

Autoria:

Capitão de Corveta (Intendente da Marinha) Érica Von Raschendorfer Bastos Maia

Cabo Lucas Henrique de Carvalho Pereira

A NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA NO CONTEXTO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE CONCEITUAL NO PROGRAMA NETUNO

Resumo: O paradigma da Nova Governança Pública, surgido como resposta às características das organizações da atualidade, tem no seu cerne a defesa das redes de organizações que articulem pessoas e redes de relacionamentos em um processo contínuo de co-produção de políticas públicas e resultados para a sociedade. Assumindo que a viabilização de um ambiente de governança pública perpassa ações administrativas no setor público, esta pesquisa propõe investigar se as práticas em gestão pública na MB se alinham às características fundamentais do novo paradigma da Nova Governança Pública, evidenciando a configuração de tais práticas aplicadas ao Programa Netuno. Para isto, partiu-se das Análises de Conteúdo em artigos científicos internacionais, no período de 2008 à 2018, registrados na pesquisa de Raschendorfer (2019), estruturada sob 5 dimensões organizacionais (Humana, Social, Intelectual, Financeira e Natural), seguida da análise de conteúdo na Lista de Verificação (LV) utilizada para implementação do Programa Netuno (P-10), tendo como base as mesmas categorias criadas na pesquisa base citada, sendo esta segunda análise dos achados realizada de forma quantitativa. Os resultados sugerem a revisão dos quesitos da LV, tendo como base os pressupostos teóricos da New Public Governance (NPG), corroborando estudos anteriores sobre o tema.

Palavras-chave: New Public Governance, Marinha do Brasil, Programa Netuno.

1 INTRODUÇÃO

A relação entre Estado e Sociedade é pontuada de muitas formas na literatura acadêmica, sendo uma delas a maneira pela qual o Estado se organiza e gerencia seus processos de promoção de políticas públicas tornando-se uma importante via para estruturação teórica desta relação. Nesse sentido, o contexto de reformas administrativas dos últimos quase 90 anos, as quais se desenvolveram sob a influência das mudanças políticas e sociais associadas à sua época, guarda no caminho histórico um ponto importante para

a construção das conclusões sobre as questões da atualidade e merecem ser revisitados sempre que novos desafios se apresentam. (WHARLICH, 1974; LUSTOSA DA COSTA, 2008; RASCHENDORFER, 2019).

Seguindo este raciocínio, na visão de Osborne (2006), esta divisão histórica está alicerçada nas características fundamentais dos Paradigmas da Administração Pública e Gestão (*Paradigm of Public Administration and Management*), descritos em três grandes pilares: (I) o Paradigma da Administração Pública (*The Public Administration*), (II) a Nova Gestão Pública (*New Public Management*) e

(III) a Nova Governança Pública (*New Public Governance*).

O Paradigma da Administração Pública (*The Public Administration*) caracterizado pela atenção total do Estado às demandas sociais, do “berço ao túmulo” (OSBORNE, 2006; p.378), teve seu ápice no período após a segunda guerra mundial. Contudo a absorção pelo Estado do papel provedor trouxe sérias consequências, tais como crescimento do tamanho do Estado e a consequente incapacidade para manter toda a infraestrutura necessária contribuindo para a crise do modelo burocrático e a redução do poder soberano do Estado, com impacto na governabilidade.

O segundo paradigma trata da *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP), cuja característica mais marcante trata da transposição de técnicas gerenciais oriundas do setor privado para a administração pública, na intenção de alcançar a eficiência e a efetividade na promoção dos serviços públicos (BRESSER-PEREIRA, 1998; OSBORNE, 2006).

A NPM declarou a aproximação entre o público e o privado por meio da introdução da noção de gestão no contexto da administração pública, a qual defende a necessidade de se empreender ações pautadas nos princípios fundamentais de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade fiscal (LOPES, 2014; SCOLFORO, 2016) como meios para superar os impasses da administração burocrática e fazer o Estado recuperar sua capacidade de implementar e gerir suas políticas públicas, de forma responsável, em relação às preferências dos cidadãos (TORRES, 2016).

No Brasil, a ideia de gestão pública tem sido progressiva e intensamente debatida nas últimas décadas, tendo como principal pressuposto a busca pela superação da rigidez burocrática. Apesar das iniciativas em prol do movimento de desburocratização serem

observadas desde o Decreto-lei 200, de 1967, a administração pública gerencial teve sua iniciativa mais sólida de implantação no Brasil na Reforma Administrativa do Estado de 1995, conhecida como a Reforma Gerencial.

A crítica que se faz é a de que os conceitos da NPM, circunscritos na reforma gerencial, estão associados primordialmente à dimensão financeira, e têm se mostrado cada vez mais disfuncionais, especialmente, por imporem uma dicotomia estado-sociedade (FONTES FILHO, 2014).

Segundo Torres (2016, p.161-162), a Reforma Gerencial no Brasil priorizou “quase que de forma exclusiva a dimensão fiscal da crise, negligenciando tanto o aspecto mais propriamente administrativo, ou seja, a capacidade de o Estado “penetrar” na sociedade e implementar políticas públicas, quanto o aspecto normativo da responsividade face às metas coletivas e às preferências dos cidadãos”.

Em uma perspectiva de mercado, Solomon (1969, p.62) pontua que a eficiência baseada na noção de retorno financeiro para a organização, pautada na relação direta entre receita, despesa e resultado, desconsiderando a participação de outros atores que, direta ou indiretamente, impactam a realização do seu objetivo primordial: a geração de lucro. Para o autor, a evolução do conceito de gestão, considerando a atuação de outros participantes, é uma demanda “de fora para dentro da organização”.

Sua contribuição, apesar de associada à visão econômica, marca a revisão do conceito de criação de valor, pois assume que o resultado esperado pela organização é influenciado pelas relações entre os participantes de suas atividades, de forma equilibrada.

Seguindo este raciocínio, Kroetz e Cosenza (2004, p. 28) ressaltam que esta evolução de conceitos localiza as organizações em um complexo de relações, envolvendo não

apenas seus proprietários, mas sim, “novos agentes econômicos participantes”, evidenciando novas relações de troca para as quais a avaliação de resultado exclusivamente pautada por indicadores financeiros tradicionais deixa inúmeras lacunas.

No âmbito da administração pública, a necessidade de identificação de novos agentes é ainda maior, colocando no centro da discussão a dimensão social. Nesse novo contexto, as ações do Estado regulador, característico da reforma gerencial, não se alinham às novas demandas operacionais e administrativas da atualidade, exigindo mudanças em direção a um novo paradigma de governança para orientar a atuação do Estado (FONTES FILHO, 2014).

Essas demandas apontaram para uma nova revisão do modelo de gestão e governança públicas o que levou ao surgimento de um novo paradigma nomeado como *New Public Governance* (NPG) ou Nova Governança Pública (OSBORNE, 2006; 2008). A NPG trouxe à tona a noção de valor público e colocou no centro da discussão a eficiência política por meio da conversão do papel do Estado em coordenador dos interesses dos atores participantes de suas atividades (O'FLYNN, 2007), reforçando as inúmeras lacunas deixadas pela NPM, abrindo espaço para uma nova agenda administrativa.

Nesse contexto surge a problemática abordada nessa pesquisa a qual buscou analisar se as práticas em gestão pública na Marinha do Brasil se alinham às características fundamentais do novo paradigma da Nova Governança Pública, evidenciando quais aspectos são menos aderentes. Para isto, partiu-se das Análises de Conteúdo em artigos científicos internacionais, no período de 2008 à 2018, registrada na pesquisa de Raschendorfer (2019), estruturada sob 5 dimensões organizacionais (Humana, Social, Intelectual, Financeira e Natural), seguida da

análise de conteúdo na Lista de Verificação (LV) utilizada para implementação do Programa Netuno (P-10), tendo como base as mesmas categorias criadas na pesquisa base, sendo esta segunda análise dos achados realizada em função da repetição de achados convergentes.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Críticas à NPM

As críticas à NPM se fundamentam, essencialmente, na transposição de práticas oriundas da esfera privada ao contexto da administração pública, entre eles: a falta de um conceito que suporte as decisões no contexto da NPM e busca pela eficiência por meio da competitividade entre as organizações públicas, bem como a visão excessivamente voltada para dentro da organização e seus processos, sem considerar outros participantes (OSBORNE, 2006; O'FLYNN, 2007).

De acordo com OSBORNE *et al* (2016), na ótica da gestão pública, a efetividade está relacionada à interação entre os complexos sistemas de serviço público, formado essencialmente por múltiplas organizações e múltiplos processos, onde a criação de valor público se realiza. No contexto corporativo, a criação de valor está amplamente relacionada à criação e manutenção de vantagem competitiva com impactos diretos em seu resultado financeiro.

No tocante à reforma gerencial, os elementos característicos propostos estavam alinhados aos conceitos de gestão empresarial aplicados anteriormente em países como Estados Unidos e Reino Unido. Nesse sentido, a crítica principal se refere à adaptação ao contexto da Administração Pública, considerando que a lógica dominante em uma esfera difere da outra, destacando que o conceito de efetividade não está associado aos fins pretendidos em ambas as esferas (pública e privada).

Na atualidade, mesmo na esfera privada, observa-se uma crescente busca por modelos mais flexíveis e que incluam a sociedade como participante das ações estratégicas das organizações, conforme pontuam Andrade e Rosseti (2006). Assim, para Osborne *et al* (2016), uma conclusão importante para o estudo da transposição de práticas entre estas duas esferas é que não há problema no fato de ambas estabelecerem seus *Modelos de Negócio*, mas sim sob qual lógica estarão inseridas as ações e práticas dispostas nele.

Além das diferentes lógicas e suas influências nas práticas de gestão, Wiesel e Modell (2014) acrescentam como crítica à NPM o que denominam de Hibridismo, termo utilizado para definir o processo que envolve a utilização de elementos de diversas lógicas de governança aplicadas às configurações práticas de gestão gerando inúmeros métodos paralelos. Para estes autores, a transferência de práticas de governança corporativa, sem considerar as peculiaridades da gestão pública culminou na proliferação de práticas desconectadas, departamentalismo e retorno à burocracia.

Com base na visão crítica dos autores, as ações implementadas no contexto da NPM registraram valor importante ao desenvolvimento social, econômico e administrativo. Contudo, o que se observa é que tais práticas não respondem mais à complexidade dos problemas na atualidade, considerando o contexto de atuação das organizações do século XXI.

2.2 O contexto atual

Nesse contexto, surge o novo paradigma da Administração Pública, chamado de *New Public Governance* (NPG), destacando os valores políticos e deslocando o foco da eficiência financeira para a efetividade por meio da criação de valor público (SANTOS, 2016). A NPG caracteriza-se por modelos mais participativos de gestão, baseados em

gestão de redes, co-produção, flexibilidade no uso de instrumentos de gestão, pautados em novas teorias administrativas e de redes (OSBORNE, 2006).

De acordo com O'Flynn (2007) o marco da mudança do paradigma da NPM no contexto internacional foi a introdução da dimensão social na gestão pública, registrando que os valores sociais podem não ser adequadamente tratados se tomada a eficiência econômica dos mercados como teoria dominante.

De acordo com Fontes Filho (2014, p. 1), o contexto atual denota o deslocamento de uma lógica baseada na eficiência e no controle de resultados para outra "baseada no fortalecimento dos relacionamentos institucionais com a sociedade, a formação de redes interorganizacionais", trazendo à tona a importância das pessoas e das redes relacionais para a geração de valor público, representado pelo crescente reconhecimento do envolvimento mais amplo e proativo das partes interessadas como coprodutoras, e que exige um sistema mais colaborativo, no qual as regras de engajamento sejam definidas e as responsabilidades divididas (YAMAMOTO, 2016).

Seguindo a mesma lógica, Lindsay, Osborne e Bond (2014) e Osborne (2017) acrescentam que o contexto de atuação das organizações públicas do século XXI traduz um ambiente multidimensional e dinâmico no qual a coprodução torna-se intrínseca aos processos e práticas de gestão pública, tendo sua contribuição mais ampla (e de longo prazo) por meio dos serviços públicos sustentáveis (OSBORNE, 2017).

O que se observa é que esta mudança conceitual/paradigmática vem progressivamente sendo discutida na literatura relacionada à gestão pública, revelando preocupações mais amplas com a governança de sistemas mais complexos de prestação de serviços ao cidadão, pautados em uma visão mais transacional. (RASCHENDORFER, 2019)

A complexidade do ambiente de atuação das organizações públicas da atualidade, a qual se referem os autores, demanda soluções igualmente complexas, para as quais as velhas práticas não são suficientes. Essa nova realidade aponta para uma a revisão de tais práticas de gestão e governança públicas, trazendo à tona a importância da modernização das práticas como elemento essencial à criação de valor público (FONTES FILHO, 2014).

2.3 A gestão na Marinha

A Marinha do Brasil (MB), inserida no contexto de organizações públicas do século XXI, busca por modelos e práticas de gestão mais alinhadas ao contexto atual como forma de criação de valor para as organizações militares, de maneira sustentável, em prol do desenvolvimento das capacidades organizacionais e operacionais dela.

No que tange à gestão pública, de acordo com Favero (2010) a MB tem um histórico de incentivo à modernização de práticas e instrumentos de gestão que se tornaram referência para outros órgãos e para a administração pública como um todo. Um exemplo disso é o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e o modelo de administração das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), ambos criados a partir de inovações da MB.

Especificamente sobre a visão paradigmática da administração pública, o Programa Nacional de Desburocratização retornou à pauta governamental por intermédio do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Diferente do Decreto 83.740 de 18 de julho de 1979, que instituiu o Programa Nacional de Desburocratização, este carrega a gestão como marca fundamental, recebendo o nome de Programa Nacional de *Gestão Pública* e Desburocratização (GESPUBLICA).

A MB iniciou a consolidação de um programa de Excelência de gestão, com base no Modelo de Excelência em Gestão Pública

(MEGP), oriundo do GESPUBLICA, visando à institucionalização de boas práticas de gestão e à melhoria contínua dos processos nas organizações militares.

Assim, em 2007, o Comandante da Marinha criou o Programa Netuno (BRASIL, 2015), como uma versão do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Em conformidade com as informações disponíveis na página do Programa Netuno da internet, ele nasceu como um processo administrativo com o objetivo de “aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM) e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País”. O Programa tem como principal objetivo a capacitação profissional e, atualmente, é desenvolvido pelas organizações militares usuárias através de um sistema auto avaliativo pautado em critérios preestabelecidos.

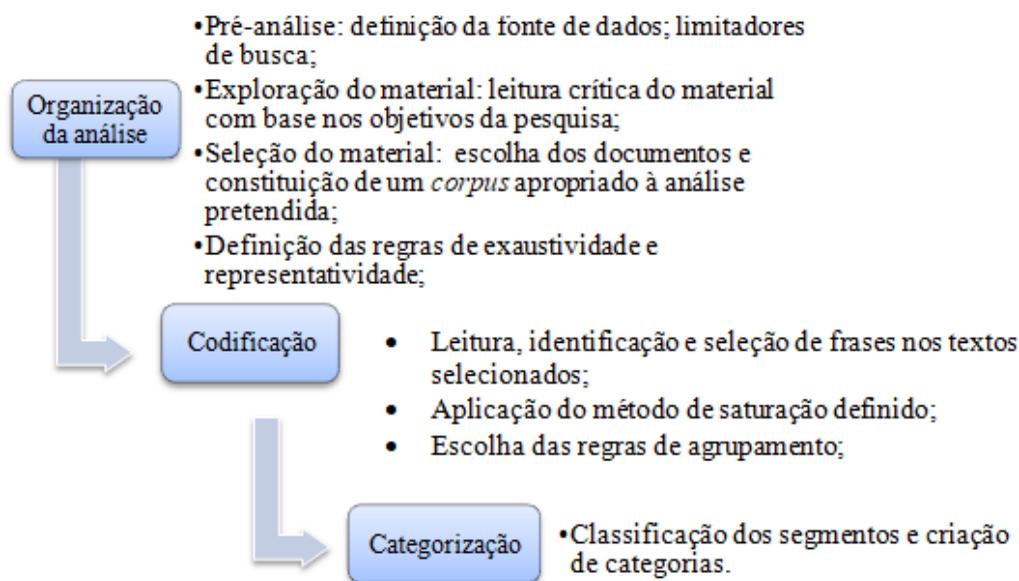
As OM da Marinha utilizam-se, para implementação do Programa Netuno e acompanhamento, de um protocolo formalizado por uma Lista de verificação chamada “P-10”. A Lista apresenta cerca de 50 perguntas, cujas respostas são pontuadas utilizando-se uma escala de avaliação que pode chegar a 1000 pontos distribuídos nos sete critérios do modelo de excelência em gestão. As questões centram-se no cumprimento de tarefas relativas aos diversos assuntos, entre os quais: processos de tomada de decisão, observação das diretrizes dos comandos superiores e determinações internas, mapeamento de processos, trabalho em equipe na organização, plano de capacitação, ergonomia e melhora de mobiliário, pesquisa de clima organizacional, mapeamento de riscos, conselho de gestão, tabela de lotação, metas estabelecidas no Planejamento Estratégico, estabelecimento de metas e acompanhamento por indicadores de desempenho, controle de poluição, imagem da organização e relação com *stakeholders*.

3 METODOLOGIA

O ponto de partida da presente pesquisa foi o estudo desenvolvido por Raschendorfer (2019) para o qual foi realizada a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) aos artigos científicos disponíveis na base de dados EBSCO Host - Business Source Complete, nos meses de junho e agosto de 2018, tendo como as dimensões Humana, Social, Intelectual, Natural e Financeira por meio da utilização dos termos de busca "Human Capital", "Social Capital", "Intelectual Capital", "Natural Capital", "Environmental Capital" e "Financial Capital". Adicionalmente, foram contemplados na pesquisa em referência outros limitadores, de forma similar ao realizado na pesquisa de Baines e Antonetti (2015): *Nível 1* – aplicação do termo de busca restringindo a localização ao campo AB Abstract (resumo). Em seguida foi

realizado um refinamento restringindo-se o resultado anterior ao tipo de documento "revistas acadêmicas avaliadas por especialistas" – *nível 2*. Na intenção de selecionar publicações alinhadas aos conceitos mais atuais da pesquisa, aplicou-se um critério complementar de resgate de documentos publicados entre 2008 e 2018 – *nível 3*, seguido da restrição às publicações referentes aos assuntos ligados às áreas aderentes à pesquisa disponíveis na plataforma (por exemplo: *business enterprises, management, organizational performance, innovation in business, competitive advantage in business*)– *nível 4*. Após a recuperação em nível 4, foi realizada a limitação por meio da *seleção dos periódicos por ranking* – *nível 5*, restringindo-se àqueles com avaliação de impacto (I disponível em: <https://www.scimagojr.com/>) *igual ou superior a 1*, seguida da seleção por leitura dos *abstracts*, *nível 6*.

Figura 1 - Desenvolvimento da análise de conteúdo (primeira fase)



Fonte: Raschendorfer (2019,p.34).

Para a finalização da busca por novos achados, como critério de exaustão, foi aplicada a saturação teórica (BOWEN, 2008), como objetivo de estabelecer um limite seguro para a conclusão da busca por achados, de forma a levantar novos elementos continuamente para a pesquisa até o ponto de retorno decrescente.

Na segunda fase da pesquisa, utilizando-se as categorias criadas na primeira fase, foi realizada na Lista de Verificação do Programa Netuno (P-10), partindo dos mesmos pressupostos da AC, conforme ilustrado na Figura 1.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

O Quadro a seguir descreve os resultados relativos à aplicação dos critérios definidos na seção 3 e revela a relação de segmentos identificados e as categorias criadas para cada dimensão pesquisada (Humana, Social, Intelectual, Natural e Financeira).

A análise inicial revelou 174 segmentos que resultaram na organização de 8 categorias. Estas categorias emergiram do agrupamento de características e da convergência de conceitos existente entre os segmentos iniciais pesquisados. A seguir, a Tabela 1 demonstra a distribuição dos segmentos identificados na AC (primeira fase da pesquisa).

Tabela 1 - Distribuição dos segmentos oriundos da AC (fase 1)

<i>Categorias Criadas na AC</i>	<i>Segmentos codificados</i>	<i>Distribuição</i>
<i>Pessoas</i>	35	20%
<i>Aspectos Processuais</i>	15	9%
<i>Aspectos Organizacionais (incluindo Intra-organizacionais)</i>	49	28%
<i>Governança ambiental</i>	13	7%
<i>Gestão de Recursos Naturais</i>	14	8%
<i>Aspectos Relacionais</i>	19	11%
<i>Conhecimento e inovação</i>	18	10%
<i>Cultura</i>	11	6%
SCORE	174	100%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A Tabela 2, descreve as categorias criadas na primeira fase, compiladas por similaridade dos sub-elementos identificados, na mesma formulação proposta por Bardin (1977) e comparadas aos segmentos identificados na leitura da Lista de verificação P-10, tendo como base a leitura crítica do material, alinhada aos objetivos da pesquisa.

Quadro 1 - Categorias Criadas

	<i>Dimensões</i>				
	<i>Humano</i>	<i>Social</i>	<i>Intelectual</i>	<i>Natural</i>	<i>Financeira</i>
<i>Categorias criadas</i>	<i>Pessoas</i>	<i>Pessoas</i>	<i>Pessoas</i>	<i>Aspectos Intra-organizacionais</i>	<i>Pessoas e Redes</i>
	<i>Aspectos Organizacionais</i>	<i>Aspectos Organizacionais</i>	<i>Aspectos Organizacionais</i>		<i>Fontes de Financiamento</i>
	<i>Aspectos Relacionais</i>	<i>Aspectos Estruturais</i>	<i>Aspectos Relacionais</i>	<i>Governança Ambiental</i>	<i>Cultura e Inovação</i>
	<i>Conhecimento e Inovação</i>	<i>Cultura</i>	<i>Aspectos Processuais</i>	<i>Gestão de Recursos naturais</i>	
			<i>Conhecimento</i>		

Fonte: Adaptado de RASCHENDORFER (2019, p.48).

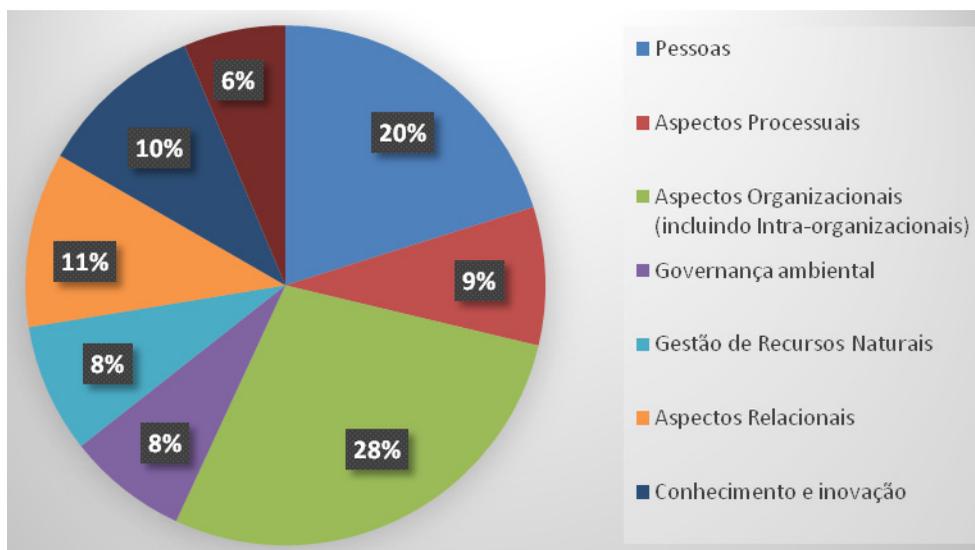
Tabela 2 - Distribuição dos elementos da Lista P-10

<i>Categorias criadas e compiladas</i>	<i>Segmentos da Lista P10 compatíveis</i>	<i>Distribuição</i>
<i>Pessoas</i>	4	8%
<i>Aspectos Processuais</i>	16	33%
<i>Aspectos Organizacionais (incluindo Intra-organizacionais)</i>	18	37%
<i>Governança ambiental</i>	2	4%
<i>Gestão de Recursos Naturais</i>	2	4%
<i>Aspectos Relacionais</i>	4	8%
<i>Conhecimento e inovação</i>	1	2%
<i>Cultura</i>	2	4%
SCORE	49	100%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

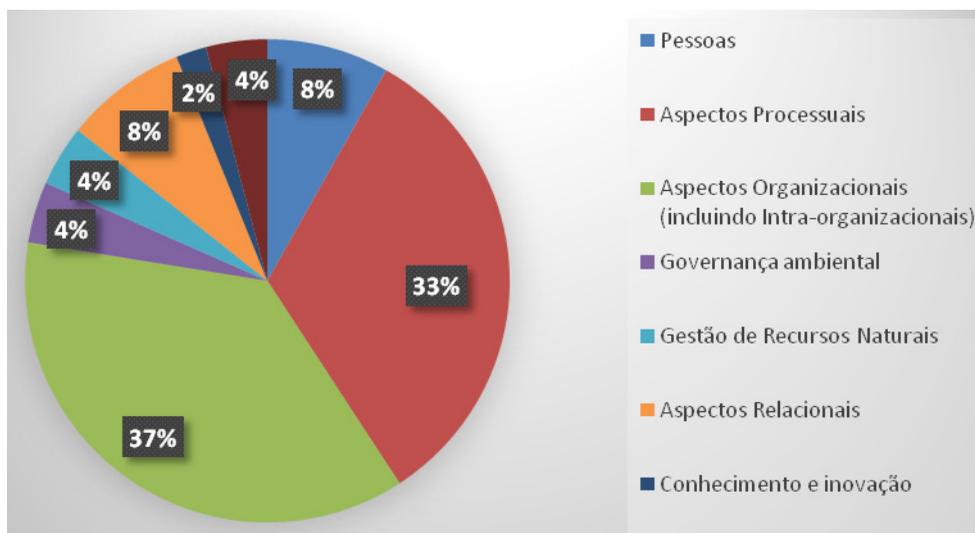
No Gráfico 1 observa-se que os elementos relativos ao contexto da NPG categorizados (relacionados às pessoas, suas relações e de conhecimento e inovação) somam 41% do total identificado, bem como os aspectos processuais e intra-organizacionais somam 37% dos elementos identificados nas categorias. Esta situação corrobora pesquisas anteriores como a de Miao et al (2017). Para os autores as atividades, rotinas e processos de uma organização figuram como mediadores das atividades estratégicas, como meio para a consecução dos objetivos estratégicos, pois refletem os mecanismos por meio dos quais recursos e capacidades são expostos aos processos estratégicos.

Gráfico 1 - Distribuição de segmentos por categorias (Análise de Conteúdo - primeira fase)



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Gráfico 2 - Distribuição de segmentos por categorias (Programa Netuno)



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

No gráfico 2, relativo ao Programa Netuno, pode-se inferir que a Lista P-10 é essencialmente processual, pois 69% dos elementos que a compõe são relativos aos processos organizacionais, rotinas, estrutura física, ou seja, mais voltados aos aspectos intra-organizacionais, mais alinhados ao contexto da NPM. Seguindo o mesmo raciocínio, os elementos relativos às pessoas e suas redes e de conhecimento e inovação, mais alinhados ao contexto da NPG, somam apenas 18%.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo principal verificar se as práticas em gestão pública na MB estavam alinhadas às características fundamentais do novo paradigma da Nova Governança Pública, evidenciando quais os principais aspectos mais aderentes à NPG. Para isto, partiu-se das Análises de Conteúdo em artigos científicos internacionais, no período de 2008 à 2018, registrada na pesquisa de Raschendorfer (2019), estruturada sob 5 dimensões organizacionais (Humana, Social, Intelectual, Financeira e Natural), seguida da

análise de conteúdo na Lista de Verificação (LV) utilizada para implementação do Programa Netuno (P-10), tendo como base as mesmas categorias criadas na pesquisa base citada, sendo esta segunda análise dos achados realizada de forma quantitativa.

Os dados evidenciaram que os aspectos centrados no indivíduo e relacionais, característicos na NPG (OSBORNE, 2006; O'FLYNN, 2007; OSBORNE, 2008; FONTES FILHO, 2014; OSBORNE, RADNOR, & STROKOSCH, 2016), são minoritários no que se refere à aplicação efetiva do Programa, representando 18% do total de achados categorizados oriundos das LV P-10. Este resultado se contrapõe às contribuições de pesquisas anteriores (por exemplo, MAHONEY & KOR; 2015) que identificam que tais recursos figuram como instrumentos para aumento da governança em um contexto no qual se consolida o aumento da importância dos recursos intangíveis, representando fontes duradouras para a criação de valor sustentável pelas organizações. Bem como, ao proposto na pesquisa de Yamamoto (2016) na qual se discute a importância das pessoas e

das redes relacionais para a geração de valor público, de maneira proativa e engajada.

Além das pessoas e dos aspectos relacionais, observou-se que os aspectos organizacionais e processuais são representativos para a condução das práticas associadas ao Programa Netuno, evidenciando 69% dos achados categorizados. Este resultado confirma o proposto por Subramonyet al (2018), para os quais os atributos organizacionais formam a base necessária para o desenvolvimento de uma cultura forte para cooperação, favorecendo os processos estratégicos nas organizações. Contudo, considerando as características da NPG, o olhar intraorganizacional, (individualizado e mais focado em processos) perde importância à medida que os aspectos pessoais e de rede são priorizados, resultando na ampliação da visão interorganizacional, e da relação entre os atores, como pressupostos essenciais.

6 PESQUISAS FUTURAS

Para o desenvolvimento de novas pesquisas, sugere-se a avaliação da percepção dos usuários no que se refere à efetividade do Programa Netuno, por meio de questionário ou outro instrumento de pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHN, Se-Yeon; PARK, Dong-Jun. Corporate social responsibility and corporate longevity the mediating role of social capital and moral legitimacy in Korea. *Journal of Business Ethics*. v 8(1). p 137-152, 2018.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTONETTI, Paolo; BAINES, Paul. Guilt in Marketing Research: na Elicitation-Consumption Perspective and Research agenda. *International Journal of Management Reviews*. v. 17. p. 333-355, 2015.
- BARDIN, Lourence. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Portugal, Lisboa, 1977.
- BOWEN, Glenn A. Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research*: v 8(1). p 137-152, 2008.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto Nº 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto Nº 83.740, de 18 de julho de 1979**. Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D83740.htm.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 49(1): 5-42, 1998.
- BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Arthur Ledur. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas- RAE*, 52(1): 70-84, jan./fev., 2012.
- CAO, Jerry; DING, Yuan; ZHANG, Hua. Social capital, informal governance, and post-tipo firm performance: a study of Chinese entrepreneurial firms. *Journal of Business Ethics* childcare services in Japan. *Journal for Public & Nonprofit Services*, 2016. DOI: 10.5771/0344-9777-2016-1-2-175: 175-187 fevereiro.
- FAVERO, Cláudio Gil. (2010). **A avaliação de programas públicos: sistema de avaliação do Programa Nacional de Gestão pública e Desburocratização aplicado na Marinha do Brasil: o caso do Programa Netuno**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração pública e de Empresas - Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/6544/CLAUDIO%20GIL%20FAVERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- FONTES FILHO, Joaquim Rubens & PICOLIM, Lidice Meireles. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *Revista de Administração Pública*. 42(6):1163-1188, nov./dez., 2008.
- FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: as novas exigências de profissionalização da função pública. . *Anais... XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública*, 2014, Ecuador, Quito, 2014.
- KIANTO, Aino; SÁENZ, Josune; ARAMBURU, Nekane. Knowledge-based human resource management practices intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 2017.
- KROETZ, Cesar Eduardo; COSENZA, J. P. Considerações sobre a eficácia do valor adicionado

para a mensuração do resultado econômico e social. **Revista do CRCRS**, 29 (138): 28-36, 2004.

LINDSAY, Colin, OSBORNE, Stephen P., BOND, Sue. The New Public Governance and employability services in na era of crisis: challenges for third sector organizations in Scotland. **Public Administration**: 92(1), 192-207, 2014.

LOPES, E.C. **Construção de conhecimento em governança corporativa**: estudo sobre a criação de valor para a tomada de decisão de investidores no mercado de capitais. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, São Paulo, 2014. Recuperado de: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/110392>.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**- RAP. 42(5):829-74, set./out., 2008.

MACDOWELL, William C.; PEAKE, Whitney O.; CODER, LeAnne; HARRIS, Michael L. Building small firm performance through intellectual capital development exploring innovation as the “black box”. **Journal of Business Research**, 2018.

MAHONEY, Joseph T., & KOR, YaseminY. Advancing the human capital perspective on value creation by joining capabilities and governance approaches. **Academy of Management Perspectives**. v. 29 , n. 3, p. 296-308, 2015. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=109373296&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>.

MIAO, Chao et al. The mediating role of entrepreneurial orientation: A meta-analysis of resource orchestration and cultural contingencies. **Journal of Business Research**, v. 77, p. 68-80, 2017.

O'FLYNN, Jannine. From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications **The Australian Journal of Public Administration**. 66 (3): 353–366, set., 2007.

OSBORNE, Stephen P. Public management research over the decades: what are we writing about? **Public Management Review** 19(2):109-113, 2017.

OSBORNE, Stephen P. Ten years of Public Management Review (Editorial). **Public Management Review** 10(4):451-452, 2008.

OSBORNE, Stephen P. The New Public Governance. **Public Management Review** (3):377-387, 2006.

OSBORNE, Stephen P., RADNOR, Zoe, STROKOSCH, Kirsty. Co-production and the co-creation of value in public services. **Public Management Review**: 18(5): 639-653, 2016.

RADNOR, Zoe, OSBORNE, Stephen P., KINDER, Tony, MUTTON, Jean. Operationalizing co-production-in public services delivery. **Public Management Review**: 16(3): 402-423, 2014.

RASCHENDORFER, E.V; FURTADO, Liliane Magalhães Girardin Pimentel. O Capital Humano no Contexto da Nova Governança Pública Brasileira. **Anais...VIII Encontro de Administração pública da ANPAD**. Fortaleza, Brasil, 2019.

RASCHENDORFER, Érica Von. **A New Public Governance brasileira**: uma proposta de modernização das práticas de gestão pública da Marinha do Brasil a partir das dimensões do Relato Integrado. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Fluminense – Programa de pós-graduação em Administração – Niterói, Rio de Janeiro, 2019.

SANTOS, Priscila Ribeiro dos. Inovações participativas, diálogo social e construção de consensos. **Revista de Administração Pública**: 50(3): 501-511. maio-junho, 2016.

SOLOMON, Ezra. **Teoria da administração financeira**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969.

SU, Hwan-Yann. Business Ethics and the development of intellectual capital. **Journal of Business Ethics**. Jan., 2014.

SUBRAMONY, Mahesh, SEGERS, Jesse, CHADWICK, Clint, & SHYAMSUNDER, Aarti. Leadership development practice bundle and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. **Journal of Business Research**, 83(2018), 120-129. fev., 2018.

TORRES, Roberto Dutra. Governabilidade, governança e poder informal: um problema central de sociologia política. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, 16(1), 153-171, 2016.

WANG, Zhining; SHARMA, PratyushNidhi; CAO, Jinwei. From Knowledge sharing to firm performance: a predictive model comparison. **Journal of Business Research**. 92(1), 192-207, 2016.

WIESEL, Fredrika; MODELL, Sven. From New Public Management to New Public Governance. **Financial Accountability e Management**. 30(2): 175-205, maio, 2014.

XXV CONGRESSO DO CONPEDI, 25. 2016, Curitiba. **Anais... SCOLFORO, Roberta Ferraço**. (2016). Lei de acesso à informação na Administração Pública Municipal. Florianópolis: Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito, 2016. 1v.

YAMAMOTO, Kiyoshi. Management for public governance - The case of Childcare Services in Japan. **Journal for Public and Nonprofit Services**, 39 (1 and 2), 175-187, 2016.