



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**A disputa em torno do conceito de Governança – o caso das políticas públicas de desenvolvimento produtivo**

**Jackson De Toni**

**[ARTIGO] GT 5 Governança, Riscos e Integridade das Organizações e Contratações do Setor Público**

## **A disputa em torno do conceito de Governança – o caso das políticas públicas de desenvolvimento produtivo**

### **Resumo**

O termo “governança” vem assumindo importância crescente na literatura sobre administração pública, mas especialmente na prática normativa das instituições de controle e nos dispositivos jurídico-formais que regulam a conduta de gestores e organizações públicas. Como exemplos simbólicos pode-se citar o “Guia de Política de Governança Pública” publicado pela Presidência da República em 2018 e o Decreto 9.203/2017 que disciplina as diretrizes do tema. O protagonista central desta “retomada” conceitual foi sem dúvida, o Tribunal de Contas da União, que publicou, em 2014, o “Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Adm. Pública”, resultado de um longo acordo de cooperação técnica entre aquela instituição e a OCDE. O sentido principal desse movimento é disciplinador do processo decisório público, estabelecendo protocolos mais ou menos rígidos no ciclo de *policy* e no centro de governo. Esse artigo problematiza esse sentido, atribuindo uma ambiguidade conceitual que agrega à dimensão de “eficiência e controle” uma outra dimensão, à de “governabilidade democrática”. Essa segunda abordagem recoloca o tema da governança no campo da complexidade e da natureza política da administração pública. Para fazer esse debate o artigo utiliza as políticas de desenvolvimento produtivo, mormente a política industrial para enumerar novos temas, variáveis e provocações, sugerindo uma nova agenda de pesquisa.

Palavras-chave: governança, administração pública, governabilidade, política industrial

### **Introdução**

O debate sobre a governança na administração pública federal tem ganhado importância na agenda de pesquisa sobre gestão pública no Brasil. Nesse artigo adota-se um conceito mais amplo em dupla perspectiva do termo: (1) em perspectiva analítica, como o conjunto de atores, processos e instituições envolvidos no processo de governo e (2), em perspectiva normativa, como um conjunto de modelos teóricos, estratégias e instrumentos relacionados à capacidade de governo, isto é, à efetividade das políticas governamentais. Entendida como uma ferramenta analítica ela pode ajudar a compreender como funcionam os arranjos decisórios, as instituições, o comportamento dos atores e o desenvolvimento das capacidades estatais, como o planejamento governamental e a coordenação de políticas. Entretanto, o conceito vem ganhando importância também porque organizações formadoras de opinião, como as agências multilaterais, vêm propondo padrões de “boa governança”, isso é, práticas tipificadas e normativamente definidas do que seria um “bom governo” sem, contudo, explicitar valores, princípios e escolhas políticas subjacentes ao conceito proposto. Neste artigo a tentativa é de (1)

explicitar as diferentes perspectivas da governança, seja na sua dimensão analítica ou normativa e (2) aplicação analítica e normativa do conceito de governança a um campo da gestão pública ausente das agendas de pesquisa: os processos, atores e instituições relacionados às políticas de desenvolvimento econômico ou, como utilizado aqui, do desenvolvimento produtivo.

Evidentemente que optamos por não desvincular o conceito de governança, na perspectiva normativa, à noção de propósito, estratégia e finalidade, em especial porque concentramos a análise nas políticas industriais recentes. O texto está organizado em três partes, a primeira tratando dessa distinção conceitualmente e didaticamente necessária entre governança para o “controle e a eficiência” e governança para a “governabilidade democrática”, vinculando o primeiro ao movimento recente dos órgãos de controle e o segundo a um contraponto necessário ainda que menos estruturado no campo das disputas ideacionais em curso. A segunda parte faz um balanço crítico da governança do campo do desenvolvimento produtivo no governo federal, em especial à experiência recente das políticas industriais. Finalmente a última parte propõe elementos que seriam fundamentais para o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa da “governança produtiva” ou “governança das políticas de desenvolvimento”.

## **1. Significados e ressignificações do conceito de governança**

O conceito de governança é polissêmico e não pode ser compreendido (ou aplicado) sem contextualização, reduzi-lo a uma visão dicotômica tem validade apenas didática, para que estabelecendo-se os extremos opostos, seja possível avançando na investigação de casos reais, estabelecer o *continuum* onde os modelos se embaralham e se tornam necessariamente difusos e mesclados. Entendendo normativamente o conceito, como prescrição de condutas institucionais, no campo da gestão pública transitam pelo menos duas grandes famílias conceituais.

O primeiro deles está relacionado à (1) governança **como controle e eficiência**. A formação do conceito está associada ao amplo movimento de reformas gerencialistas do Estado inspiradas pelo ideário da governança corporativa: maior controle sobre o desempenho das instituições estatais, inclusive de sua burocracia permanente. Governança aqui é entendida como um conjunto de boas práticas, necessárias e suficientes, para o “bom governo”. Claramente normativo, o conceito vem inspirando ações de organismos multilaterais como o Banco Mundial (2017) e a OCDE (2011). A

ênfase dada à busca da eficiência processual, às métricas de performance e a primazia da padronização técnica é perfeitamente funcional às agendas de austeridade econômica dominantes após a crise mundial de 2008. Não é menos importante que esse significado vem sendo adotado pelo sistema de controle brasileiro, inclusive com a proposição de indicadores formais de controle e regulamentação formal-legal com forte responsabilização dos agentes políticos (TCU, 2018).<sup>1</sup>

Uma segunda rede conceitual está associada à noção de (2) governança como **governabilidade democrática**. A crescente complexidade da administração pública, face à revolução tecnológica em curso, o crescente processo de participação social e *accountability*, os limites do modelo gerencialista e a politização das demandas sociais são fenômenos que dialogam com um conceito diferenciado de governança. Três dimensões desdobram esse significado: (1) o entendimento do funcionamento estatal a partir das redes de participação, controle social e transparência; (2) a valorização do ativismo estatal baseado na recuperação das capacidades de coordenação e planejamento estratégico e (3) a não separação entre método, técnica e forma no gerenciamento público de conteúdo, propósito e visão de mundo. Nesta segunda concepção o uso analítico e mesmo propositivo do conceito de governança não poderia ser separado da noção de governabilidade, entendida como a relação entre a capacidade de governo (por exemplo, na efetividade de implementação de políticas) e seu projeto, entendido como agenda estratégica, programa ou propósito (Matus, 1993). A tabela a seguir sintetiza as principais características das duas abordagens.

### Diferentes abordagens e perspectiva do conceito de governança

Categorias	Como controle e eficiência	Como governabilidade democrática
<b>Valores e princípios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de desempenho</li> <li>• Eficiência de procedimentos</li> <li>• Qualificação dos gestores</li> <li>• Despolitização da agenda de governo (supressão de conflitos)</li> <li>• Racionalidade instrumental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação da sociedade</li> <li>• Transparência e controle social</li> <li>• Legitimidade de propósito</li> <li>• Representatividade do governo</li> <li>• Democratização do Estado</li> <li>• Inclusão social</li> <li>• Quase racionalidade</li> </ul>

<sup>1</sup> Conforme Pollitt e Huppe (2011), apud Cavalcante e Pires (2018), essa abordagem seria ingênua e irrealista, como um “conceito mágico”, uma retórica da moda, vaga e imprecisa, ocultando um juízo de valor normativo e sugerir a supressão dos conflitos.

<b>Instrumentos e estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métricas de desempenho</li> <li>• Planejamento técnico e organizacional</li> <li>• Auditoria de performance</li> <li>• Geração de “valor” público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de participação sócia</li> <li>• Processos de controle social</li> <li>• <i>Accountability</i></li> <li>• Planejamento técnico-político e estratégico</li> </ul>
<b>Perspectiva normativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de tipos ideais</li> <li>• Tipologia do “bom governo”</li> <li>• Simplificação de procedimentos</li> <li>• Controle e redução de gastos</li> <li>• Redução dos riscos</li> <li>• Estabilidade e previsibilidade</li> <li>• <i>New Public Management</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior ativismo estatal</li> <li>• Ampliação das capacidades do Estado</li> <li>• Governabilidade democrática</li> <li>• Efetivação do projeto de governo</li> <li>• Cooperação em rede e delegação</li> <li>• Ampliação da democracia representativa (deliberativa)</li> </ul>
<b>Perspectiva analítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de padrões para as métricas de desempenho</li> <li>• Análise de conformidade</li> <li>• Análise formal e de legalidade de procedimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho associado ao propósito e agenda de governo</li> <li>• Análise das relações institucionais e entre atores políticos e sociais</li> <li>• Análise de capital político</li> </ul>
<b>Protagonismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismos de controle</li> <li>• Organizações multilaterais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações sociais e políticas</li> <li>• Terceiro setor e <i>think tanks</i></li> </ul>

Fonte: autor

Obviamente as perspectivas e as dimensões se confundem no mundo real. Pode-se por exemplo, definir categorias analíticas que combinem métricas de desempenho em relação à estratégia política do governo ou recomendar a ampliação de processos participativos com instrumentos de melhoria da eficiência da burocracia ou otimização de processos. Como categoria de análise, sugerimos que o conceito de governança possa ser melhor entendido a partir de três dimensões ou categorias concretas de análise, quais sejam:

- (1) qualidade do **processo decisório**;
- (2) formação da **agenda e estratégia** e
- (3) processos de **implementação de política** pública.

Sob estas dimensões pode-se desenhar uma agenda de pesquisa para investigar a governança de fato existente nos processos, instituições e arranjos governamentais relacionados ao desenvolvimento produtivo do país. Antes, porém, será necessário analisar a trajetória recente da “governança produtiva”, identificando suas principais contradições e limites.

## 2. A trajetória recente da governança para o desenvolvimento

Há dois condicionantes institucionais que influenciam diretamente a governança para o desenvolvimento produtivo: a hipertrofia da governança econômica e a hipotrofia das instituições relacionadas às políticas industriais, tecnológicas e de comércio exterior. Na nossa perspectiva seria um equívoco utilizar o conceito de governança como ferramenta analítica desconectando-o burocraticamente da noção de propósito, direção ou estratégia do governo. Neste sentido, o termo “desenvolvimento produtivo” por si só se presta há inúmeras interpretações, mas dificilmente se pode dissociar a formulação e implementação de políticas ativas de geração de emprego, tecnologia, inovação e exportações dissociadas do gerenciamento macroeconômico ou especificamente da política econômica (CRESPI, G. M., et al.; 2015). A hipertrofia das instituições que gerenciam a política macroeconômica, sobretudo o Ministério da Fazenda, o Banco Central tem razões ligadas desde à natureza dessas atividades e recrutamento de seus quadros até fatores estruturais relacionados à estrutura fiscal do país (LOUREIRO, M.R. et al.; 1998). O segundo condicionante diz respeito à fragilidade, também de longa trajetória, das principais instituições vinculadas, *tout court*, à política industrial, tecnológica e de inovação.

Veja-se por exemplo, o caso do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, criado em 1960, extinto em 1990, recriado em 1992, modificado em 2008 e 2016, em situação de contingenciamento orçamentário permanente e com poucos dispositivos legais e regulatórios. Fragilidade institucional que se repete na área de ciência, tecnologia e inovação, com acentuada fragmentação decisória, dissipação de energia gerencial, agendas de pesquisa capturadas por corporações acadêmicas e desconexão sistemática entre indústria e institutos públicos de pesquisa (ARBIX, 2010). Além disso cabe assinalar que a política industrial, na verdade, é uma articulação de diversas políticas setoriais e transversais, como a política de formação técnica, o uso de poder de compra dos ministérios, a definição de conteúdo local por um banco de fomento ou a fixação de tarifas de importação. Ela exige altíssimos níveis de coordenação, planejamento e monitoramento, além do envolvimento das instituições no planejamento estratégico dos objetivos e iniciativas.

Nas palavras de Dani Rodrik uma política industrial só é viável em arranjos colaborativos:

“The right model for industrial policy is not that of an autonomous government applying Pigovian taxes or subsidies, but of strategic collaboration between the private sector and the government with the aim of uncovering where the most significant obstacles to restructuring lie and what type of interventions are most likely to remove them. Correspondingly, the analysis of industrial policy needs to focus not on the policy outcomes—which are inherently unknowable *ex ante*—but on getting the policy process right. We need to worry about how we design a setting in which private and public actors come together to solve problems in the productive sphere, each side learning about the opportunities and constraints faced by the other, and not about whether the right tool for industrial policy is, say, directed credit or R&D subsidies or whether it is the steel industry that ought to be promoted or the software industry” (Rodrik, pág. 03, 2007)<sup>2</sup>

Outro fator torna a política ainda mais complexa e imprevisível (povoada por *tricky problems*), grande parte da efetividade das ferramentas e instrumentos não dependem do governo ou sequer das estruturas estatais que tem baixa ou nenhuma governabilidade sobre os resultados desejados. Por exemplo, uma política de subsídio ao crédito para inovação e registro de novas patentes só vai produzir resultado se o setor privado tiver condições e interesse em captar o crédito ofertado, assumir os riscos e realizar o empreendimento. A política industrial moderna, portanto, aquela mais transversal, horizontal, mas nem por isso menos transformadora (como é recentemente as políticas denominadas de “Indústria 4.0” ou a *advanced manufacturing*), não prescinde da parceria, colaboração ativa e compartilhamento de responsabilidades com o setor privado. E o setor privado industrial brasileiro por sua vez, também tem problemas de representação, fragmentação, corporativismo, dificuldade para formação de consensos e não raras vezes, o domínio de uma visão de curto prazo sobre as prioridades nacionais. Nesse ambiente de baixa institucionalidade e regras imprevisíveis, o que predomina são as relações informais, as lealdades partidárias ou familiares, os contatos extraoficiais. Essas particularidades da nossa cultura podem por vezes comprometer a legitimidade e reputação das relações estabelecidas nos fóruns, arenas e conselhos da política industrial, minando sua autoridade coletiva.

---

<sup>2</sup> “O modelo certo para a política industrial não é o de um governo autônomo aplicando impostos ou subsídios pigouvianos [tributos que corrigem externalidades negativas], mas de colaboração estratégica entre o setor privado e o governo com o objetivo de descobrir onde estão os obstáculos mais significativos à reestruturação e que tipo de intervenções são mais viáveis para removê-los. Da mesma forma, a análise da política industrial precisa se concentrar não nos resultados das políticas - que são inerentemente desconhecidos *ex ante* - mas em acertar o processo político. Precisamos nos preocupar sobre como projetar um cenário no qual atores públicos e privados se unam para resolver problemas na esfera produtiva, cada lado aprendendo sobre as oportunidades e restrições enfrentadas pelo outro, e não sobre se a ferramenta certa para a política industrial é digamos, direcionar subsídios e crédito ou P & D ou se é a indústria siderúrgica que deve ser promovida ou a indústria de software” (tradução do autor).

As políticas industriais recentes após a redemocratização, como a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, a PITCE (2004), a Política de Desenvolvimento Produtivo, a PDP (2008) e o Plano Brasil Maior (2011) foram importantes para desbloquear uma agenda que até então estava interdita, mas seu legado (em governança) é quase nulo, sobretudo nos arranjos de governança. A progressiva desestruturação de arenas colegiadas e fóruns decisórios como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (2004/2007)<sup>3</sup> e o domínio de uma visão fiscalista que reduziu a política industrial a medidas anticíclicas (a conhecida narrativa do “custo Brasil”), sobretudo depois da crise de 2008, impediram o seu desenvolvimento enquanto política pública. Os problemas de governança da política industrial não estão relacionados ao desenho das estruturas institucionais, mas ao grau de *enforcement* do tema na agenda presidencial, ou em outras palavras, à falta de instrumentos e operacionalidade para as políticas propostas, sobretudo no campo fiscal (concessão de benefícios), financeiro (política de crédito) e institucional (problemas de coordenação interministerial)<sup>4</sup>.

A fragilidade da governança nesse campo pode ser facilmente identificada na trajetória de um programa de alta visibilidade, destinado a impulsionar a indústria automotiva, o Inovar Auto. Amparado num marco legal preciso (o Decreto 7.812/2012), o programa destinava incentivo fiscal significativo às montadoras que se comprometessem com níveis de eficiência energética, gastos crescentes em P&D, investimento em engenharia e etiquetagem veicular. A compensação temporária do adicional de IPI para compras de insumos locais foi alvo da OMC e o programa foi condenado em 2017 sem perspectiva de continuidade no mesmo nível de benefícios e contrapartidas. Os exemplos são

---

<sup>3</sup> O CNDI, fórum consultivo, reuniu as condições para debater um conjunto de questões vitais para a política industrial. Entre as quais pode-se citar Lançamento da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior – PITCE (31/3/2004), criação do Profarma/BNDES (maio 2004), criação da Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia – Hemobrás (Lei nº 10.972, de 2/12/2004), aprovação da nova Lei de Informática (Lei nº 11.077, de 30/12/2004, regulamentada pelo Decreto nº 5.906, de 26/9/2006), redução a zero das alíquotas de IPI para bens de capital (Decreto nº 5.468, de 15/6/2005), aprovação da Lei do Bem (Lei nº 11.196, de 21/11/2005, regulamentada pelo Decreto nº 5.798, de 7/7/2006), reestruturação do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (Inpi), aprovação da Lei de Inovação (Lei nº 10.973, de 2/12/2004, regulamentada pelo Decreto nº 5.563, de 11/10/2005), instituição do Regime Tributário para Incentivo à Modernização e à Ampliação da estrutura Portuária – Reporto (Lei nº 11.033, de 21/12/2004), lançamento da Política de Desenvolvimento da Biotecnologia (8/2/2007), criação do Comitê Nacional de Biotecnologia – CNB (Decreto nº 6.041, 8/2/2007) e criação do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Semicondutores – Padis (Lei nº 11.484, de 31/5/2007), entre outros temas e medidas.

<sup>4</sup> O problema de coordenação – na sua dimensão técnica e política - já havia sido identificado por Suzigan e Furtado (2006 e 2007), inclusive a constatação de que a criação da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial em 2004, a ABDI, entidade de direito privado e para-estatal, ligada ao MDIC, não seria suficiente para superar os incentivos à dispersão do comando político e neutralizar a hipertrofia do Ministério da Fazenda.



diversos, o uso imprevisível da capacidade de compra do governo (na indústria de defesa, por exemplo) ou as oscilações em torno das políticas de conteúdo local (na indústria naval, por exemplo), estão entre os mais evidentes. A descontinuidade e instabilidade de programas estruturantes – cujo cancelamento acontece mormente antes da plena maturidade - é um sinal claro da fragilidade do modelo de governança, na impermanência das agendas mais estratégicas.

Segundo Shapiro (2013), como decorrência dos problemas de coordenação e do baixo *empowerment* dos ministérios responsáveis o Plano Brasil Maior (2011/2014) teve um funcionamento irregular dos comitês participativos e um processo decisório não transparente e com baixa *accountability* no processo.

Algo semelhante aconteceu com outro fórum participativo em anos recentes, o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, criado em 2003 e que de cinco reuniões ordinárias por ano, passou a apenas uma em 2012. O CDES se notabilizou por debater temas importantes para a política de desenvolvimento com a “Agenda Nacional de Desenvolvimento” (aprovada na 13ª Plenária em 2005) e a reforma do Conselho Monetário Nacional. Shapiro cita ainda problemas de governança da política industrial como: (1) ausência de uma burocracia qualificada e profissional na condução das instâncias e projetos; (2) uma “cacofonia decisória” resultante da baixa autoridade das instâncias interministeriais, exacerbando problemas de ação coletiva e aumentando o custo político das decisões; (3) a natureza da política industrial baseada mais na composição de interesses setoriais de curto prazo e menos em estratégias transformadoras, contribuiu para a fragilidade do arranjo institucional e finalmente, mas não menos importante, (4) um protagonismo excessivo do Ministério da Fazenda e eventualmente do BNDES. Não havia na coordenação da política poder de agenda, com orçamento suficiente e formalização legal adequada, para fazer frente à descentralização descoordenada e aos diversos centros de poder distribuídos nos ministérios.

Em outras políticas, como as de natureza social, a Casa Civil da Presidência da República tem desempenhado um fator centralizador nos últimos anos, reduzindo o grau de fragmentação decisória, entretanto, esse não foi o caso das políticas industriais recentes. A edição recente de normas federais (o Decreto 9.203/2017) que estabelece princípios genéricos e limitados de governança (liderança, estratégia e controle) e um comitê coordenado pela Casa Civil representa um passo importante, mas insuficiente.

**Conclusões: uma agenda de pesquisa a construir**

Uma agenda de pesquisa para identificar os processos fundamentais da “governança da política de desenvolvimento produtivo” certamente deveria começar com uma análise geral das condições de formação do Estado brasileiro, das políticas macroeconômicas, das políticas de desenvolvimento e finalmente das políticas industriais, tecnológicas, de inovação e de comércio exterior.

Esse *background* de natureza histórica seria o primeiro passo para identificar as categorias básicas de análise que compõe a estrutura de governança do campo. Preliminarmente, com base no que já foi discutido neste artigo é possível afirmar que a codificação tentativa para embasar um roteiro inicial de investigação de conteúdo poderia envolver as categorias citadas a seguir.

### **(1) Formação da agenda e da estratégia de governo**

- a. arenas decisórias e colegiados tripartites
- b. mecanismos ideativos e geração de consensos
- c. articulação público-privada (*business-state relations*)
- d. capacidade de planejamento estratégico
- e. elaboração de cenários e estudos prospectivos
- f. análise de atores estratégicos e *policy advocacy*
- g. articulação entre programa eleitoral e o programa de governo

### **(2) Qualidade do processo decisório**

- a. capacidade de liderança dos gestores
- b. a mediação de interesses
- c. funcionamento da estrutura de representação privada
- d. o funcionamento do Núcleo de Governo
- e. o funcionamento dos ministérios setoriais envolvidos na coordenação da política industrial
- f. as relações entre os ministérios setoriais e o Ministério da Fazenda
- g. as relações entre os partidos da coalizão governante
- h. a relação da coalização governante e a oposição legislativa
- i. a judicialização das políticas

- j. a influência dos órgãos de controle

### **(3) Processos de implementação da política de desenvolvimento produtivo**

- a. arranjos institucionais e estruturas administrativas
- b. perfil da burocracia pública
- c. instrumentos de implementação das políticas públicas
- d. modelos de financiamento
- e. capacidade de coordenação inter-federativa
- f. capacidade de coordenação interministerial
- g. marcos legais e regulatórios
- h. gerenciamento de riscos
- i. mecanismos de acompanhamento, monitoramento e avaliação

Uma agenda de pesquisa sobre a “governança produtiva” deverá levar em conta que (1) a natureza das políticas públicas envolvidas é difusa e fragmentada nos diversos arranjos organizacionais, burocracias específicas de cada órgão e marcos regulatórios do governo federal; (2) há um forte componente político no sentido das escolhas dos objetivos, estratégias e instrumentos das políticas de desenvolvimento, que deve ter o adequado tratamento metodológico e finalmente, (3) a efetividade das políticas, em especial da industrial, depende da adesão ativa de atores não-estatais o que amplia o campo de investigação e a possibilidade de perda de foco na pesquisa.

### **Referências**

- ARBIX, G. (2010). Estratégias de Inovação e Desenvolvimento, Tempo Social, USP, v. 22., São Paulo.
- BANCO MUNDIAL (2017). Relatório de Desenvolvimento Mundial 2017: governança e a lei. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- CAVALCANTE, P. e PIRES, R. (2018). Governança Pública: Construção de Capacidades para a Efetividade da Ação Governamental, Nota Técnica 24, DIEST, IPEA.
- CRESPI, G.; Fernández-Arias, E, e STEIN, E. (2015). *Rethinking Productive Development*, IADB.
- LOUREIRO, M.R, ABRUCIO, F. e ROSA, C.A. (1998). Revista do Serviço Público, ENAP, Ano 49 Número 4.

- MATUS, C. (1993). Política, Planejamento & Governo, TOMOS I e II), IPEA, Ministério do Planejamento, Brasília.
- OECD (2011). *Policy Framework for Investment User's Toolkit*, Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico, Chapter 10, Public Governance. Paris.
- RODRIK, D. (2007). *Industrial policy for the Twenty-First Century*. In: RODRIK, Dani. (Ed.). *One economics, many recipes: globalization, institutions and economic growth*. New Jersey: Princeton University Press.
- SHAPIRO, M. (2013). Ativismo Estatal e Industrialismo Defensivo: instrumentos e capacidades na política industrial brasileira, TD 1856, IPEA.
- SUZIGAN, W. FURTADO, J. (2006). Política industrial e desenvolvimento. *Revista de economia política*, v. 26, n. 2.
- \_\_\_\_\_. (2007). A institucionalidade da política industrial e tecnológica: problemas, desafios, propostas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA, 2, 2007, São Paulo, São Paulo. Anais. São Paulo: CNI.
- TCU (2014). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública, Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.
- TCU (2018). Perfil integrado de governança pública e governança e gestão de: pessoas, tecnologia da informação e contratações, das organizações da administração pública federal.