

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:
UM PROCESSO EM CONSTRUÇÃO!*****CORPORATE GOVERNANCE IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A
PROCESS UNDER CONSTRUCTION!***

Artigo recebido em 04/02/2017

Revisado em 05/03/2017

Aceito para publicação em 09/04/2017

Livia Maria Cruz Gonçalves de Souza

Mestre em Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável pela ESDHC. Doutoranda em Direito Público pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas).

Professora da Escola Superior Dom Helder Câmara (ESDHC – Belo Horizonte). Advogada.

E-mail: liviamaria_cg@hotmail.com.

Edimur Ferreira de Faria

Doutor e Mestre pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor da Graduação e do Programa de Pós-Graduação em Direito da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas).

RESUMO: Objetiva-se com este artigo analisar a governança corporativa na Administração Pública brasileira. Expõem-se os pontos negativos e positivos da historicidade dos modelos de gestão. Embora a governança no setor público seja recente, seus princípios ainda não são exercidos pelo Estado. A participação social no processo de tomada de decisão é incipiente, o que sugere ausência de conscientização do exercício de cidadania e inefetividade da gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Governança. Administração Pública. Governança corporativa.

ABSTRACT: The article aims to analyze corporate governance in the Brazilian Public Administration. It exposes the historicity of management models, the negative and positive points. Although governance in the public sector is recent, its principles are not yet exercised by the state. Social participation in the decision-making process is incipient, which suggests lack of awareness of the exercise of citizenship and management ineffectiveness.

KEYWORDS: Governance. Public administration. Corporate governance.

SUMÁRIO: Introdução. 1 Reformas de gestão na administração pública. 2 Governança corporativa no setor público. 3 Governança corporativa no Brasil ainda em construção. Conclusão. Referências.

INTRODUÇÃO

A Administração Pública carrega consigo mudanças, ou reformas, pertinentes a cada período histórico, na tentativa de implantar a melhor gestão pública. Decerto que muitas das medidas implantadas derivaram da teoria geral da Administração privada, que serviram de inspiração ao setor público para que ele se tornasse mais eficiente e com resultados satisfatórios.

A mudança na gestão administrativa, ou reforma administrativa mais comumente chamada, é processo de cunho mundial, pois cada país possui especificidades econômicas, sociais, políticas e administrativas que podem ou não ajudar no seu desenvolvimento. A depender do momento, é preciso que o Estado se adapte para não causar prejuízo à população e assegurar a paz social.

Nesse sentido, o Estado gestor deve perquirir a excelência na execução e resultado da Administração Pública, sem perder de vista os objetivos fundamentais da República. Seja na prestação de serviços públicos, na implantação e acompanhamento das políticas públicas, no planejamento e execução orçamentária, em qualquer função administrativa, a efetividade constitucional deve ser o norte.

Em qualquer reforma administrativa a participação social deve ser imprescindível, mas nem sempre a sociedade é solicitada ou ouvida pelos governantes. No Brasil, percebe-se que a participação da sociedade ainda é incipiente nos processos de tomada de decisão da Administração Pública. Note-se que sem participação não há governança efetiva, tampouco satisfação social.

Nesse intuito, propõe-se, neste artigo, analisar o modelo de governança corporativa na Administração Pública, trazendo os cidadãos como reais *stakeholders* para participarem do processo decisório da gestão pública, de modo a efetivar os princípios da boa governança nos moldes da Constituição de 1988 e contribuir com resultados eficientes para a sociedade.

Assim, num primeiro momento, apresenta-se breve histórico das teorias sobre reformas administrativas no contexto mundial e nacional. Em seguida, adentra-se o tema da governança pública para desembocar na governança corporativa no setor público brasileiro como processo ainda em construção.

Para tanto, utilizou-se método analítico-dedutivo, por meio de pesquisa exploratória de artigos, leis, jurisprudência e doutrina.

1 REFORMAS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública vem buscando, há muitos anos, formas de produzir ou executar boa administração, no entanto, ao que parece, até o momento não houve resultado satisfatório, o que faz identificar, no decorrer da história, formas de gestão que permearam ou permeiam o governo, refletindo em alguns momentos resultados positivos, mas também insucesso ou mesmo frustrações.

O Brasil, por exemplo, já passou por algumas reformas da Administração Pública, como a burocrática na década de 1930, a de descentralização e desburocratização de 1967 e a gerencial a partir de 1980 (PEREIRA, 2015). Entrementes, as mudanças ocorridas na Administração Pública não constituem exclusividade dos brasileiros, uma vez que vários foram os países que buscaram renovar suas políticas de gerenciamento baseadas na forma de gestão do setor privado (SECCHI, 2009).

O modelo burocrático tem suas raízes em Max Weber, que defende a organização racional pautada pela eficiência. O Estado é visto por ele como uma associação política que tem Constituição e leis racionalmente escritas (WEBER, 2004). As regras funcionais são redigidas, detalhadas, padronizadas e previamente estabelecidas, com estrutura hierarquizada, poder de autoridade e coação sobre os subordinados. A divisão do trabalho, profissionalismo, impessoalidade, além da formalidade, são característica do sistema burocrático. Nesse caso, a preocupação se volta para o cargo, e não para o funcionário, pois este é temporário e o cargo é permanente (WEBER, 2012).

Esse modelo foi utilizado na Europa desde o século XVI, não somente na Administração Pública, mas nas organizações militares e religiosas, tendo influenciado as reformas da Administração Pública americana, na era progressiva, no final do século XIX e início do século XX. Um dos pontos relevantes dessa teoria foi a separação entre planejamento e execução: a política determina as finalidades e a Administração põe em prática as ações para alcançá-las (SECCHI, 2009).

Mesmo sendo modelo de busca da eficiência organizacional, foi muito criticado, justamente por não atingir seus propósitos e mostrou-se ineficiente, em razão da inflexibilidade e da rigidez implantadas, que prejudicaram a própria Administração Pública (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012). Posteriormente, no final do século XIX e início do XX, percebeu-se que a burocracia não tinha custo/benefício satisfatórios, pois a qualidade e o custo do serviço deixavam a desejar e as necessidades sociais não eram sanadas (PEREIRA, 2015).

A burocracia foi implantada nos primeiros cem anos do Brasil, mas sua aceleração se deu de 1930 em diante, com a transformação industrial que afluía no país (COSTA, 2008). Pode-se dizer que após a era Getúlio Vargas várias propostas de reforma administrativas foram propostas, mas nenhuma aprovada de fato pelo Congresso até o Decreto-Lei n. 200 de 1967 (BRASIL, 1967a), que introduziu na seara administrativa o planejamento, a classificação da administração direta e indireta como autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações, a classificação de cargos, dentre outras medidas.

Interessante frisar que, naquele momento, era imperioso para o desenvolvimento do país instituir uma administração favorável ao capitalismo, como a burocrática, que separasse o público do privado, uma vez que a administração patrimonialista não os discernia, além de estar contaminada com práticas de corrupção, nepotismo e aparelhamento estatal. Entretanto, a obsessão por controle, regras, disciplina, hierarquia e procedimentos fez que a burocracia implantada perdesse o foco nos resultados da própria atividade administrativa.

Dando continuidade aos modelos de administração que influenciaram a historicidade da Administração Pública, pode-se dizer que após o insucesso da teoria burocrática avançou-se para o gerencialismo e a governança pública, esta considerada ponto relevante deste trabalho. O primeiro modelo se divide em Administração Pública Gerencial e Governo empreendedor, formas de gestão que surgiram após o *New Public Management*; ou seja, inicia-se a estruturação da Administração Pública voltada para a eficiência, a eficácia e a competitividade (SECCHI, 2009).

Esse novo paradigma surgiu com foco na organização do setor público a partir da desburocratização, descentralização, aumento de produtividade, mas também na organização estatal, voltando-se para o interesse público. Procurando atender às demandas sociais, o cidadão passa a ser visto como cliente, usuário (SOUZA; ARAÚJO, 2014).

Governo empreendedor é aquele que viabiliza a implementação de políticas públicas com a ajuda de agentes sociais, que permite a participação dos cidadãos nas tomadas de decisão; que estimula a competitividade dentro e fora do setor público para melhor qualidade de serviços públicos; que não se preocupa apenas com normas, mas também resultados; que está atento às mazelas sociais; que é proativo e precavido quanto aos problemas que possam surgir; que estimula a capacidade e o conhecimento do funcionário e o coloca junto dos processos de deliberação. Por fim, o governo empreendedor é aquele voltado para o mercado, que minimiza custos operacionais, cria agências reguladoras e presta informações relevantes (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

No Brasil a Administração Gerencial surgiu na década de 1990, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado. Continha as diretrizes da reforma administrativa do Estado, como ajuste fiscal, reforma econômica que permitisse a competitividade internacional, a reforma da previdência social, a qualificação e a expansão dos serviços sociais, a maior governança com políticas públicas eficientes e resistisse a elas. O controle deixa de ser no processamento, do modelo burocrático, mas numa administração mais flexível focada na gestão de pessoas, qualidade de serviços e resultado (COSTA, 2008).

Assim como o modelo burocrático, o gerencial também apresenta algumas críticas, pois ele traz características do próprio antecessor, como a profissionalização e a dominação burocrática. Ademais, tendo como objetivo eficiência técnica e resultado, o interesse público e a democratização ficam à margem da gestão, o que pode comprometer uma das premissas do Estado, que é a busca do bem comum (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012).

A governança pública pode ser definida de várias formas, a depender da área que está sendo trabalhada. Se analisada sobre as premissas empresariais, significa que sobre as organizações privadas há aumento do controle por parte dos *stakeholders* (OECD, 2004).

Já para o International Monetary Fund (IMF) – Fundo Monetário Internacional (FMI), a boa governança é avaliada como requisito para apontar o grau de desenvolvimento do país, ponto relevante para aqueles que querem receber algum tipo de recurso, econômicos ou não. Além disso, o FMI estimula a promoção da transparência, correção dos desequilíbrios macroeconômicos, redução da inflação e responsabilização do Setor Público, de modo que o país atue com medidas mais eficientes e estabeleça ou retome a confiança do setor privado para recuperar o crescimento sustentado (IMF, 1997).

Voltando-se para o âmbito das ciências políticas e da Administração Pública, governança seria a atuação conjunta dos setores público e privado na criação de políticas públicas, permitindo maior participação nos processos decisórios (SECCHI, 2009).

Nos modelos de administração adotados, não ocorreu superação de um em relação ao outro, talvez porque, de fato, na administração pública ou privada aproveitam-se frações de todos eles, pois, como demonstra Kuhn (1962), um paradigma em tempo de crise não é abandonado até que outro surja e se revele superior em todos os aspectos.

Como ainda não apareceu uma teoria da administração que substitua todas as premissas outrora levantadas pelos primeiros modelos, entende-se que hodiernamente a Administração Pública está contaminada de todos os meios de gestão utilizados – às vezes, uns mais aparentes que outros.

Em consonância com Secchi (2009), os modelos organizacionais são oscilantes na Administração Pública. No caso brasileiro, há ainda resquícios do modelo burocrático, principalmente quando se observam corrupção, nepotismos e emprego por indicação política, bem como práticas do modelo gerencial e da própria governança pública como planejamento, coordenação e monitoramento.

Qualquer mudança causa estranhamento, adesão ou exclusão a depender de cada caso, e na esfera político-administrativa não seria diferente. No caso do Reino Unido, a mudança cultural esperada pela reforma estrutural do Estado, proposta por Margareth Thatcher, divergiu opiniões quanto à absorção das práticas do gerencialismo pelos servidores (MACEDO; ALVES, 2014), mas muito se aproveitou e serviu de exemplos para outros países.

No caso do Brasil, a reforma burocrática que por muito tempo foi vista como o melhor modelo de administração para a solução de conflitos, tinha pontos deficientes como já demonstrado. Viu-se, portanto, como esclarece Faria (2016), a necessidade de acompanhar a evolução científica e tecnológica, trazendo benefícios para a sociedade, em especial aos indivíduos fora do âmbito da Administração Pública. Isso, de certa forma, impulsionou a modificação para outro modelo de gestão, e assim sucessivamente.

Decerto, as escolhas não são fáceis para qualquer administrador, esteja ele em uma organização pública ou privada. Mas a busca pela excelência na execução e no resultado da Administração Pública, seja na prestação de serviços públicos, seja na implantação e no acompanhamento das políticas públicas, no planejamento e execução orçamentária, em qualquer função administrativa, a efetividade da constituição deve ser o fio condutor.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

Governança pública quer dizer distribuição de poder entre governo e sociedade quando da tomada de decisões, enquanto a governança corporativa remete ao modo como o Estado está sendo governado, gerenciado (BHATTA, 2003). A governança corporativa, segundo a OECD (2015), está preocupada em estimular as partes interessadas a empreender níveis econômicos ótimos de investimento, tanto de capital físico como também do humano. O sucesso da organização está ligado ao resultado do trabalho em equipe, da cooperação entre interessados, tanto de fornecedores, funcionários, credores como também de clientes, dentre outros.

A governança corporativa, nas relações existentes entre a administração da organização, seu conselho, acionistas e demais interessados, defende a especificação dos objetivos, os meios para alcançá-los e o monitoramento efetivo do desempenho. O que se busca é instituir um grau de confiança tal que ocorra menor custo de capital, utilização de recursos mais eficiente e, conseqüentemente, crescimento (OECD, 2004).

Segundo Rossetti e Andrade (2011), existe uma tendência significativa em transpor a teoria da governança corporativa do setor privado para o público. Nessa substituição, os cidadãos contribuintes estão no lugar dos acionistas e são os agentes principais para a governança pública, pois canalizam recursos para o Estado, de modo que este deve destinar tais receitas de maneira eficaz para a consecução de bens e serviços de interesse público.

Nas empresas privadas que incorporaram a governança e criaram rede de relacionamentos complexa, levantou-se a questão: qual ou quais interesses se quer atingir? Na Administração pública, seja federal, estadual, distrital ou municipal, tal indagação é pertinente e deveria ser incluída previamente no início dos trabalhos. Mas com uma modificação: qual ou quais interesses constitucionais se quer alcançar?

Tal modificação é necessária, pois na governança pública o interesse maior é o público, é o bem comum, é a dignidade da pessoa humana, e não qualquer interesse, pois, quando se afastam os preceitos constitucionais, abre-se espaço para o descaso com a coisa pública e estimula-se a corrupção. A partir do momento em que se define os objetivos constitucionais, permite-se traçar estratégia para realizá-los, otimizando tempo e custo, atuando com eficiência.

Segundo Pereira (2010), compete ao Estado introduzir ações inovadoras para assegurar boa gestão. Para tanto, seu perfil deve ser de Estado “inteligente-mediador-indutor”, com instituições democráticas sólidas, norteadas pela eficiência, eficácia e efetividade, competência dos recursos humanos, dentre outros.

Muito se tem discutido sobre a influência da eficácia e da eficiência nos mecanismos de gestão pública, haja vista que as investigações sobre qualquer atuar falho da Administração Pública levam a conclusões de que a atuação gerencial foi deficiente. Daí se pensar que quanto melhor eficácia e eficiência na execução das práticas administrativas, melhor gestão e controle das atividades envolvidas, sejam elas de cunho econômico, sejam propriamente de cunho administrativo.

Nessa perspectiva, a Administração Pública deve estar focada não somente na redução dos seus gastos, mas também na arrecadação de receita e boa utilização dos recursos públicos, sem deixar de atender às necessidades sociais, econômicas e ambientais, visando atingir os

melhores resultados possíveis.

Embora exista corrente como a de Friedrich Ebert Stiftung (2016) que desmistifica o endividamento brasileiro, demonstrando que a dívida do Brasil não é tão grande e que os gastos públicos expansionistas não levaram à derrocada econômica do país, não há como fechar os olhos para as taxas de crescimento do gasto público desde o governo do Ex-Presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC) e seus sucessores, que no seu segundo mandato atingiu o percentual de 3.9%. Já no primeiro mandato do Ex-Presidente Lula, ocorreu um aumento de 1.3%, totalizando 5,2% de gastos. Note-se que nos últimos quatro anos desse mandato, as despesas aumentaram para 5,5% e no primeiro mandato da Ex-Presidente Dilma houve uma queda para 3,8%, retomando ao *status quo* de FHC (STIFTUNG, 2016).

Segundo Stiftung (2016), o gasto da União se justifica pelo dispêndio de mais de 500 bilhões com benefícios sociais, como aposentadorias, pensões do INSS, seguro-desemprego, bolsa-família e os benefícios com idosos e deficientes, adicionando-se ainda a política de valorização do salário mínimo, indicando que o gasto não ocorreu pelo aparelhamento estatal ou com pessoal. Percebe-se que os princípios da boa governança não foram utilizados.

Zurro (2001) pondera que os poderes públicos têm se esforçado para melhorar a qualidade de gestão, considerando, para tanto, a eficiência como fundamento nos processos de decisões. Com essa medida, busca-se melhor distribuição dos recursos financeiros, incrementam-se a produtividade e a eficácia dos meios utilizados, estimulam-se a transparência e a ética no desenvolvimento de toda ação pública.

Geralmente, continua a autora, a eficiência está inter-relacionada com a responsabilidade. Nova forma de gestão pública com esses aspectos pode ser vista no Reino Unido, na Noruega e em outros países da União Europeia.

A vontade de impulsionar a eficiência no setor público demonstra descompasso quanto à prática. Talvez a dificuldade exista em razão do desconhecimento e do desinteresse dos próprios gestores públicos, que priorizam a normatividade do princípio da eficiência em vez de sua aplicação na realidade prática administrativa e social (ZURRO, 2001).

De toda forma, não se pode perder de vista que o princípio da eficiência na seara pública instiga a melhoria da estrutura organizacional, seus procedimentos, a utilização de recursos, atribuindo responsabilidades com base em resultados, colhendo posteriormente melhoria no rendimento e aproveitamento do dinheiro público.

O que se deve ter em mente é que, a partir do *New Public Management* (NPM), surgiu nova gestão no setor público, objetivando diminuir o tamanho da máquina estatal, melhorar a

eficiência e responsabilizar o agente político. Significa que o planejamento público deveria se voltar para a sociedade (LANE, 2000).

Para tanto, a Administração Pública em sentido amplo deveria estar mais integrada, buscando maior cooperação e responsabilização não somente no aferimento da receita, como na sua utilização. Talvez fosse o momento de pensar em uma nova forma de pacto federativo, com menor burocracia nos serviços públicos e maior efetividade e eficiência, com o estabelecimento de metas a serem cumpridas por todos, de modo que os benefícios fossem colhidos pela sociedade. Em suma, o novo pacto seria, simplesmente, efetivar a Constituição brasileira de 1988.

Do ponto de vista estratégico, o governo deveria analisar os cenários interno e externo para traçar e executar diretrizes eficientes em busca de resultados favoráveis. Nessa empreitada, utilizar a governança corporativa, incluindo na gestão pública outros interessados (BURSZTYN, M. A.; BURSZTYN, M. 2012). Vale ressaltar que se deveria estimular, por exemplo, maior participação popular de fato, e não somente pró-forma, como vem acontecendo. O Brasil, já em 2009, segundo a Secretaria de Assuntos Estratégicos, vivia um dilema quanto à governança pública, pois não havia participação da sociedade civil na formulação e execução das políticas públicas (BRASIL, 2014).

Hodiernamente, o problema persiste, haja vista que grande parte dos percalços no gerenciamento de serviços públicos, por exemplo, refere-se à ausência de repartição de competências e prestação de contas do agente responsável, principalmente quando as políticas públicas não suprem as necessidades locais e regionais.

Os fatores negativos, associados à falta de gestão entre orçamento e planejamento, ou vice-versa, impedem o acompanhamento dos resultados. Daí a carência de inovação gerencial na governança corporativa pública, clamando modificação desse contexto e uma forma de viabilizar transformação socioeconômica.

Por vezes, o Poder Público justifica a morosidade no atendimento às políticas públicas, à falta de recursos públicos. Ocorre que os recursos existem, o que falta são os três elementos já mencionados: eficiência, eficácia e efetividade na aplicação da receita orçamentária. Essa deficiência parece estar entrelaçada ao planejamento relativo à receita e às despesas (SOUZA, 2015).

A importância dos *stakeholders* é fundamental, pois, além de promover a participação social, poderá viabilizar processo de auditoria para averiguar os resultados, acompanhar a arrecadação e o direcionamento da receita, proporcionar maior transparência e eficiência, evitando ou dificultando o desvio de dinheiro público. Medida interessante, diante do

contexto complexo em que o Brasil vem passando no que tange à corrupção. Segundo o Fórum Econômico (WORLD ECONOMIC FORUM, 2016), o país ocupa o quarto lugar, ficando a primeira posição com a Venezuela, a segunda com a Bolívia, em seguida Chade.

No Brasil, por exemplo, o art. 20 da CR/88 (BRASIL, 1988) determina os bens pertencentes à União, muito deles ambientais como recursos naturais e minerais, entretanto, tal especificação não dá direito ao ente federal de dispor deles como bem entender. O papel a ser desempenhado é de gestor de bem público (MACHADO, 2014), o que justifica gestão mais responsável e equilibrada tanto da arrecadação como da aplicação da receita.

Dos princípios constitucionais da Administração Pública elencados no art. 37 da CR/88, talvez o mais importante nesse caso seria o da publicidade, pois mediante sua observância inicia-se o processo de transparência e informação, promovendo a conscientização e o acompanhamento da aplicação dos recursos às necessidades regionais e locais.

Uma alternativa seria criar um grupo de *stakeholders*, a exemplo da Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), incumbida de promover gestão transparente e responsável da utilização de recursos naturais (EITI, 2015). No Brasil, esse grupo ou conselho deveria ser utilizado para acompanhamento de qualquer utilização de recursos, não somente os naturais.

Denominado *multi-stakeholders*, é composto por representantes do governo, das indústrias (extrativas ou não) e da sociedade. Considerando que os bens minerais são bens de toda a sociedade, eles objetivam acompanhar o trajeto da receita, o resultado da arrecadação, até a aplicação, viabilizando a participação social.

Entre os países-membros do EITI estão Peru, Colômbia, Estados Unidos, Guatemala, Itália, Alemanha, Espanha, Noruega, Austrália, Finlândia, França, dentre outros. Alguns, em fase de implementação, outros, com todas as exigências cumpridas. Certamente, a proposta é interessante, pois possibilita a participação da população quando tem acesso aos dados. No caso do EITI, as empresas extrativistas apresentam relatório demonstrando o valor de todas as receitas repassadas ao governo. Do mesmo modo, o governo, por meio de relatório independente, expõe o que recebeu das empresas e como está sendo administrado o recurso. Frise-se: empresas e governo entregam relatórios independentes para tentar evitar práticas corruptivas.

3 GOVERNANÇA COORPORATIVA NO BRASIL AINDA EM CONSTRUÇÃO

A Administração Pública, do modo que vem sendo exercida ao longo da história brasileira, sugere comodidade intrigante ou confortante, dependendo do ponto de vista do observador e dos interesses em jogo. Madalena (2016) demonstra que fazer as vezes de Estado se torna lucrativo quando o *animus* no exercício da administração é afastar os preceitos constitucionais, pois prestar serviço público sem fiscalização adequada, sobre o manto da legalidade, ou permitir uma atuação inócua, sendo que a ineficiência se justifica pelo aparelhamento estatal para atingir interesses individuais, só demonstra que ainda há um bom caminho a percorrer para realizar os preceitos constitucionais.

A Administração Pública, o Direito Administrativo e o ato administrativo são imprescindíveis à gestão do Estado; são frutos do Estado de Direito e objetivam salvaguardar o próprio Direito e promover o bem da sociedade (FARIA, 2016). Em razão disso, justifica-se utilizar as teorias administrativas como governança corporativa para tentar alcançar os objetivos fundamentais da Constituição de 1988 na Administração Pública.

Assim como na proteção ambiental SACHS (2009) defende uma relação piramidal entre setor econômico, social e ambiental, necessário ainda ajustar a gestão pública de forma a equilibrar os interesses econômicos, políticos e sociais. Significa dizer exercer governo nem tão liberal nem tão social.

Embora exista proposta de nova reforma administrativa com a inclusão de uma forma de administração societal que priorize a autodeterminação dos indivíduos para que, juntos, solucionem conflitos comuns, considerando a lógica da autodeterminação como a da democracia e não a de mercado (PAULA, 2005), parece ser um caminho tortuoso em razão da própria fragmentação participativa da sociedade, escalonamento piramidal, e da dificuldade de se responsabilizar.

A governança por si só, é mais democrática, pois aumenta a parceria com os setores externos à administração, preocupa-se com conexões interorganizacionais para atingir o interesse público. É um modelo flexível que pode ser utilizado nas relações entre Administração Pública com setor privado e terceiro setor, buscando a satisfação do interesse público (PECI; PIERANT; RODRIGUES, 2008).

No Brasil há descontentamento com a gestão pública de forma geral, resultado do descontrole das políticas públicas e do aumento das desigualdades sociais e econômicas. O resultado foi o clamor social por um Estado mais proativo comprometido com os princípios

da boa governança. Isso pôde ser percebido com as manifestações ocorridas país a fora em resposta à perda de confiabilidade na conduta administrativa do governo.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) conceitua governança corporativa como sistema pelo qual as organizações são dirigidas monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Assume como princípios norteadores a transparência, a equidade, prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade dos agentes (IBGC, 2016).

No ordenamento jurídico brasileiro, há muitos instrumentos que possibilitam o exercício da boa gestão participativa, ou democrática. Existem normas constitucionais e infraconstitucionais que determinam as premissas da governança corporativa pública como os arts. 2º, 5º, 18 e 37 da CR/88 (BRASIL, 1988), haja vista os próprios princípios da Administração Pública presentes no último artigo citado.

Na legislação encontra-se a Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011), que trata do acesso à informação; o Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 (BRASIL, 2005), que institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e o comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização; a Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000 (BRASIL, 2000), que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal; o Decreto n. 6.021, de 22 de janeiro de 2007 (BRASIL, 2007), que cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), além dos códigos de ética dos servidores públicos, dentre outros instrumentos.

Há, também, no ordenamento jurídico a possibilidade de audiência e consulta pública, forma democrática de participação social na resolução de problemas que afligem a população. Pelo visto, não faltam instrumentos, a carência está na efetividade tanto na execução dos objetivos traçados quanto na responsabilização a quem deu causa ao fracasso!

Ao se analisar a aplicação das receitas dos *royalties* minerários em Minas Gerais, por exemplo, percebe-se direcionamento da receita diverso do objetivo para o qual foi criado, no que se refere à recuperação socioambiental da região minerada, uma vez que os recursos são aplicados apenas a uma vertente, qual seja, o desenvolvimento econômico, colocando-se longe das premissas da tão almejada sustentabilidade (SOUZA, 2015).

Da mesma forma, quando se analisam as funções do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e do Departamento Nacional de

Produção Mineral (DNPM) no tocante à fiscalização de barragens, normativamente cada qual tem determinações a cumprir, mas na prática, quando acontece uma catástrofe, como a ruptura da Barragem do Fundão em Mariana, e há o chamamento à responsabilidade dos órgãos envolvidos, é que se verifica uma consecução de falhas de fiscalização e de gestão indo de encontro à legislação de segurança de barragens e a Constituição da República de 1988.

Outro ponto que merece destaque é a aplicação indevida do dinheiro público, no tocante as obras de construção civil. Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), mais de um terço das obras tem problemas no projeto, entrega fora do prazo, fraude na licitação, dentre outros (FURLAN; VILLAS BOAS, 2015). Enfim uma série de atos que protelam os resultados, degradam o patrimônio público e frustram as expectativas da sociedade. Seria descaso, desconhecimento, falta de interesse dos gestores ou inércia da população?

Independentemente da resposta, fato é que se faz necessário implementar governança corporativa mais robusta e efetiva para que tais recursos não sejam desvinculados do motivo que lhes deu origem.

As melhores práticas de governança para o setor público estão relacionadas com a ética, a integridade, a responsabilidade, o comprometimento, a transparência, o controle da corrupção, o cumprimento das leis e o envolvimento dos *stakeholders* (TCU, 2004).

Nesse caminho, o maior desafio para aproximar Estado e sociedade talvez seja retirar o ranço da gestão patrimonialista e burocrática que ainda permeia a Administração, de modo que o interesse público – aqui entendido de toda a sociedade – seja o foco da atuação. Em contrapartida chamar os cidadãos à participação como reais *stakeholders*, pois são detentores de direitos, mas também são os que sofrem os riscos danosos da má gestão.

Quando se analisa a governança no setor público, percebem-se quatro vertentes. A primeira, voltada para sociedade e para o Estado, guiada pelos princípios constitucionais e as leis, determina diretrizes para a atuação dos agentes, públicos ou não, estruturação e controle do Estado. A segunda se volta para os entes federativos, esferas de poder e políticas públicas, foca na implantação de políticas públicas e nas relações entre governo e representantes da sociedade civil. A governança dos órgãos e entidades, terceira vertente, dedica-se a verificar o cumprimento de funções de cada um. Por fim, a última vertente se debruça sobre os resultados e riscos, minimiza-os e potencializa a denominada “governança das atividades intraorganizacionais” (TCU, 2004).

Nenhuma é independente, todas se entrelaçam e devem buscar atingir o mesmo resultado: atender ao bem comum. No entanto, o processo de governança será ineficiente se não se fizer cumprir seus mecanismos: liderança, estratégia e controle. Significa dizer que no

exercício de gestão e governança, os agentes devem ser competentes e alinhados aos preceitos constitucionais, atuar em conexão com *stakeholders*, promover análise de riscos, exercer o controle interno e o externo, implantar auditorias, informar, ser transparente e prestar contas.

As expressões “consciência de cidadania”, “problema e solução”, “detentor de poder”, conforme o art. 1º da CR/88 (BRASIL, 1988), ainda não fazem parte da realidade de grande parte da população brasileira, talvez por desconhecimento, desinteresse ou descrença. A população ainda não se reconhece na condição de parte integrante da gestão pública, o que é preocupante.

Uma sociedade proativa, bem informada e que exerce o controle social pode ser estímulo ou obrigação da atuação da Administração Pública. De um jeito ou do outro, certamente colherá resultados mais satisfatórios a uma vida melhor. Asseveram Silva e Bertoldi (2016) que a cidadania utilizada a favor do meio ambiente possibilita que os indivíduos conheçam o problema, acompanhem-no e busquem solução satisfatória para toda a sociedade. Tal perspectiva fortifica a democracia e estimula a solidariedade, pois o cidadão se vê como parte integrante do todo.

Na década de 1990, no Brasil, no Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado, mencionado, o governo era carente de governança, não de governabilidade, uma vez que àquela época as políticas públicas eram ineficientes dado o engessamento da máquina estatal (COSTA, 2008). Não havia preocupação com o interesse público em sentido lato, mas tão somente com o interesse da Administração. A democracia participativa, embora já com a Constituição recém-promulgada, não era vislumbrada.

No caso da governança pública, todos os cidadãos, contribuintes ou não, são parte interessada nos resultados da gestão pública, pois eles serão afetados pelas decisões dos gestores, por isso são considerados os *stakeholders*. Isso, de certa forma, implicaria maior e melhor participação popular nas tomadas de decisão dos governantes.

A evolução da gestão pública pede a participação social, daí a necessidade de conceber os *stakeholders* como parte do processo. De acordo com Rocha e Goldschmidt (2010) *stakeholders* são concebidos como outros interessados que não os sócios da empresa. Ou seja, são vias de mão dupla, uma vez que afetam a atividade organizacional, mas também são afetados por ela.

Eles podem ser os clientes, os colaboradores, a mídia, a sociedade, os agentes e administradores governamentais, intermediários financeiros, grupos ativistas, comunidades locais e regionais, organizações da sociedade civil, ONGS, TCU, os Tribunais de Contas dos

Estados (TCEs), o Ministério Público, os entes federados, dentre outros existentes na sociedade. Sendo que os internos estão dentro da própria organização e os externos, em torno.

Quando se fala em governança, significa dizer que o governo não governa sozinho, mas traz outros atores interessados para participar do processo decisório. Seria uma forma de ampliação da gestão pública, em que os *shareholders* cedem espaço aos *stakeholders*, ou seja, os acionistas nas organizações privadas cedem espaço a outros interessados (BURSZTYN, M. A.; BURSZTYN, M., 2012), como dito.

Com a teoria dos *stakeholders* é possível verificar ações que poderiam gerar participação mais efetiva dos interessados na administração dos recursos naturais e públicos, gerando maior interação social e, em consequência, resultados sociais mais satisfatórios (PEREIRA, 2010). Para tanto, os gestores devem criar condições de valorização dos grupos de interessados no processo, sem temor de limitação à liberdade política ou econômica. (FREEMAN, 2010)

Vale a pena frisar que é opção do cidadão participar ou não, mas a possibilidade tem de existir. Cada indivíduo é responsável por seus atos, mas nada o impede de ajudar e de se comprometer com seu entorno, quando a situação social é preocupante (SEN, 2010). Não significa que não participando do processo de gestão o Estado tenha de ser provedor de tudo; o que se deve ter em mente é que se a Administração Pública não atua com probidade, responsabilidade, equidade e transparência, ela pode comprometer as “liberdades substantivas”, que comprometem as liberdades individuais.

São essas liberdades que a administração compromete quando não introduz os princípios da governança corporativa na Administração Pública. Impossibilita o indivíduo de ser responsável por suas escolhas, colocando-o apenas como destinatário dos resultados negativos na má gestão.

CONCLUSÃO

As reformas administrativas exercidas mundo afora deixam as marcas sinuosas de cada modelo de gestão empregado, dependendo do momento em que cada país o executou. Como visto, não há que se falar em superação de modelos, pois cada administração pública coleciona fragmentos de gestão utilizados outrora.

No caso do Brasil, acredite-se que até hoje há resquícios de cada modelo implantado, do patrimonial ao de governança, passando pelo burocrático e pelo gerencial. Ao que parece, novo rumo começa a ser seguido pelo Estado para responder à insatisfação social pela

conduta da Administração Pública. Principalmente quanto à deficiência das políticas públicas, a inefetividade na prestação de serviços, a omissão na prestação de contas, dentre outras.

A governança corporativa no setor público deve ser encarada como instrumento de gestão importante no combate à corrupção, à improbidade administrativa, ao prejuízo ao erário, às necessidades sociais e ao déficit das contas públicas. Enfim, ela estimula melhores condutas e políticas públicas, pautadas na transparência, na informação, na responsabilidade, na probidade, na ética, na equidade, na *accountability* e na eficiência.

É inegável que a gestão pública brasileira ainda está caminhando para atingir os princípios da boa governança. Embora tenha uma Constituição e legislações que respaldam o tema, a estrada é longa e tortuosa. Necessário exercer, então, atitude mais ativa, saindo do campo formal ou regulatório para a realidade, incluindo a participação efetiva dos *stakeholders* nos processos decisórios da Administração Pública.

Somente com a participação democrática é que o Estado conseguirá identificar as mazelas reais que afligem a sociedade e poderá agir com efetividade e eficiência. Entrementes, a ausência de consciência de cidadania é um obstáculo nesse percurso, pois somente haverá governança se houver participação das partes interessadas.

É fundamental, portanto, o Estado brasileiro informar, ser transparente e resgatar a confiança da população para que ela se sinta parte da Administração, ajudando a minimizar os riscos de má gestão individualista e potencializando os resultados positivos ao interesse público, subentenda-se ao bem comum.

Caso contrário, por maior que seja a reforma administrativa, o gestor público sempre estará em débito com a CR/1988, pois não atingirá os objetivos fundamentais e colocará à margem o real detentor do poder – o povo!

REFERÊNCIAS

BHATTA, Gambhir. Post-NPM themes in public sector governance. *In: States Services Commission*. New Zeland. September, 2003. Disponível em: <https://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/PostNPM_Themes_In_Public_Sector_Governance.pdf>. Acesso em: 14. Jan. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988. Texto constitucional de 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais até 2016. Brasília: **Senado Federal**, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 14. nov. 2016.

BRASIL. Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 27 mar., 1967a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 14 jan. 2017.

BRASIL. Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA – e o comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24 fev. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm>. Acesso em: 14 jan. 2017.

BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 6.021, de 22 de janeiro de 2007. Cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR – e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 22 jan. 1967b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6021.htm>. . Acesso em: 14 jan. 2017.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n. 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 18 nov. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 14. jan. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: **TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão**, 2014. 98 p. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/pmimf/institucional/download-de-arquivos/governanca-publica-tcu.pdf>>. Acesso em: Acesso em: 14. jan. 2017.

BRASIL. Presidência da República. Lei complementar n. 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. . Acesso em: 14 jan. 2017.

BRULON, Vanessa; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 3, p. 265-284, jul. 2012. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/99/95> >. Acesso em: 17 jan. 2017. 2012.

BURSZTYN, Maria Augusta; BURSZTYN, Marcel. **Fundamentos de política e gestão ambiental**: caminhos para a sustentabilidade. Rio de Janeiro: Garamond, 2012, 603 p.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública- RAP**. Rio de Janeiro, 42,

Set/Out 2008. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>> Acesso em: 17 jan. 2017.

EXTRACTIVE INDUSTRIES TRANSPARENCY INITIATIVE (EITI). The EITI standart 2016. **EITI International Secretariat**. 23 February 2016. Disponível em: <https://eiti.org/sites/default/files/documents/english-eiti-standard_0.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2017.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL (DNPM). **Arrecadação da CFEM**. Diretoria de Procedimentos Arrecadatórios- DIPAR. 2004. Brasília. Disponível em: < https://sistemas.dnpm.gov.br/arrecadacao/extra/Relatorios/arrecadacao_cfem.aspx >. Acesso em: 10 de Jan. 2017

FARIA, Edimur Ferreira de. **Controle do mérito do ato administrativo pelo Judiciário**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016. 301 p.

FREEMAN, R. Edward et al. **Stakeholder theory: The state of the art**. New York: Cambridge University Press, 2010. 343 p.

FURLAN, Flávia; VILLAS BOAS; Bruno Villas Boas. No Brasil, as obras públicas sofrem com a incompetência. A burocracia, os malfeitos e a crise econômica atrapalham, sem dúvida. Mas quase todas as grandes obras brasileiras esbarram na pura falta de inteligência. Revista Exame. 09. Abr. 2015. Disponível: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/o-custo-da-burrice/>>. Acesso em: Acesso em: 17 jan. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código da melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015

INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF). **Good governance: the IMF's role**. In: About the IMF. 02 jul. 1997. Disponível em: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/exrp/govern/govindex.htm>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**. Editora Perspectiva. São Paulo. 1970. 259 p.

LANE, Jan-Erik. **New public management**. New York: Routledge, 2000. 243 p.

MACEDO, Marcelo Ernandez; ALVES, Andrea Moraes. Reforma administrativa: o caso do Reino Unido. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 3, p. 62-83, 2014.

MACHADO, Paulo Affonso Leme. **Direito ambiental brasileiro**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 2014. 1.344 p.

MADALENA, Luís Henrique. *Discrecionariiedade administrativa e Hermenêutica*. Salvador: Jus Podium, 2016. 238 p

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO OU ECONÔMICO (OECD) . *OECD Principles of corporate governance*. Paris: OECD, 2004.

Disponível em:

< <https://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF> >.

Acesso em: 30 jan. 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO OU ECONÔMICO (OECD) . *G20/ OECD Principles of corporate governance*. Paris: OECD, 2015. Disponível em: < <http://www.oecd-ilibrary.org/> >. Acesso em: 30 jan. 2017

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing government**: how to entrepreneurial spiritis transforming the public sector. United States: A Plume Book 1992. 405 p.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV Ed., 2005.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. *Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro*. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PEREIRA, José Matias. *A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro*. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em:<www.apgs.ufv.br/artigos/241_80.pdf>. Acesso em: 22 Jan. 2017

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Da administração pública burocrática à gerencial*. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, 2015. Disponível em:

<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>.

Acesso em: 17 jan. 2017.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010. 252 p.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2011.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009, 95 p.

SECCHI, Leonardo. *Modelos organizacionais e reformas da administração pública*. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. 461 p.

SEN, Amartya. **A ideia de justiça**. Tradução de Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. 492 p.

SILVA, Maria Anaber Melo; BERTOLDI, Marcia Rodrigues. Educação Ambiental para a cidadania, instrumento de Realização do Direito a um meio ambiente equilibrado no Brasil e em Portugal. **Veredas do Direito: Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável**, v. 13, n. 27, p. 291-314, 2016.

SOUZA, Antonio Ricardo de; ARAÚJO, Vinícius de Carvalho. O estado da reforma: balanço da literatura em gestão pública (1994/2002). **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 54, n. 2, p. 61-89, 2014.

SOUZA, Livia Maria Cruz Gonçalves de. **Royalties minerários: gestão ambiental e efetividade**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2015. 213 p.

STIFTUNG, Friedrich Ebert. Austeridade e retrocesso. Finanças Públicas e política fiscal no Brasil. GT de Macro da Sociedade Brasileira de Economia Política (SEP) e Plataforma Política Social. São Paulo 2016. 60 p.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Tradução de José Marcos Mariani de Macedo; Edição de Antônio Flávio Perucci. São Paulo. Companhia das Letras. 2004. 336 p.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe; rev. téc. de Gabriel Cohn. 4ª ed. 3ª reimp.. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2012. v. 1. 422 p.

WORLD ECONOMIC FORUM , Competitiveness rankings, ethics and corruption. *In* Reports. 2016. Disponível em: < <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=GCI.A.01.01.02>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

ZURRO, Alicia Díaz. Eficiencia en la gestión y el control de la actividad económica del sector público. **AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas**, Madrid, n. 56, p. 20-21, 2001.