

ARTIGO

GOVERNANÇA PÚBLICA: ENTENDER, APLICAR E TRANSFORMAR A GESTÃO PÚBLICA

Mauro Munhoz¹

Graduado em Ciência Contábeis - Faccar

Especialista em Administração Pública - UFPR

MPA em Controle Externo - Fundação Getúlio Vargas

Analista de Controle Externo - TCEPR

Inspetor de Controle Externo (5ª ICE) - TCEPR

RESUMO

A governança pública consolidou-se como elemento central da gestão estatal contemporânea, assumindo papel fundamental na promoção de resultados, na integridade administrativa e na geração de valor público. Este artigo tem por objetivo apresentar uma abordagem didática e aplicada sobre governança pública, articulando fundamentos conceituais, referenciais normativos e exemplos práticos voltados à realidade da Administração Pública brasileira. O estudo concentra-se nos três mecanismos de governança definidos pelo Tribunal de Contas da União — liderança, estratégia e controle —, bem como nos dez passos para uma boa governança, relacionando-os aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no art. 37 da Constituição Federal. Ao longo do texto, busca-se demonstrar que a governança não se restringe à alta administração, mas se materializa no cotidiano dos servidores públicos, influenciando diretamente processos, decisões e entregas institucionais. Conclui-se que a adoção efetiva de práticas de governança fortalece a coerência entre planejamento, execução e avaliação, contribuindo para a melhoria da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações estatais, bem como para o aumento da confiança da sociedade nas instituições públicas.

PALAVRAS-CHAVE

Governança pública. Administração pública. Controle. Resultados. Valor público.

ABSTRACT

Public governance has become a central element of contemporary state management, playing a fundamental role in promoting results, administrative integrity and the generation of public value. This article aims to present a didactic and applied approach to public governance, articulating conceptual

¹ Contato: mmunhoz@tce.pr.gov.br

foundations, normative references and practical examples focused on the reality of Brazilian Public Administration. The study concentrates on the three governance mechanisms defined by the Brazilian Federal Court of Accounts — leadership, strategy and control — as well as on the ten steps for good governance, relating them to the constitutional principles of legality, impersonality, morality, publicity and efficiency set forth in Article 37 of the Federal Constitution. Throughout the text, it is demonstrated that governance is not restricted to top management but materializes in the daily activities of public servants, directly influencing processes, decisions and institutional outputs. It is concluded that the effective adoption of governance practices strengthens coherence between planning, execution and evaluation, contributing to greater efficiency, effectiveness and impact of public actions, as well as to increasing public trust in governmental institutions.

KEYWORDS

Public governance. Public administration. Control. Results. Public value.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo foi desenvolvido com o propósito de contribuir para a compreensão e a aplicação prática da governança pública no âmbito das organizações estatais, dirigindo-se tanto à alta administração, responsável pelo direcionamento estratégico, pela liderança institucional e pelas decisões de governança, quanto, de forma especial, ao servidor público que atua cotidianamente na execução dos processos administrativos. Ao reconhecer que a governança não se materializa apenas nos níveis decisórios superiores, mas se concretiza no trabalho diário de quem planeja, executa, controla e registra os atos da Administração, o estudo foi concebido como um instrumento didático e acessível, voltado a apoiar o servidor como operador efetivo dos mecanismos de liderança, estratégia e controle. Busca-se, assim, aproximar os referenciais conceituais e normativos da governança pública da prática administrativa real, promovendo uma atuação mais consciente, integrada e orientada à entrega de resultados e valor público à sociedade.

O serviço público impõe ao servidor o desafio de compreender não apenas normas, rotinas e procedimentos administrativos, mas também como o Estado se organiza para entregar resultados à sociedade. Nesse contexto, a governança pública surge como um referencial essencial para orientar decisões, organizar responsabilidades e assegurar que a atuação administrativa produza benefícios reais ao cidadão.

De forma simples e acessível, pode-se afirmar que governança pública é a capacidade da Administração Pública de entregar à sociedade bens e serviços de qualidade, de maneira ética, transparente e orientada ao interesse público. Essa definição macro ajuda o servidor a perceber que governança não é um conceito

abstrato ou restrito à alta administração, mas um modelo que influencia diretamente o trabalho cotidiano de cada unidade e de cada agente público.

Este artigo apresenta uma abordagem ampliada e didática sobre governança pública, voltada a todos os servidores e em especial aos membros da alta administração. São explorados os conceitos fundamentais, os mecanismos de governança segundo os Manuais do Tribunal de Contas da União (TCU), exemplos práticos de procedimentos administrativos relacionados a esses mecanismos, os 10 Passos para uma Boa Governança e sua relação com os princípios da Administração Pública previstos no artigo 37 da Constituição Federal. Ao final, propõe-se uma reflexão sobre o papel da governança na promoção de resultados, eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública.

2 O QUE É GOVERNANÇA PÚBLICA E POR QUE ELA IMPORTA

A governança pública pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos, processos, estruturas e valores por meio dos quais as organizações do setor público são avaliadas, direcionadas e monitoradas, com o objetivo de assegurar que sua atuação esteja alinhada ao interesse da sociedade. Trata-se, portanto, da forma como o Estado organiza a tomada de decisões, define prioridades, gerencia riscos e presta contas sobre os resultados alcançados, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de maneira íntegra, eficiente e transparente.

Sob a perspectiva adotada pelos órgãos de controle, especialmente o Tribunal de Contas da União (TCU), a governança distingue-se da gestão. Enquanto a governança exerce a função direcionadora, estabelecendo estratégias, objetivos e critérios de controle com base em evidências e no interesse público, a gestão é responsável pela execução, pela implementação das políticas e pela administração cotidiana dos recursos e processos. Essa distinção é essencial para evitar a sobreposição de papéis, reduzir conflitos de interesse e fortalecer os mecanismos de responsabilização.

A importância da governança pública decorre, em primeiro lugar, das características próprias do setor público. Diferentemente do setor privado, a Administração Pública não visa ao lucro, mas à geração de valor público, materializada na entrega de serviços essenciais, na implementação de políticas públicas eficazes e na promoção do desenvolvimento social. Além disso, os gestores públicos administram recursos que pertencem à coletividade, estando sujeitos a um regime jurídico marcado por princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Nesse contexto, a governança atua como um sistema de salvaguardas institucionais, destinado a assegurar que o poder decisório seja exercido de forma responsável e orientada ao bem comum.

Outro aspecto central é que a governança pública contribui diretamente para a redução dos riscos de desvios, desperdícios e ineficiências. Ao incorporar

práticas estruturadas de liderança, planejamento estratégico, gestão de riscos, controles internos e *accountability*, a governança fortalece a capacidade do Estado de antecipar problemas, corrigir rumos e responder de maneira mais eficaz às demandas sociais. Organismos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), destacam que governos com sistemas robustos de governança tendem a prestar melhores serviços públicos e a utilizar os recursos públicos de forma mais racional e sustentável.

A governança pública também possui um papel fundamental na legitimação da ação estatal. Em democracias contemporâneas, não basta que o Estado atue de forma legal; é necessário que suas decisões sejam compreensíveis, justificáveis e passíveis de controle pela sociedade. Nesse sentido, mecanismos de transparência, participação social e prestação de contas — elementos centrais da boa governança — ampliam a confiança dos cidadãos nas instituições públicas e reforçam a credibilidade do Estado.

Por fim, a governança pública importa porque está diretamente associada à capacidade do Estado de produzir resultados sustentáveis ao longo do tempo. Políticas públicas mal governadas tendem a ser descontinuadas, capturadas por interesses específicos ou desconectadas das reais necessidades da população. Ao contrário, uma governança bem estruturada promove coerência entre planejamento, orçamento, execução e controle, assegurando que as ações governamentais transcendam ciclos políticos e contribuam efetivamente para o desenvolvimento econômico e social.

Em síntese, a governança pública não é um conceito meramente abstrato ou gerencial. Ela constitui um pilar essencial da boa administração pública, ao articular liderança, estratégia e controle em favor do interesse coletivo, fortalecendo a integridade, a eficiência e a legitimidade do Estado perante a sociedade.

3 MECANISMOS DE GOVERNANÇA SEGUNDO OS MANUAIS DO TCU

Os referenciais de governança do Tribunal de Contas da União organizam a governança pública em três mecanismos fundamentais: liderança, estratégia e controle. Esses mecanismos atuam de forma integrada e se materializam em práticas concretas no dia a dia das organizações públicas.

3.1 LIDERANÇA: DIREÇÃO, ÉTICA E RESPONSABILIDADE

No âmbito dos referenciais de governança do Tribunal de Contas da União, o mecanismo de liderança está relacionado à capacidade da alta administração de estabelecer direção clara, criar um ambiente organizacional ético e definir responsabilidades de forma consistente. A liderança não se limita à figura individual

do gestor, mas compreende o conjunto de estruturas, valores e práticas institucionais que orientam o comportamento dos dirigentes e influenciam a atuação de toda a organização. É por meio desse mecanismo que se assegura que as decisões sejam tomadas com base no interesse público, na legalidade e na responsabilidade institucional.

Para o servidor, a liderança se manifesta de maneira concreta no cotidiano administrativo quando existem referências claras sobre o que é esperado de cada agente público. Isso ocorre, por exemplo, quando a organização dispõe de um código de ética formalmente instituído e amplamente divulgado, quando os papéis e atribuições de gestores, chefias e equipes estão bem definidos e quando os critérios para ocupação de cargos de direção e funções de confiança são objetivos, técnicos e transparentes. Nessas condições, o servidor encontra um ambiente que favorece a atuação profissional, reduz incertezas e limita decisões arbitrárias ou personalistas.

Um aspecto central da liderança em governança pública é a promoção da integridade. A institucionalização de políticas de integridade, conforme recomendado pelo TCU, constitui um exemplo prático desse mecanismo em funcionamento. Tais políticas envolvem ações sistemáticas de prevenção a conflitos de interesses, programas de capacitação ética, definição de padrões de conduta e disponibilização de canais seguros para comunicação de irregularidades. Quando a liderança assume o compromisso com a integridade e o demonstra por meio de normas e práticas efetivas, cria-se um ambiente organizacional que desencoraja desvios e fortalece a confiança dos servidores e da sociedade na atuação da instituição.

3.2 ESTRATÉGIA: PLANEJAMENTO E FOCO EM RESULTADOS

O mecanismo de estratégia, segundo os manuais do TCU, refere-se ao direcionamento da organização pública no médio e no longo prazo. É por meio da estratégia que se definem a missão institucional, a visão de futuro, os objetivos estratégicos e as metas a serem alcançadas, bem como os indicadores que permitirão avaliar o desempenho organizacional. A governança estratégica busca assegurar que a atuação administrativa não seja apenas reativa, mas orientada por prioridades claramente estabelecidas e voltadas à entrega de resultados de valor público.

Na prática administrativa, a estratégia se concretiza quando a instituição possui um planejamento estratégico formalizado, conhecido por toda administração, em especial pelos gestores, e desdobrado em planos táticos e operacionais. Isso significa que as unidades organizacionais compreendem como suas atividades contribuem para os objetivos institucionais mais amplos e que o orçamento público é elaborado de forma alinhada a esse planejamento, evitando a dissociação entre o que se planeja e o que efetivamente se financia. Além disso, a boa governança estratégica pressupõe a identificação e o tratamento de riscos que possam comprometer o alcance dos resultados pretendidos.

Para o servidor, a estratégia se torna perceptível quando ele participa de processos de planejamento da sua unidade, como a definição de planos anuais de trabalho, prioridades, prazos e responsáveis. Quando essas atividades são sistematizadas, acompanhadas e revisadas periodicamente, há um ambiente de governança estratégica consolidado. Por outro lado, a ausência de planejamento e de monitoramento tende a gerar atuação fragmentada, decisões de curto prazo e dificuldade de avaliação do desempenho institucional, comprometendo a efetividade da ação pública.

3.3 CONTROLE: TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA

O mecanismo de controle tem por finalidade assegurar que a atuação administrativa esteja em conformidade com as normas legais, os princípios da administração pública e os objetivos definidos pela estratégia organizacional. Conforme os referenciais do TCU, o controle abrange um conjunto de práticas que incluem controles internos, auditorias, prestação de contas, transparência e mecanismos de responsabilização. Trata-se de um elemento essencial para garantir a legalidade, a eficiência e a confiabilidade da gestão pública.

No cotidiano do servidor, o controle se materializa por meio da formalização e documentação dos procedimentos administrativos, do registro adequado das decisões em processos oficiais e da disponibilização de informações para os controles interno, externo e social. Essas práticas permitem a rastreabilidade dos atos administrativos, facilitam a fiscalização e contribuem para a prestação de contas à sociedade. O controle não deve ser compreendido apenas como um mecanismo punitivo, mas como um instrumento de orientação e aprimoramento da gestão.

Um exemplo prático desse mecanismo é o correto uso dos sistemas oficiais para registro de atos, contratos e decisões, assegurando que todas as informações relevantes estejam acessíveis e organizadas. Outro exemplo relevante é a atuação das unidades de controle interno, que exercem papel preventivo ao avaliar os processos internos, orientar gestores e servidores sobre riscos, conformidade e boas práticas. Quando o controle é bem estruturado, as falhas são identificadas de forma tempestiva e tratadas como oportunidades de melhoria contínua, fortalecendo a governança e a credibilidade da organização pública.

4 OS 10 PASSOS PARA UMA BOA GOVERNANÇA PÚBLICA SEGUNDO O TCU

Com base nos mecanismos de liderança, estratégia e controle, o TCU sistematizou suas orientações nos chamados 10 Passos para uma Boa Governança, que funcionam como um guia prático para as organizações públicas. De forma explicativa, esses passos consistem em:

4.1 ESTABELECE O MODELO DE GOVERNANÇA

Este passo consiste em definir claramente como a organização toma decisões, quais são as instâncias responsáveis pelo direcionamento estratégico, pela gestão e pelo controle, bem como os papéis e responsabilidades de cada ator. Um modelo de governança bem definido evita sobreposições, lacunas decisórias e conflitos de interesse, reforçando a segregação entre governança e gestão.

Para se estabelecer um modelo de governança a administração deve instituir formalmente, por ato normativo interno, um comitê de governança ou colegiado estratégico, com competências definidas, periodicidade de reuniões e regras de deliberação, distinto das unidades executoras.

4.2 LIDERAR COM INTEGRIDADE

A liderança deve ser exercida com base em valores éticos, legalidade e compromisso com o interesse público. Esse passo enfatiza que a conduta das lideranças influencia diretamente o comportamento organizacional e a confiança da sociedade nas instituições públicas.

Exemplo prático: Implementar e divulgar um código de ética, criar canais de denúncia, promover ações educativas sobre integridade e assegurar que dirigentes deem o exemplo, com tolerância zero a desvios.

4.3 DESENVOLVER LIDERANÇAS

A boa governança depende de dirigentes e gestores competentes, capacitados e avaliados por desempenho. O TCU destaca a necessidade de investir no desenvolvimento contínuo das lideranças, considerando conhecimentos técnicos, habilidades gerenciais e atitudes compatíveis com o serviço público.

Exemplo prático: Instituir programas de capacitação gerencial, trilhas de formação para cargos de chefia e critérios objetivos para seleção, permanência e avaliação de gestores.

4.4 DEFINIR O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

Esse passo trata da definição clara da missão, visão, objetivos estratégicos e metas, alinhados às políticas públicas e às necessidades da sociedade. O direcionamento estratégico orienta a atuação institucional e dá coerência às decisões administrativas.

Exemplo prático: Elaborar um planejamento estratégico institucional, com objetivos mensuráveis, indicadores e vinculação ao PPA, à LDO e ao orçamento anual.

4.5 GERENCIAR RISCOS E FORTALECER CONTROLES

A governança exige que a organização identifique, avalie e trate riscos que possam comprometer o alcance de seus objetivos. Esse passo integra governança, gestão de riscos e controles internos como instrumentos de prevenção e correção.

Exemplo prático: Implantar uma política de gestão de riscos, mapear riscos estratégicos e operacionais e definir controles preventivos e corretivos associados aos principais processos, também conhecidos como críticos.

4.6 PROMOVER A TRANSPARÊNCIA

A transparência é elemento central da governança pública, pois garante acesso à informação, clareza das decisões e visibilidade dos resultados, permitindo o controle social e institucional.

Exemplo prático: Manter portais atualizados com informações sobre planejamento, orçamento, contratos, resultados e decisões estratégicas, em linguagem acessível ao cidadão.

4.7 MONITORAR O DESEMPENHO

Monitorar desempenho significa acompanhar sistematicamente resultados, metas e indicadores, avaliando se a organização está cumprindo seus objetivos e entregando valor público.

Exemplo prático: Criar painéis de indicadores estratégicos, realizar reuniões periódicas de acompanhamento e utilizar os resultados para correções de rumo.

4.8 ASSEGURAR ACCOUNTABILITY

A *accountability* envolve prestação de contas, responsabilização e transparência quanto aos atos praticados e aos resultados alcançados. É um dos pilares da legitimidade da Administração Pública.

Exemplo prático: Formalizar relatórios de gestão, estabelecer responsabilidades claras por decisões e assegurar respostas tempestivas aos órgãos de controle e à sociedade.

4.9 ENGAJAR AS PARTES INTERESSADAS

A governança pública deve considerar os interesses de cidadãos, usuários de serviços, servidores, órgãos de controle e parceiros institucionais, promovendo diálogo e participação sempre que possível.

Exemplo prático: Realizar consultas públicas, audiências, pesquisas de satisfação e mecanismos internos de escuta dos servidores e usuários dos serviços.

4.10 APRIMORAR CONTINUAMENTE A GOVERNANÇA

A governança não é estática. Este passo reforça a necessidade de avaliar periodicamente as práticas adotadas, aprender com erros e acertos e promover melhorias contínuas.

Exemplo prático: Aplicar autoavaliações de governança, utilizar resultados de auditorias e fiscalizações e implementar planos de ação para evolução do sistema de governança.

Para o servidor, esses passos ajudam a compreender que governança não é um evento isolado, mas um processo contínuo, que exige planejamento, execução, monitoramento e aprendizado institucional.

5 GOVERNANÇA E OS PRINCÍPIOS DO ARTIGO 37 DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL

Os princípios da Administração Pública previstos no artigo 37 da Constituição Federal — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — constituem o núcleo normativo que orienta toda a atuação estatal. Esses princípios não se limitam a enunciados abstratos, mas devem ser observados concretamente na formulação de políticas públicas, na gestão administrativa e na execução das atividades cotidianas dos órgãos e entidades públicas. Nesse contexto, a governança pública assume papel central, pois oferece os mecanismos, processos e práticas necessários para transformar esses princípios constitucionais em ações efetivas no dia a dia da administração.

Os referenciais de governança do Tribunal de Contas da União, especialmente os chamados “10 Passos para a Boa Governança”, numa visão que transcende aos aspectos técnicos da governança, operam como instrumentos práticos que conectam os princípios constitucionais à gestão pública. Por meio de mecanismos como liderança, estratégia, gestão de riscos, controles internos e transparência, a governança cria condições institucionais para que os princípios do artigo 37 deixem de ser apenas exigências normativas e passem a orientar decisões, comportamentos e resultados.

O princípio da legalidade, segundo o qual a administração pública somente pode agir conforme a lei, é fortalecido de maneira significativa pelas práticas de governança. O planejamento institucional, a definição clara de processos, a gestão de riscos e a existência de controles internos contribuem para que as decisões administrativas sejam tomadas de forma previamente estruturada e juridicamente segura. No cotidiano do servidor, isso se reflete, por exemplo, na observância de fluxos processuais definidos, na utilização de pareceres técnicos e jurídicos antes da tomada de decisões relevantes e no cumprimento das normas orçamentárias e financeiras. A governança, nesse sentido, reduz improvisações e atua como um mecanismo preventivo e de controle de legalidade.

A impessoalidade, que exige que a atuação administrativa seja orientada pelo interesse público e não por preferências pessoais, encontra na governança um importante aliado. A adoção de critérios objetivos para decisões, a padronização de procedimentos, a profissionalização da liderança e a separação clara entre funções técnicas e políticas são práticas típicas de um sistema de governança bem estruturado. Para o servidor, isso se traduz em regras claras para concessão de

benefícios, distribuição de tarefas, seleção de fornecedores e ocupação de funções de confiança. Quando as decisões seguem critérios previamente estabelecidos e transparentes, diminui-se o espaço para favorecimentos pessoais e arbitrariedades.

O princípio da moralidade administrativa, que impõe um padrão ético de conduta aos agentes públicos, também é diretamente promovido pela governança pública. Políticas de integridade, códigos de ética, programas de capacitação, gestão de conflitos de interesses e mecanismos de responsabilização são instrumentos típicos de governança voltados à promoção da moralidade. No dia a dia, o servidor percebe essa correlação quando a instituição estabelece orientações claras sobre condutas vedadas, quando há canais formais para o relato de irregularidades e quando comportamentos incompatíveis com a ética pública são efetivamente apurados e punidos. A governança, nesse aspecto, contribui para criar um ambiente organizacional no qual agir corretamente não depende apenas da consciência individual, mas é reforçado por normas e práticas institucionais.

A publicidade, entendida como dever de transparência e de prestação de contas à sociedade, é outro princípio constitucional diretamente operacionalizado pela governança. A transparência ativa, a divulgação de informações em portais institucionais, a formalização de decisões em processos administrativos e a clareza na comunicação institucional são práticas de governança que materializam esse princípio. Para o servidor, isso significa registrar adequadamente os atos praticados, produzir informações confiáveis e compreender que a documentação e a transparência não são meras exigências burocráticas, mas instrumentos essenciais de controle social e legitimidade da ação pública.

Por fim, o princípio da eficiência, que impõe à administração pública o dever de alcançar resultados com qualidade e economicidade, é fortemente impulsionado pela governança orientada a resultados. O estabelecimento de metas, indicadores de desempenho, monitoramento contínuo, avaliação de políticas públicas e melhoria dos processos administrativos são práticas que permitem à organização pública entregar mais valor à sociedade com os recursos disponíveis. No cotidiano do servidor, a eficiência se manifesta quando há clareza sobre objetivos, prazos e responsabilidades, quando os processos são revisados para eliminar desperdícios e quando o desempenho é acompanhado de forma sistemática, permitindo correções e aprimoramentos.

Dessa forma, a governança pública atua como um verdadeiro elo entre os princípios constitucionais e a prática administrativa cotidiana. Ao estruturar a atuação do Estado por meio de mecanismos de liderança, estratégia e controle, a governança transforma os valores do artigo 37 da Constituição Federal em orientações concretas para a tomada de decisão, o comportamento dos agentes públicos e a entrega de resultados à sociedade. Para o servidor, compreender essa

correlação é fundamental, pois permite enxergar que cada atividade administrativa, por mais simples que pareça, está inserida em um sistema maior de governança voltado à legalidade, à ética, à transparência e à eficiência da gestão pública.

6 GOVERNANÇA PÚBLICA, RESULTADOS E VALOR PÚBLICO: REFLEXÃO FINAL

A governança pública, no contexto contemporâneo, deixou de ser um conceito acessório ou meramente normativo para se consolidar como eixo estruturante da ação estatal. Mais do que um arranjo de regras, instâncias e procedimentos, ela representa a capacidade do Estado de direcionar, coordenar e controlar suas ações com coerência, integridade e foco em resultados que importam para a sociedade.

Quando efetivamente implementada, a governança transcende o plano formal e passa a operar como um sistema vivo de tomada de decisão qualificada. Ela conecta estratégia e execução, alinha objetivos institucionais com demandas sociais e cria as condições necessárias para que políticas públicas não apenas existam no papel, mas produzam transformações reais. Nesse sentido, governar bem não é apenas fazer mais — é fazer melhor, com propósito, priorização e responsabilidade.

A ausência de governança, por outro lado, costuma se manifestar de forma silenciosa produzindo sistematicamente: ações fragmentadas, desperdício de recursos, sobreposição de iniciativas, baixa coordenação entre órgãos, decisões reativas e falta de clareza quanto aos resultados esperados. Trata-se de um cenário em que a Administração até atua, mas não necessariamente entrega valor. E aqui reside um ponto central: a simples execução de atividades não equivale à geração de valor público.

É nesse contexto que se insere a tríade eficiência, eficácia e efetividade. A eficiência, isoladamente, pode levar a uma máquina pública “rápida”, porém mal direcionada. A eficácia pode indicar cumprimento de metas que, por sua vez, podem não refletir as reais necessidades da população. Já a efetividade — o impacto concreto na vida das pessoas — somente é alcançada quando há coerência entre planejamento, execução e avaliação. E essa coerência é, essencialmente, um produto da boa governança.

Para o servidor público, essa compreensão é decisiva. Sua atuação não se limita ao cumprimento de tarefas ou à observância de normas: ela se insere em um sistema mais amplo, no qual cada decisão, cada processo e cada entrega devem contribuir, direta ou indiretamente, para a geração de valor público. Isso exige visão sistêmica, senso de responsabilidade institucional e compromisso com resultados que ultrapassam indicadores formais.

Assim, compreender a governança pública não é apenas dominar conceitos técnicos, mas internalizar uma lógica de atuação orientada por propósito, integridade

e resultado. É reconhecer que o serviço público só se legitima plenamente quando é capaz de transformar recursos — que são sempre escassos — em benefícios concretos para a sociedade.

Ao final, impõe-se uma reflexão inevitável e incômoda:

a Administração Pública está realmente organizada para gerar valor público ou apenas para funcionar?

Responder a essa pergunta, com honestidade e senso crítico, é o primeiro passo para transformar a forma de atuar no setor público. Porque, em última instância, governança não é sobre estruturas; é sobre escolhas. E são essas escolhas que determinam se o Estado será apenas presente, ou verdadeiramente relevante na vida das pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Art. 37. Disponível em: <<https://normas.leg.br/?urn=urn:lex:br:federal:constituicao:1988-10-05;1988!art37>>.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança Organizacional. 3. ed. Brasília: TCU, 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa governança. 2. ed. Brasília: TCU, 2021.

(Manual explorado de forma estruturante neste trabalho, especialmente nos eixos de liderança, estratégia e controle.)

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Governança pública: conceitos, mecanismos e práticas. Brasília: TCU, s.d. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-publica>>.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, s.d. Disponível em: <https://www.oecd.org/publications/oecd-public-governance-reviews_22190414.html>.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). OECD Integrity Review of Brazil 2025. Paris: OECD Publishing, 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). The Innovation System of the Public Service of Brazil. Paris: OECD Publishing, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Governança corporativa e geração de valor sustentável. São Paulo: IBGC, s.d. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/sobre>>. Acesso em: abr. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Governança corporativa aplicada a empresas estatais e ao interesse público. São Paulo: IBGC, s.d. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/jornadas/estatais>>.

SANTOS, David Cardoso dos; et al. Os princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como vetores da governança contemporânea. Revista Fisioterapia & Terapia Ocupacional, v. 29, n. 145, 2025. DOI: 10.69849/revistaft/cs10202504300951.

THORSTENSEN, Vera; NOGUEIRA, Thiago. Governança pública: a evolução do tema na OCDE e as diretrizes para o Brasil. Working Paper CCGI/FGV n. 532. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2020.

THORSTENSEN, Vera; ARIMA JUNIOR, Mauro Kiithi (org.). O Brasil e o modelo de governança da OCDE. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2020.

REVISTA FÓRUM. Governança pública, controle e gestão: desafios contemporâneos da Administração Pública. São Paulo: Editora Fórum, s.d. Disponível em: <<https://editoraforum.com.br>>.