

# Governança de Dados na Transformação Digital

A Governança de Dados na Administração Pública

## Módulo 2

**Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

**Diretoria de Desenvolvimento Profissional**

**Conteudista**

Vanessa de Souza Fraga (Conteudista, 2022).



Enap, 2022

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Desenvolvimento Profissional

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF

# Sumário

|  |          |
|--|----------|
| <b>Unidade 1: A Governança de Dados na Prática .....</b> | <b>4</b> |
| 1.1 A Governança de dados na Administração Pública ..... | 4        |
| 1.2 Evolução da Governança de Dados no Brasil .....      | 8        |
| 1.3 Comitê Central de Governança de Dados (CCGD).....    | 12       |
| Referências .....  | 15       |

# 2 A Governança de Dados na Administração Pública

Nesta etapa de estudos, você reconhecerá as especificidades da Governança de Dados na Administração Pública, bem como sua evolução e base normativa.

Para falar da Governança de Dados na prática, a proposta é contextualizar a Governança de Dados na Administração Pública em uma visão macro. Em seguida, apresentar uma breve explicação sobre a evolução da Governança de Dados no Brasil, para então discorrer sobre o que foi instituído pelo Comitê Central de Governança de Dados para a realidade brasileira por meio do Decreto nº 10.046, de 9 de outubro de 2019. Vamos lá?

## Unidade 1: A Governança de Dados na Prática

### Objetivo de aprendizagem

*Ao final desta unidade, você estará apto(a) a reconhecer a especificidade da Governança de Dados da Administração Pública, bem como sua evolução e base normativa.*

### 1.1 A Governança de dados na Administração Pública

Reformas administrativas sempre existiram e existirão, mas algumas delas levaram a mudanças nos modelos de gestão. Dentre elas, destaca-se a *New Public Governance* (NPG; em português, Nova Governança Pública), modelo que busca atender às demandas de uma sociedade cada vez mais complexa a partir de uma abordagem de redes com diversos atores para governar.



### **Modelos de gestão.**

Fonte: Freepik.com.

A literatura da área traz vários entendimentos sobre governança. Fala-se em governança híbrida, governança operacional, governança do setor público e Nova Governança Pública, sendo esta última bastante importante para a abordagem trabalhada neste curso (OSBORNE, 2010).

A NPG surge como uma visão que preza pelo cidadão enquanto coprodutor do processo de gestão e não apenas como consumidor ou cliente, como trata a visão de mercado ou da simples modernização da burocracia dos modelos citados. A NPG apresenta uma proposta de gestão que visa interesses comuns a partir de todos os mecanismos de gestão adotados anteriormente. De planejamento a controle, o que a governança propõe é o entendimento da importância da interdependência dos atores, o que requer que se estabeleça confiança e transparência na relação entre gerentes públicos, partes interessadas e, em especial, os cidadãos (FRAGA, 2020).

Considerando os modelos anteriores à NPG, as similaridades na reforma administrativa e o nível operacional se distanciam, a começar pela intenção de posicionar a governança como elemento central do sistema de governo. Ou seja, considera-se que a governança se refere aos processos e não aos resultados, apresentando-se como uma teoria política em uma perspectiva interorganizacional. Isto quer dizer que, mais do que uma abordagem sobre o que deve ser feito, alinhado e planejado a nível macro organizacional, a governança se atém inclusive aos aspectos micro organizacionais: no trato com as partes interessadas, no esforço em ouvi-los e fazê-los copartícipes e corresponsáveis nos processos.

Veja o que dizem alguns especialistas:

“

A governança se refere a manter os recursos públicos e privados com algum grau de controle político e desenvolvimento de estratégias na atuação do governo. O caráter positivo disso é que essas novas formas de governança podem ser implementadas sem alterações culturais profundas no serviço público (PETERS; PIERRE, 2005).

”

“

O período de 1980-2000 foi caracterizado por um grande interesse na reforma em que alguns dos aspectos envolvidos vão em direção a NPG, com temas como o desenvolvimento integrado de serviços juntamente com o governo, a promoção do *e-government*, maiores redes e parcerias com os demais stakeholders e parceiros, a intenção do governo aberto, e o suporte político e proteção aos ministérios (POLLIT; BOUCKAERT, 2011).

”

“

A Governança da Era Digital (DEG) é mais uma das tendências, apresentando-se como uma onda global de gestão numa vertente da NPG, a partir da facilitação da TIC, tendo como diferencial a incorporação dos diversos sistemas políticos, culturais e institucionais. Por conta disso, a literatura comenta que a DEG se refere a um modelo que melhor retrata o entendimento de como a governança está mudando o Estado (FRAGA, 2020).

”

A DEG fornece subsídios para que a sociedade seja construída em torno de fluxos de capital, informação, tecnologia, interação organizacional, imagens e símbolos, como defende Castells (2000). Isso impacta profundamente a maneira de se operar em sociedade.

É importante você saber que, embora se trate de uma reforma administrativa em um contexto tão inovador como a transformação digital, estudos apontam que a dinâmica atual não proporciona aos usuários todo o potencial esperado. Isso ocorre pois existe uma tendência de que os serviços e informações governamentais repitam, no ambiente virtual, as deficiências das estruturas físicas, como informações governamentais confusas e pouco preparadas para atender as novas demandas sociais (NOGUEIRA JUNIOR, 2019).

No caso das práticas da governança na era digital, para que o processo de transformação digital ocorra de fato, Dunleavy et al. (2006) propõem as seguintes ações:

- **A reintegração:** enxerga nas oportunidades tecnológicas da era digital possibilidades de facilitar o serviço de governos que por ora estão fragmentados e isolados em burocracias;
- **O esforço em simplificar:** eliminando etapas desnecessárias, como as que levam a custos de conformidade, dificuldades de participar de programas por conta do excesso de verificações e formulários a serem preenchidos, e a quantidade de requerimentos e ocorrência de fornecimento de documentos;
- **Mudanças para operações totalmente digitais:** possibilita atender à todas as demandas de forma *online*.

Você consegue pensar em quais iniciativas seriam necessárias para uma transformação digital eficiente em um país como o Brasil?

Para um Governo Digital, as inovações envolvem alguns estágios (JANOWSKI, 2015).

- **Digitalização (ou Tecnologia no Governo):** criação de portais de governo para fornecer informações e serviços *online* aos cidadãos, mas mais a título de consulta e informação.
- **Transformação (Governo Eletrônico):** quando ocorre a colaboração entre agências governamentais. Os cidadãos não são obrigados a interagir com os órgãos do governo, mas sim com o governo como um todo.
- **Compromisso (Governança Eletrônica):** quando há utilização das redes sociais nos canais que os cidadãos usam para envolvê-los no processo de tomada de decisão do governo.
- **Especialização (Governança Eletrônica dirigida por Políticas):** implica em esforços governamentais específicos destinados à aplicação de tecnologia digital, tais como: educação, saúde, economia e outros setores específicos.

Entretanto, a transformação da governança se dá apenas a partir do segundo estágio, que é quando ocorre a migração para o governo eletrônico. É aí que se estabelece um engajamento com a governança, ou seja, quando se dá a governança dirigida para políticas específicas.

É importante você saber que essa caracterização só irá incluir atores não estatais – neste caso, o cidadão – no processo a partir do terceiro e quarto estágios. Além disso, apenas no último estágio de desenvolvimento é possível visualizar um governo digital atribuído a um setor específico, desenvolvendo e fornecendo respostas de políticas específicas a nível local e até mesmo comunitário.



## DESTAQUE

**Entender a NPG em um espectro mais amplo, o qual envolve várias vertentes e modelos de gestão pública, é perceber que essa é mais uma das tendências de gestão. A diferença aqui é que esse modelo incorpora a perspectiva da parte interessada, em especial o cidadão, enquanto coprodutor e corresponsável pelo processo de serviços e gestão pública.**

Trazendo o cidadão para a arena do “fazer” – e não apenas do “ser”, em que ele é espectador e recebedor das políticas públicas – faz diferença no contexto organizacional público, especialmente devido à DEG, que se descortina como uma possibilidade que incorpora estruturalmente a análise da TIC e considera o impacto cultural e a sobrecarga gerada a nível institucional, principalmente no contexto da transformação digital.

Inserida na realidade brasileira, a Governança da Era Digital (DEG) tem evoluído nos últimos 20 anos, em especial devido à reforma administrativa do serviço público que o país vem passando.

### 1.2 Evolução da Governança de Dados no Brasil

Aqui, você poderá compreender a evolução da governança de dados no Brasil a partir dos marcos legais mais importantes que ocorreram nos últimos 20 anos.

O site do governo apresenta a evolução da governança de dados no Brasil nos últimos anos, desde as estratégias iniciais, como a disponibilização do Portal da Transparência (2000 a 2005); seguido pela instauração do modelo de acessibilidade

(e-Gov) (2006 a 2010); o Marco Civil da Internet, com a Lei 12.956/14, e a proteção de dados pessoais, com a Lei 13.709/18; o decreto da simplificação dos serviços públicos (2016 e 2017); e o lançamento do Portal Único Gov.br em 2019. Por fim, em 2020, o governo federal lançou a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, que prima pela transformação digital (BRASIL, 2020).

Na linha do tempo a seguir, identifique com mais detalhes como se deu o crescimento da preocupação da governança de dados no caso brasileiro:

| 2000  | 2001   | 2002  | 2003   | 2004   |
|---|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política E-gov</li> <li>- Programa de Informação Social</li> <li>- Comitê executivo de Governo Eletrônico (CEGE)</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaves de Infraestrutura Pública</li> <li>- Portal do Governo Eletrônico</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Website Rede Governo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicações de Rede Infovia Brasília</li> <li>- Comitê Gestor para a internet no Brasil</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal da Transparência</li> </ul>  |
| 2005  | 2006   | 2007  | 2008   | 2009   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- E-governo Interoperabilidade (e-ping)</li> <li>- Website E-procuração</li> <li>- Programa Nacional para Gestão pública/ Desburocratização</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal da Inclusão Digital</li> <li>- <i>Survey</i> da Evolução dos Serviços com Indicadores do Governo Eletrônico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (eMAG)</li> <li>- Avaliador de Acessibilidade de sítios (ASES)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Padrões da Web (ePWG)</li> <li>- Infraestrutura de Dados Espaciais Nacionais (INDE)</li> <li>- Estratégia Tecnológica de Informações Gerais (ÉGTI)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto Cidadão: simplificação e integração do serviço público</li> </ul>   |
| 2010  | 2011   | 2012  | 2013   | 2014   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa Banda Larga Nacional</li> <li>- TIC Pesquisa em Governo Eletrônico</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comitê Interministerial de Plano de Ação em Governo Aberto Nacional</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Websites acessíveis para pessoas com incapacidades</li> <li>- Lei de Acesso a Informação</li> <li>- Infraestrutura Nacional de Dados Abertos (INDA)</li> <li>- Portal de Dados Abertos Brasileiro</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa Cidades Digitais</li> <li>- Decreto nº. 8.135: Comunicação de dados com o governo federal</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco Civil da Internet</li> <li>- VLibras (tradutor digital automático de Libras através da Língua Brasileira de Sinais)</li> <li>- Identidade de Governo Digital</li> <li>- Decreto nº. 8.243: Participação Social de Política Nacional</li> <li>- Portal Participa.br</li> </ul> |

| 2015   | 2016   | 2017  | 2018  | 2019  |
|--|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa Brasil Bem Mais Simples</li> <li>- Processo Eletrônico Nacional (PEN)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto nº. 8.638: Política de Governança Digital</li> <li>- Estratégias de Governança Digital (EGD)</li> <li>- Decreto nº. 8.777: Política de Dados Abertos</li> <li>- Plataforma de Cidadania Digital</li> <li>- Decreto nº. 8.789: Compartilhamento de Dados Federais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto nº. 9.094: Simplificação do Serviço Público</li> <li>- Decreto nº. 9.203: Política de Governança Federal</li> <li>- Lançamento da Plataforma Govdata</li> <li>- Previsão dos serviços usando autenticação "Cidadão Brasileiro"</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto nº. 9.319 Sistema Nacional de Transformação Digital e Estratégias Brasileiras para a Transformação Digital (E-Digital)</li> <li>- Ordem nº. 107: Versão revisada das Estratégias de Governança Digital (EGD)</li> <li>- Lei de Proteção de Dados Gerais (Lei nº. 13.709/2018)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto nº. 10.046: Governança de Compartilhamento de Dados e Cadastro Base do Cidadão e o Comitê Central de Governança de Dados</li> <li>- Decreto nº. 9.723: instituiu o CPF como instrumento suficiente e substitutivo da apresentação de outros documentos</li> <li>- Decreto nº. 9.929: Sistema Nacional de Informações de Registro Civil - Sirc</li> </ul> |
| 2020   | 2021   | 2022  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto nº. 10.332, Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022 - 18 estratégias e mais de 50 iniciativas com uma carteira de mais de 1000 projetos de transformação digital</li> <li>- Decreto nº. 10.403: Governança no Compartilhamento de Dados e o Cadastro Base do Cidadão e o Comitê Central de Governança de Dados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei nº. 14.129/2021: Governo Digital para o aumento da eficiência pública</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O Decreto nº. 10.996 de 14 de março de 2022, altera o Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, que instituiu a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022 - aproxima as GovTechs às ações de transformação digital do país</li> </ul> |   |   |

**Linha do tempo: evolução da Governança de Dados no Brasil.**

CEPED/UFSC (2022). Adaptado de OECD (2018).

É possível verificar que as ações de governo digital começaram a ser estruturadas no início da década de 2000, sob a denominação “Governo Eletrônico” (e-Gov), com a finalidade de priorizar o uso das TICs para democratizar o acesso à informação, visando ampliar o debate e a participação popular na construção das políticas públicas, bem como aprimorar a qualidade e a efetividade dos serviços e informações.

As ações e políticas de governança digital evoluíram nestes pouco mais de 20 anos para chegar até o quadro atual de transformação digital do serviço público. Exemplo dessa evolução é o desenvolvimento dos Padrões de Interoperabilidade (ePING), ou seja, a capacidade de diversos sistemas e organizações trabalharem em conjunto (interoperar) de modo a garantir que pessoas, organizações e sistemas computacionais interajam para trocar informações de maneira eficaz e eficiente (BRASIL, 2020).

A ePING é aplicada aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP). Com o compartilhamento, reuso e intercâmbio de recursos tecnológicos, tem como benefícios para os cidadãos a agilidade e, para o governo, um atendimento mais rápido e seguro. Ou seja, há a eliminação de vários formulários, bastando o cidadão apresentar o CPF para migrar seus dados – o que elimina até mesmo a exigência de apresentar os vários comprovantes exigidos nos diversos órgãos do serviço público, e a conferência dos documentos passa a ser digital, reduzindo a incidência de erros e fraudes.



**Tela do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP).**

Fonte: SISP (2022).

Veja que dado interessante: em números, isso significa 851 milhões de economia acumulada, 106 milhões de transações na plataforma, 486 serviços públicos com a obtenção automática de informações (BRASIL, 2020).

Na videoaula a seguir, será explicada a evolução da Governança de Dados no Brasil, trazendo para os dias de hoje as estratégias de inovação adotadas pelo governo atual.



### 1.3 Comitê Central de Governança de Dados (CCGD)

Em 2019, o governo promulgou o Decreto nº 10.046/19, que dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da administração pública federal e institui o Cadastro Base do Cidadão (CBC) e o Comitê Central de Governança de Dados (CCGD). Além disso, o decreto estabelece também as categorias de compartilhamento de dados entre os órgãos federais com a finalidade de prestar serviços à população.

Com a primeira versão formulada a partir do CPF do cidadão e de outros dados cadastrais da Receita Federal, o CBC tem o objetivo de otimizar a vida das pessoas, que deixam de “peregrinar” por órgãos públicos, prestando informações pessoais e preenchendo formulários repetidamente, o que gera sobrecarga administrativa.



**Adeus, burocracia!**

Elaboração: CEPED/UFSC (2022).

Com isso, o cadastro segue a lógica de um registro de referência, apontando onde, na administração pública, já constam as informações do cidadão necessárias ao atendimento solicitado. O Decreto nº 10.046/19 delimita o compartilhamento de dados entre os órgãos e as entidades, categorizando-o em três níveis, de acordo com a confidencialidade (BRASIL, 2020):

- ➊ **Compartilhamento amplo:** sem restrição de acesso;
- ➋ **Compartilhamento restrito:** dados protegidos por sigilo, com concessão de acesso a todos os órgãos e entidades para a execução de políticas públicas;
- ➌ **Compartilhamento específico:** dados protegidos por sigilo, com concessão de acesso a órgãos e entidades específicos, com fins previstos em lei, cujo compartilhamento e regras sejam definidos pelo gestor de dados.

O CCGD é responsável por decidir questões sobre integridade, qualidade e consistência dos dados do CBC. Além disso, decide quais novos dados serão incluídos no cadastro, qual é a prevalência entre eles e a inclusão de novas bases. Define ainda ações para apoiar os órgãos da administração pública na integração das operações (interoperabilidade) e na implementação dos requisitos da nova legislação.

A atuação do governo federal é pautada pela interoperabilidade de dados para:

- ➊ Simplificar a oferta de serviços públicos, ou seja, melhoria de políticas públicas;
- ➋ Otimizar a manutenção de benefícios sociais e fiscais;
- ➌ Qualificar os dados que estão com a administração pública federal;
- ➍ Melhorar as operações internas da administração pública federal.

Com o CBC, os dados já informados pelo cidadão a qualquer um dos órgãos federais passam a ser potencialmente utilizável pelos demais órgãos da União. Há regras para a interoperabilidade entre os órgãos federais e o compartilhamento só acontece em casos de solicitação de serviços ou de aplicação de políticas públicas em benefício do cidadão, respeitando os protocolos de segurança da informação e proteção dos dados pessoais.



## SAIBA MAIS

O [Decreto nº 10.046/19](#) define ainda ações para apoiar os órgãos da administração pública na integração das operações (interoperabilidade) e na implementação dos requisitos da nova legislação.

Com atenção para o objetivo de um governo inteligente, surge assim a plataforma tecnológica, disponível para análise, curadoria, descoberta, mineração e integração de informações governamentais. Desse modo, possibilita-se o cruzamento de dados em análises estratégicas para a tomada de decisão e assertividade na destinação dos recursos públicos dos programas sociais (BRASIL, 2022).

Em outubro de 2021, dos 4.773 mil serviços prestados por órgãos do governo federal, 72% já haviam passado pela transformação digital. Isso corresponde a 91% das demandas, atingindo 114 milhões de usuários, três bilhões de autenticações por ano (BRASIL, 2021).

Sabe-se que isso significa uma redução de tempo e despesas da administração pública e da sociedade com a burocracia. A meta da Secretaria de Governo Digital, responsável pela transformação digital do Governo Federal, é concluir a digitalização de 100% dos serviços da União até o final de 2022.

Muito bem, você conseguiu chegar ao final desta etapa. Faça uma verificação de como foi sua aprendizagem! Responda às questões disponibilizadas e veja se você compreendeu os principais pontos desenvolvidos aqui. Continue firme em seus estudos!

## Referências

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria De Governo Digital. Comitê Central de Governança de Dados entra em funcionamento. **Gov.br**, Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/comite-central-de-governanca-de-dados-entra-em-funcionamento>. Acesso em: 07 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Governo Digital. Governo Digital. Gov.br, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br>. Acesso em: 07 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Governo Digital. Conecta-gov.br. **Gov.br**, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/governanca-de-dados/conecta-gov.br>. Acesso em: 07 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP). **Gov.br**, Brasília, DF, [2022]. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp>. Acesso em: 07 mar. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Estratégia de Governança Digital + simples + cidadão**. Conheça as diretrizes da Estratégia de Governo Digital - 2020 a 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020/>. Acesso em: 22 mar. 2022.

BRASIL. PARTICIPA.BR. Revisão da EGD 2018-2019. **Participa.br**, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <http://www.participa.br/egd/entenda/revisao-da-egd-2018-2019>. Acesso em: 07 mar. 2022.

CASTELLS, Manuel. **La era de la información vol. 1: La sociedad red**. Madrid: Alianza Editorial, 2000.

DUNLEAVY, Patrick; MARGETTS, Helen; BASTOW, Simon; TINKLER, Jane. New Public Management Is Dead--Long Live Digital-Era Governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S.L.], v. 16, n. 3, p. 467-494, 15 set. 2005. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mui057>.

FRAGA, Vanessa de Souza. **A participação nas mudanças de políticas públicas e o papel da sobrecarga administrativa na política de segurança social no Brasil**. 2020. 2018 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências da Administração, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2020. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/70526>. Acesso em: 04 mar. 2022.

JANOWSKI, Tomasz. Digital government evolution: from transformation to contextualization. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 32, n. 3, p. 221-236, jul. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>.

NOGUEIRA JUNIOR, Dario Azevedo. Governo Eletrônico: uma reflexão sobre os limites da interatividade cidadã no modelo brasileiro da gestão pública digital de difusão de informação. **Revista Eptic**, [S.L.], v. 21, n. 1, jan-abr. 2019. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/10909>. Acesso em: 04 mar. 2022.

OSBORNE, Stephen P. **The new Public Governance?:** Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge, 2010.

Organization for Economic Co-operation and Development – OECD. **Digital Government Review of Brazil:** Towards the Digital Transformation of the Public Sector. Paris: OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264307636-en>. Acesso em: 03 mar. 2022.

PETERS, Guy B.; PIERRE, Jon. ¿Gobernanza Sin Gobierno? Replanteándose La Administración Pública. In: MARTÍNEZ, Agustí Cerrillo I (comp.). **La gobernanza hoy:** 10 textos de referencia. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2005. p. 123-143. Disponível em: [https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/La\\_gobernanza\\_hoy-ConsultoresTema.pdf](https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/La_gobernanza_hoy-ConsultoresTema.pdf). Acesso em: 04 mar. 2022.

POLLIT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform, a comparative analysis:** New public management, governance, and the neo-weberian state. Oxford: Oxford University Press, 2011.

WEGOV – **ESPAÇO DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.** Estratégia de Governo Digital 2020-2022. 2020. (45 min.), son., color. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=yHby4UPsSyQ>. Acesso em: 08 mar. 2022.