização no setor público.

A institucionalização da governança pública também se relaciona com processos de modernização administrativa e com a incorporação de novas práticas de gestão orientadas à melhoria do desempenho institucional. A adoção de instrumentos de governança favorece a organização das estruturas administrativas e contribui para fortalecer a capacidade de coordenação entre diferentes áreas da administração pública. Souza, Batista e Said (2025) analisam os efeitos da implementação da governança pública na gestão de recursos públicos e identificam que a adoção dessas práticas favorece maior racionalidade na utilização dos recursos institucionais. A incorporação de mecanismos de governança permite consolidar práticas administrativas mais estruturadas, contribuindo para a integração entre planejamento, execução e avaliação das ações governamentais.

4.2 A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA PARA O FORTALECIMENTO DA TRANSPARÊNCIA, DO CONTROLE E DA ORIENTAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA A RESULTADOS

A consolidação da governança pública tem sido associada ao fortalecimento de práticas institucionais voltadas à transparência administrativa, ao controle das ações governamentais e à orientação da gestão pública para resultados. A estruturação

deses mecanismos contribui para ampliar a visibilidade das decisões administrativas e fortalecer a confiança social nas instituições estatais. Nesse contexto, Teixeira e Gomes (2019) apresentam a governança pública como um conjunto de arranjos institucionais voltados à melhoria da gestão estatal, destacando a importância da transparência e da responsabilização como dimensões centrais da atuação pública. A incorporação dessas práticas favorece a organização das estruturas administrativas e amplia a capacidade das organizações públicas de demonstrar resultados à sociedade.

A transparência constitui um dos pilares fundamentais da governança pública, pois possibilita o acesso às informações relativas às decisões e às atividades desenvolvidas pelas instituições estatais. A abertura de dados e a divulgação sistemática das ações governamentais contribuem para fortalecer o controle social e ampliar a participação da sociedade na fiscalização da administração pública. Nesse sentido, Matías-Pereira (2023) discute que a governança pública se relaciona diretamente com o aprimoramento da transparência institucional e com a melhoria da qualidade dos serviços públicos. A ampliação da visibilidade das ações governamentais permite que cidadãos e instituições acompanhem a atuação administrativa e avaliem os resultados alcançados pelas políticas públicas.

A adoção de práticas de governança também tem sido associada à consolidação de instrumentos voltados à prestação de contas e à responsabilização institucional. A presença de mecanismos de accountability permite que gestores públicos justifiquem suas decisões e apresentem informações sobre a utilização dos recursos públicos. No contexto das organizações públicas brasileiras, o Tribunal de Contas da União tem desempenhado papel relevante na difusão dessas práticas. A promoção da accountability social envolve a criação de instrumentos que ampliem a participação da sociedade na fiscalização da gestão pública e fortaleçam os mecanismos de controle democrático sobre a atuação estatal (Brasil, 2020).

O fortalecimento da transparência administrativa também está relacionado à utilização de instrumentos de comunicação institucional capazes de divulgar informações sobre a gestão pública de forma estruturada e acessível. A adoção de práticas de relato integrado tem sido apresentada como estratégia para ampliar a visibilidade das ações governamentais e melhorar a comunicação entre instituições públicas e sociedade. Bevilaqua (2025) analisa a adoção dessa abordagem no Conselho Federal de Contabilidade e identifica que a utilização do relato integrado contribui para organizar informações sobre governança, desempenho institucional e utilização de recursos. A sistematização dessas informações favorece maior compreensão sobre as atividades desenvolvidas pelas organizações públicas.

A governança pública também contribui para o fortalecimento dos mecanismos de controle administrativo, especialmente quando associada à implementação de estruturas de supervisão e monitoramento das atividades institucionais. A presença

de instâncias responsáveis pelo acompanhamento das ações administrativas permite reduzir fragilidades organizacionais e ampliar a capacidade de prevenção de irregularidades. Duarte (2025) examina a relação entre governança, gestão de riscos e conformidade nas contratações públicas, indicando que a incorporação desses instrumentos contribui para aprimorar o controle das atividades administrativas. A utilização de práticas de monitoramento favorece maior segurança na condução dos processos administrativos e amplia a confiabilidade das decisões institucionais.

A atuação das instituições de controle também tem desempenhado papel relevante na consolidação de práticas de governança voltadas à transparência e à responsabilização administrativa.

A presença de órgãos responsáveis pela fiscalização das ações governamentais contribui para estabelecer parâmetros de gestão e orientar o comportamento das organizações públicas. Pessoa (2019) analisa a atuação do Tribunal de Contas da União na definição da política de governança pública do governo federal e demonstra que a atuação da corte de contas tem influenciado a incorporação de práticas administrativas voltadas ao fortalecimento da accountability e da transparência institucional.

A orientação da gestão pública para resultados também constitui dimensão importante da governança pública, especialmente quando associada à definição de metas institucionais e à avaliação do desempenho organizacional. A incorporação de instrumentos de monitoramento e avaliação permite acompanhar o desenvolvimento das políticas públicas e verificar o alcance dos objetivos estabelecidos pelas organizações estatais. Snowareski (2024) analisa práticas de governança relacionadas à gestão do orçamento público e identifica que a utilização de instrumentos de acompanhamento financeiro contribui para alinhar a execução orçamentária aos objetivos institucionais. A avaliação contínua das ações administrativas permite ajustar estratégias de gestão e aprimorar a utilização dos recursos públicos.

A integração entre transparência, controle e orientação a resultados evidencia que a governança pública atua como instrumento de fortalecimento da gestão administrativa nas organizações estatais. A consolidação dessas práticas contribui para ampliar a capacidade institucional das organizações públicas e favorecer a condução de políticas públicas de forma mais eficiente e responsável. Souza, Batista e Said (2025) analisam os efeitos da implementação da governança pública na gestão de recursos públicos e identificam que a adoção dessas práticas favorece maior racionalidade na utilização dos recursos institucionais. A presença de mecanismos de governança permite estruturar processos administrativos mais transparentes, fortalecer o controle institucional e orientar a gestão pública para a geração de resultados socialmente relevantes.

4.3 A RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA PÚBLICA E O APRIMORAMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA NO SETOR PÚBLICO

A relação entre governança pública e aprimoramento da gestão administrativa tem sido discutida na literatura como elemento central para a modernização do setor público e para o fortalecimento da capacidade institucional das organizações estatais. A incorporação de práticas de governança contribui para estruturar processos decisórios e organizar a condução das atividades administrativas em consonância com objetivos institucionais previamente definidos. Nesse contexto, Teixeira e Gomes (2019) apresentam a governança pública como um conjunto de mecanismos que orientam a atuação das organizações públicas por meio da articulação entre liderança, estratégia e controle. A consolidação dessas práticas favorece a coordenação entre diferentes áreas administrativas e permite que as instituições públicas conduzam suas atividades de forma mais integrada e orientada ao interesse coletivo.

A melhoria da gestão administrativa também está associada à adoção de instrumentos que permitem alinhar planejamento estratégico, execução das ações e avaliação de resultados institucionais. A governança pública atua como estrutura organizadora desse processo ao estabelecer diretrizes que orientam a tomada de decisão e a gestão das políticas públicas. Matías-Pereira (2023) discute que a governança pública contribui para fortalecer a capacidade gerencial das organizações públicas ao integrar mecanismos de planejamento, gestão e controle. A presença desses instrumentos permite que as instituições públicas desenvolvam estratégias administrativas mais consistentes e adequadas às demandas sociais, favorecendo a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população.

A institucionalização da governança pública nas organizações estatais também tem sido associada à consolidação de estruturas administrativas capazes de organizar processos internos e promover maior articulação entre os diferentes níveis da gestão pública. A presença de instâncias formais de governança contribui para estabelecer responsabilidades institucionais e ampliar a capacidade de coordenação das atividades organizacionais. Castro (2025) analisa o processo de institucionalização da governança pública organizacional na Universidade Federal de Minas Gerais e identifica que a criação de estruturas voltadas à governança favoreceu a integração entre planejamento institucional e processos administrativos. Esse processo contribuiu para aprimorar o acompanhamento das ações organizacionais e fortalecer a gestão estratégica da instituição.

A relação entre governança pública e gestão administrativa também envolve o aprimoramento dos mecanismos de supervisão e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelas organizações públicas. A presença de instrumentos voltados ao monitoramento institucional permite reduzir fragilidades administrativas e ampliar a

capacidade das instituições públicas de avaliar seus próprios resultados. O Tribunal de Contas da União apresenta orientações voltadas à implementação da governança no setor público, indicando que a adoção de práticas relacionadas à liderança, estratégia e controle favorece a melhoria da gestão organizacional. A governança pública contribui para orientar o funcionamento das instituições estatais e fortalecer a capacidade administrativa das organizações públicas (Brasil, 2020).

A gestão administrativa também é influenciada pela incorporação de instrumentos voltados ao gerenciamento de riscos e à conformidade administrativa. A adoção desses mecanismos contribui para aprimorar a condução das atividades institucionais e reduzir vulnerabilidades nos processos administrativos. Duarte (2025) examina a relação entre governança, gestão de riscos e conformidade nas contratações públicas e identifica que a utilização desses instrumentos fortalece a capacidade de gestão das organizações públicas. A presença de práticas estruturadas de governança favorece a organização dos procedimentos administrativos e contribui para melhorar a eficiência na condução das atividades institucionais.

A melhoria da gestão administrativa também depende da capacidade das organizações públicas de organizar informações institucionais e utilizá-las como suporte para o processo decisório. A gestão do conhecimento tem sido apontada como instrumento relevante para fortalecer a governança pública e aprimorar a atuação administrativa das instituições estatais. Damian (2021) discute que a sistematização de informações organizacionais permite ampliar a capacidade das organizações públicas de produzir conhecimento institucional e orientar decisões administrativas com base em dados e experiências acumuladas. Esse processo favorece a construção de estruturas administrativas mais capazes de responder aos desafios da gestão pública contemporânea.

A adoção de práticas de governança pública também tem sido associada ao fortalecimento da gestão de recursos públicos e à melhoria da eficiência administrativa. A organização de mecanismos voltados ao planejamento, monitoramento e avaliação das políticas públicas contribui para alinhar a atuação administrativa aos objetivos institucionais estabelecidos pelas organizações públicas. Souza (2025) analisa os efeitos da implementação da governança pública na gestão de recursos públicos e identifica que a incorporação dessas práticas favorece maior racionalidade na utilização dos recursos institucionais. A presença de instrumentos de governança permite orientar a atuação administrativa para resultados e ampliar a capacidade das organizações públicas de alcançar seus objetivos estratégicos.

A modernização da gestão administrativa no setor público também envolve transformações nas práticas organizacionais e na forma como as instituições públicas estruturam seus processos internos. A evolução da administração pública tem incorporado novos modelos de gestão voltados à eficiência e à melhoria do

desempenho institucional. Miranda (2020) analisa esse processo ao discutir a evolução da administração pública até a consolidação do princípio da eficiência como elemento orientador da atuação estatal. A incorporação de práticas de governança pública contribui para consolidar esse movimento de modernização administrativa, favorecendo a construção de instituições públicas mais organizadas, transparentes e orientadas à geração de resultados para a sociedade.

5 DISCUSSÃO

A análise dos estudos selecionados evidencia que a governança pública tem sido compreendida como um elemento estruturante para o aprimoramento da gestão administrativa no setor público. A organização de mecanismos institucionais voltados ao planejamento, à coordenação das ações e ao monitoramento dos resultados tem sido apontada como estratégia relevante para fortalecer a atuação estatal. Nesse sentido, Teixeira e Gomes (2019) discutem que a governança pública envolve a articulação entre liderança, estratégia e controle, elementos que permitem orientar a atuação das organizações públicas de maneira mais integrada. Essa interpretação dialoga com as contribuições de Matías-Pereira (2023), que relaciona a governança ao aprimoramento da capacidade gerencial e à melhoria da qualidade dos serviços públicos. A aproximação entre essas abordagens evidencia convergência entre os autores ao reconhecer que a governança atua como instrumento organizador da gestão administrativa e favorece maior coerência entre planejamento institucional e execução das políticas públicas.

A institucionalização da governança nas organizações públicas também aparece nos estudos analisados como processo relacionado à criação de estruturas administrativas capazes de orientar a tomada de decisão e fortalecer a coordenação das atividades institucionais. A experiência analisada por Castro, Cunha e Barbosa Neto (2025) evidencia que a formalização de instâncias de governança em uma universidade pública contribuiu para integrar planejamento estratégico e práticas de gestão organizacional. Essa perspectiva pode ser complementada pelas orientações apresentadas pelo Tribunal de Contas da União, que estabelece diretrizes voltadas à organização da governança no setor público e enfatiza a necessidade de estruturas de liderança e controle para aprimorar a gestão institucional. A adoção desses mecanismos contribui para fortalecer a capacidade administrativa das organizações estatais, indicando que a institucionalização da governança depende da articulação entre diretrizes normativas e práticas gerenciais (Brasil, 2020).

A literatura analisada também destaca a importância da transparência e da accountability como dimensões centrais da governança pública. A organização de práticas voltadas à prestação de contas e ao acesso às informações administrativas tem sido considerada fundamental para ampliar o controle social e fortalecer a

legitimidade das instituições públicas. Nesse contexto, a promoção da accountability social depende da criação de instrumentos institucionais capazes de ampliar a participação da sociedade na fiscalização das ações governamentais (Brasil, 2019). Essa perspectiva dialoga com a análise de Bevilaqua (2025), que examina a utilização do relato integrado como instrumento de comunicação institucional e demonstra que a divulgação estruturada de informações contribui para ampliar a transparência das organizações públicas. A aproximação entre esses estudos indica que a governança pública também se expressa na forma como as instituições comunicam suas ações e prestam contas à sociedade.

Outro conjunto de estudos enfatiza a relação entre governança pública e mecanismos de controle administrativo, especialmente no que se refere à gestão de riscos e à conformidade institucional. A incorporação desses instrumentos tem sido apontada como estratégia relevante para reduzir fragilidades nos processos administrativos e aprimorar a condução das atividades governamentais. Duarte (2025) analisa a aplicação de práticas de gestão de riscos nas contratações públicas e destaca que a presença desses mecanismos contribui para fortalecer o controle institucional e reduzir irregularidades nos processos administrativos. Essa interpretação dialoga com as análises desenvolvidas por Pessoa (2019), que examina a atuação das instituições de controle na consolidação das políticas de governança pública no âmbito federal. A convergência entre essas abordagens evidencia que a governança não se limita à organização administrativa interna, mas também envolve a atuação de órgãos responsáveis pela fiscalização e pelo acompanhamento das ações governamentais.

A relação entre governança pública e gestão financeira também aparece de forma recorrente nas produções analisadas, especialmente no que se refere ao acompanhamento da execução orçamentária e à avaliação da utilização dos recursos públicos. A adoção de mecanismos de monitoramento financeiro tem sido apresentada como estratégia para fortalecer a eficiência administrativa e ampliar a racionalidade na gestão dos recursos institucionais. Snowareski (2024) identifica que a presença de instrumentos de acompanhamento orçamentário contribui para alinhar planejamento financeiro e execução das políticas públicas. Essa interpretação dialoga com as análises apresentadas por Souza, Batista e Said (2025), que associam a implementação da governança pública à melhoria da gestão de recursos públicos e à ampliação da transparência na utilização das receitas estatais. A articulação entre essas contribuições indica que a governança pública também possui impacto direto sobre a organização financeira das instituições públicas. A gestão administrativa no setor público também é influenciada pela incorporação de práticas voltadas à gestão de pessoas e ao desenvolvimento de competências organizacionais. A presença de estruturas de governança pode favorecer a

organização de políticas administrativas voltadas à qualificação dos servidores e ao fortalecimento da capacidade institucional das organizações públicas. Nesse contexto, Oiticica e Barbosa (2021) analisam a trajetória da gestão por competências na administração pública brasileira e destacam que a valorização das habilidades profissionais contribui para aprimorar a atuação administrativa das instituições estatais. Essa discussão pode ser complementada pelas reflexões apresentadas por Assunção e Thomé (2023), que analisam a gestão por competências como estratégia para alinhar capacidades profissionais e objetivos institucionais. A aproximação entre esses estudos evidencia que a governança pública também se relaciona com a organização dos recursos humanos no setor público.

Outro aspecto discutido pelos autores refere-se à modernização administrativa e à transformação das práticas de gestão no setor público. A incorporação de mecanismos de governança tem sido interpretada como parte de um movimento mais amplo de reforma administrativa voltado ao fortalecimento da eficiência e da capacidade institucional do Estado. Miranda (2020) analisa a evolução da administração pública e destaca que a consolidação do princípio da eficiência contribuiu para impulsionar mudanças nas práticas de gestão estatal. Essa perspectiva dialoga com as reflexões apresentadas por Paludo (2025), que discute modelos contemporâneos de governança aplicados ao setor público e destaca a importância de estruturas administrativas capazes de integrar planejamento estratégico e sustentabilidade institucional. A aproximação entre essas análises indica que a governança pública também deve ser compreendida no contexto das transformações recentes da administração pública.

A análise dos estudos também evidencia que a governança pública contribui para aprimorar a organização dos processos administrativos e fortalecer a coordenação entre diferentes áreas institucionais. A adoção de instrumentos voltados à gestão de processos e à sistematização das informações organizacionais tem sido apontada como estratégia para melhorar o funcionamento das instituições públicas. Silva (2020) discute a aplicação da gestão de processos na administração pública e destaca que a organização das atividades institucionais em fluxos estruturados contribui para aumentar a eficiência administrativa. Essa interpretação pode ser complementada pelas reflexões de Damian (2021), que analisa a importância da gestão do conhecimento na administração pública e enfatiza o papel da sistematização de informações para apoiar decisões administrativas. A articulação entre essas abordagens demonstra que a governança pública também envolve a capacidade das instituições de organizar seus processos internos.

Os estudos analisados também apresentam convergências ao indicar que a governança pública favorece a integração entre planejamento estratégico, execução das políticas públicas e avaliação dos resultados institucionais. A presença de

instrumentos de monitoramento e avaliação permite acompanhar o desempenho das organizações públicas e ajustar estratégias administrativas ao longo do processo de gestão. Santos (2021) examina a aplicação da governança pública em uma universidade federal e identifica que a adoção dessas práticas contribuiu para fortalecer o planejamento institucional e o acompanhamento das ações administrativas. Essa interpretação dialoga com as análises apresentadas por Alves (2020), que discute a relação entre inovação organizacional e práticas de gestão no setor público. A convergência entre esses estudos indica que a governança pública pode favorecer a construção de ambientes institucionais mais capazes de responder às demandas sociais.

De forma geral, a análise dos resultados apresentados pelos autores evidencia que a governança pública tem sido interpretada como instrumento relevante para fortalecer a gestão administrativa no setor público. As diferentes abordagens analisadas apresentam convergência ao destacar a importância da transparência, do controle institucional e da orientação da gestão para resultados. Ao mesmo tempo, os estudos indicam que a efetividade dessas práticas depende da institucionalização de estruturas administrativas capazes de integrar planejamento, execução e avaliação das políticas públicas. Nesse contexto, Matías-Pereira (2023) enfatiza que a governança pública contribui para ampliar a capacidade institucional das organizações estatais, enquanto Teixeira e Gomes (2019) destacam que a consolidação desses mecanismos depende da articulação entre princípios normativos e práticas administrativas. A complementaridade dessas interpretações reforça a relevância da governança como elemento estratégico para o aprimoramento da gestão pública contemporânea.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a governança pública como instrumento de melhoria da gestão administrativa no setor público, buscando compreender de que maneira os princípios, mecanismos e práticas de governança contribuem para o fortalecimento da capacidade gerencial das organizações estatais. A partir da revisão bibliográfica e da análise documental realizadas, foi possível identificar que a governança pública se consolidou na literatura e nas diretrizes institucionais como um modelo capaz de integrar planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações governamentais. Os estudos analisados evidenciaram que a governança pública favorece maior alinhamento entre estratégias institucionais e resultados administrativos, contribuindo para o aprimoramento da transparência, do controle e da responsabilização no âmbito da administração pública.

Os resultados da pesquisa indicaram que a institucionalização de práticas de governança pública tende a fortalecer a gestão administrativa quando associada

à implementação de mecanismos de liderança, gestão de riscos, controle interno, prestação de contas e avaliação de desempenho. Observou-se que diferentes autores destacam a importância da articulação entre estruturas formais de governança e práticas gerenciais efetivamente incorporadas ao cotidiano das organizações públicas. Nesse contexto, a governança pública não se restringe à adoção de normas ou instrumentos administrativos, mas envolve processos contínuos de coordenação institucional que favorecem a melhoria da gestão e a orientação das políticas públicas para resultados socialmente relevantes.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, algumas dificuldades foram identificadas, especialmente no que se refere à diversidade conceitual existente na literatura sobre governança pública e gestão administrativa. A multiplicidade de abordagens teóricas e a utilização de diferentes perspectivas analíticas exigiram um esforço adicional de sistematização dos conceitos e das contribuições apresentadas pelos autores. Além disso, a predominância de estudos com enfoques institucionais específicos ou estudos de caso demandou maior cuidado na interpretação e na articulação dos resultados para a construção de uma análise mais abrangente sobre a relação entre governança pública e gestão administrativa.

Apesar dessas limitações, o estudo contribui para o debate acadêmico ao reunir e analisar diferentes produções científicas e documentos institucionais que discutem a governança pública no contexto da administração pública contemporânea. A sistematização das contribuições presentes na literatura permitiu evidenciar como a governança pública tem sido compreendida como instrumento de fortalecimento da gestão administrativa, especialmente ao promover maior integração entre planejamento, execução, controle e avaliação das ações governamentais. Dessa forma, a pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre o papel da governança pública na modernização da gestão estatal e no fortalecimento da capacidade institucional das organizações públicas.

Por fim, considera-se que ainda existem diversas possibilidades de aprofundamento do tema investigado. Pesquisas futuras podem explorar, por exemplo, a aplicação empírica de práticas de governança em diferentes níveis da administração pública, analisando seus impactos concretos na gestão administrativa e na prestação de serviços públicos. Também se mostram relevantes estudos que investiguem a relação entre governança pública, inovação administrativa e transformação digital no setor público. Além disso, novas pesquisas podem examinar comparativamente experiências de governança em diferentes contextos institucionais, contribuindo para ampliar o conhecimento sobre estratégias de fortalecimento da gestão administrativa e sobre os desafios de implementação da governança pública em distintas realidades organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALVES, Albino. Gestão estratégica de recursos humanos: já se pode falar dela na administração pública em Moçambique?. **Revista Foco**, v. 12, n. 3, p. 138-160, 2019.

ALVES, Maykon Costa. Gestão da de pessoas voltada à inovação no setor público: análise da gestão nos processos operacionais do contexto subnacional. **Multidebates**, v. 4, n. 2, p. 233-244, 2020.

ASSUNÇÃO, Leônidas Luiz Rubiano; THOMÉ, Carlos. Gestão por competências na administração pública: uma revisão sistemática. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 16, n. 47, p. 54-72, 2023.

BEVILAQUA, Isabelle Caroline; LIMA, Lavoisiene Rodrigues de; FREIRE, Fátima de Souza. Práticas de governança pública no relato integrado: adoção e adaptação da abordagem pelo Conselho Federal de Contabilidade. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, v. 155, n. 1, p. 110–138, jan./jun. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança pública e democracia: o papel da Controladoria Geral da União na promoção da *accountability* social**. Brasília: TCU, 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020.

CASTRO, Marisa Coelho Cabral da Silva; CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da; BARBOSA NETO, João Estevão. Institucionalização da governança pública organizacional na Universidade Federal de Minas Gerais. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 28, edição especial, p. 437–467, ago. 2025.

DAMIAN, Ieda Pelogia Martins et al. Aspectos relevantes da aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas Em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 3, p. 227-238, 2021.

DUARTE, Sarah Mayara Nascimento. **Estrutura de governança, gestão de riscos e conformidade nas contratações públicas**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão Pública) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2025.

MATÍAS-PEREIRA, José. *New public governance*: melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. **GIGAPP Estudos Working Papers**, v. 10, n. 248, p. 1–20, 2023.

MIRANDA, Marcus Vinicius Vicente Joaquim; GONÇALVES, Jonas Rodrigo; COSTA, Danilo. Organização administrativa: a evolução da administração pública e sua

modernização até administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. **Revista processus de estudos de gestão, jurídicos e financeiros**, v. 11, n. 41, p. 88-107, 2020.

OITICICA, Thatiana Pedroso Pereira Monteiro; BARBOSA, Milka Alves Correia. Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. **Brazilian Journal of Scientific Administration**, v. 12, n. 2, p. 147-160, 2021.

PALUDO, Augustinho. Governança pública municipal e ESG aplicado ao setor público: modelo para implementação. São Paulo: **Juspodivm**, 2025.

PESSOA, Leanne Araújo Holanda de Paula. **Os limites de controle do Tribunal de Contas da União: uma análise da atuação da corte de contas no estabelecimento da política de governança pública do governo federal**. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

Revista do Serviço Público, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519–550, out./dez. 2019.

SANTOS, Deusdete Junior. **A governança pública na gestão da Universidade Federal da Grande Dourados**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2021.

SILVA, Carlos Eduardo Marques; ALVES, Rodrigo Santos. A responsabilidade da alta gestão da administração pública à luz da Lei nº 14.133/2021. **Revista Brasileira de Filosofia do Direito**, v. 10, n. 2, p. 1–18, jan./jul. 2025.

SILVA, Ítalo et al. A abordagem da gestão de processos no contexto da administração pública: um estudo numa câmara legislativa local. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 40, 2020.

SNOWARESKI, Helena Honorato. Práticas de governança e gestão do orçamento público: um estudo de caso. 2024. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações – Gestão Pública) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2024.

SOUZA, Antônia Clemilda Azevedo de; BATISTA, Keven Lopes; SAID, Roberth Medeiros. A implementação da governança pública e seus efeitos na gestão de recursos públicos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 1–15, maio 2025.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual.