

Governança na administração vai além do combate à corrupção

Autor(a): Fabrício Motta

Publicado em: 30 de novembro de 2017

Publicação: conjur_import

Link JurisTube: <https://juristube.com.br/colunistas/fabricio-motta/governanca-na-administracao-vai-alem-do-combate-a-corrupcao>

Fonte original:

<https://www.conjur.com.br/2017-nov-30/interesse-publico-governanca-administracao-alem-combate-corrupcao>

Identificador citável: juristube.com.br/colunistas/fabricio-motta/governanca-na-administracao-vai-alem-do-combate-a-corrupcao#ep-ad36a35c

Resumo

Na semana passada o presidente da República assinou o Decreto 9.203/17, que dispõe sobre a política de governança da

Texto integral

Na semana passada o presidente da República assinou o Decreto 9.203/17, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal. Ao que consta, a norma tem como base referencial trabalhos realizados pelo Tribunal de Contas da União, notadamente o manual Dez passos para a boa governança [1]. Governança é uma das muitas palavras que migraram, nas últimas décadas, do mundo corporativo para o peculiar universo do serviço público brasileiro. Com a leveza que lhe é peculiar, há tempos escreveu Lya Luft[2]: “Palavras assustam mais do que fatos: às vezes é assim. (...) Viemos ao mundo para dar nome às coisas: dessa forma nos tornamos senhores delas ou servos de quem as batizar antes de nós”. A palavra governança, nessa linha, pode assumir feições assustadoras ou mágicas, de acordo com o entendimento mais ou menos elástico que se lhe atribuem. Na esteira dos trabalhos realizados pelo Tribunal de Contas da União[3], o Decreto define governança pública como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (artigo 2º, inciso I). São estabelecidos os seguintes princípios da governança pública: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência (artigo 3º). São colocadas ainda diretrizes para a governança pública (artigo 4º): I – direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades; II – promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico; III – monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas; IV – articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público; V – fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as

funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades; VI – implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores; VII – avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios; VIII – manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade; IX – editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente; X – definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e XI – promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação. Caio Marini e Humberto Falcão, com a didática e profundidade que lhes é peculiar, definem governança pública como “um processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhoria do desempenho. Dessa forma, nenhum desses elementos pode ser pensado de forma isolada. Governança pública é capacidade de governo; é governar em rede de forma colaborativa; é governar orientado para resultados; todos estes elementos juntos para gerar valor público sustentável. Fortalecer a capacidade de governo e governar em rede não faz sentido se não estiverem a serviço de resultados e da geração de valor público, que, por sua vez, não ocorrem de forma fortuita, mas demandam o desenvolvimento de capacidades e relacionamentos interinstitucionais”[4]. A despeito da definição normativa de “valor público”[5], não parece existir sentido em afastar qualquer acepção da necessária realização dos direitos fundamentais e busca dos objetivos da República, ambos estabelecidos de forma cogente pela Constituição da República. Sem pretensão de conferir cientificidade a esta análise (cujo campo propício está situado na ciência da Administração, não na ciência do Direito) governança envolve responsabilidade na condução dos assuntos do Estado e qualidade na execução de suas competências administrativas, aproximando-se — mais uma vez, em sentido amplo — do que costuma ser singelamente referido como “boa administração”. A referência à qualidade, singelamente, envolve a capacidade para identificar adequadamente as demandas sociais, planejar os meios necessários e adequados para atendê-las e conseguir executá-los com eficiência, eficácia e economicidade. No senso comum, vivente na imaginação e na indignação dos cidadãos brasileiros, governança seria o oposto de ineficiência. Não é demais lembrar que o princípio da eficiência encontra-se positivado no caput do artigo 37 da Constituição, ao lado dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. No mundo corporativo, o advento da governança está ligado à separação entre propriedade e gestão, mais precisamente no momento em que organizações deixam de ser geridas diretamente por seus proprietários e passam a ser administradas por terceiros. A relevância da governança está justamente na possibilidade de divergência de interesses e objetivos entre proprietários e administradores, situação que impõe a adoção de modelos estruturais para trazer maior segurança para os proprietários e eficiência para as companhias. As peculiaridades da governança no setor público podem ser simplificadas em uma breve volta ao tempo para colher a magistral lição de Cirne Lima: “administração é a atividade do que não é proprietário, senhor absoluto. Na administração, o dever e a finalidade são predominantes; no domínio, a vontade”. Para além das dificuldades de diversas ordens que tolhem o desempenho da Administração Pública, a crônica promiscuidade de interesses públicos e privados é nosso pecado original. A distinção entre esses dois campos de interesses marca a intersecção com

a corrupção, patologia agravada pela ineficiência. Desconheço a existência de estudos científicos sérios que comparem as perdas de recursos públicos causadas pela ineficiência, de um lado, e pela corrupção, de outro. Entretanto, a sensação vivenciada por aqueles que lidam com o controle da Administração é que as duas patologias — corrupção e ineficiência — corroem de forma semelhante nossos recursos e nossas esperanças de plena realização das promessas trazidas pela Constituição. As novas regras constituem importante instrumento para estimular, ao menos, profissionalismo e seriedade na condução de políticas públicas e na prestação de serviços públicos. De qualquer forma, palavras são rótulos que, despidas de compromisso, ações e cogência, nada criam além de simples aparências. Sem profissionalização do exercício da função pública (incluindo recrutamento adequado, avaliação de desempenho, capacitação constante, estímulo e valorização da liderança e do servidor de alta performance) e avaliação séria sobre a interferência das atividades políticas, governança não funcionará nem por decreto, como reza o ditado, e nem mesmo por lei. 1 Brasil. Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa governança / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 2 LUFT, Lya. A força da palavras. Revista VEJA, São Paulo, edição 1862, nº 28, de 14 de julho de 2004, p.20. 3 portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm 4 MARINI, Caio. MARTINS, Humberto. Governança pública contemporânea – uma tentativa de dissecação conceitual, Revista do TCU nr. 130, maio/ago 2014, p.42-53. 5 Art2º, II – “valor público – produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos”.

Como citar este documento

As citações abaixo seguem os padrões ABNT NBR 6023:2018, APA 7ª edição, Chicago Author-Date (17ª ed.) e BibTeX (LaTeX). Copie o formato exigido pelo periódico ou gerenciador bibliográfico (Zotero, Mendeley, EndNote).

ABNT (NBR 6023:2018)

MOTTA, Fabrício. Governança na administração vai além do combate à corrupção. *conjur_import*, 30 nov. 2017. Disponível em:

<https://www.conjur.com.br/2017-nov-30/interesse-publico-governanca-administracao-alem-combate-corrupcao>. Acesso via: JurisTube — Acervo Digital de Direito. Disponível em: <https://juristube.com.br/colunistas/fabricio-motta/governanca-na-administracao-vai-alem-do-combate-a-corrupcao>. Acesso em: 26 set. 2026.

APA 7ª edição

Motta, F. (2017, November 30). Governança na administração vai além do combate à corrupção.

conjur_import.

<https://www.conjur.com.br/2017-nov-30/interesse-publico-governanca-administracao-alem-combate-corrupcao>

Chicago Author-Date (17ª ed.)

MOTTA, Fabrício. 2017. “Governança na administração vai além do combate à corrupção.” *conjur_import*, November 30.

<https://www.conjur.com.br/2017-nov-30/interesse-publico-governanca-administracao-alem-combate-corrupcao>

BibTeX

```
@article{fabr-cio-motta-governan-a-na-administra-o-vai-al-m-do-c-2017,
author = {Motta, Fabrício},
title = {Governança na administração vai além do combate à corrupção},
journal = {conjur_import},
year = {2017},
url = {https://www.conjur.com.br/2017-nov-30/interesse-publico-governanca-administracao-alem-combate-corrupcao},
urldate = {2017-11-30}
}
```



Licença de Uso — CC BY-NC-SA 4.0

Este conteúdo está licenciado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). O uso para fins acadêmicos e educacionais é permitido, desde que citada a fonte original (JurisTube) conforme as normas técnicas indicadas neste documento.

Termos completos:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt-br>

JurisTube — Acervo Digital de Direito

<https://juristube.com.br/colunistas/fabricio-motta/governanca-na-administracao-vai-alem-do-combate-a-corrupcao>

PDF gerado em 2026-09-26 17:06 UTC