

GOVERNANÇA MULTINÍVEL COMO PARADIGMA EMERGENTE: CONVERGÊNCIAS, DESAFIOS E INTERFACES COM A GOVERNANÇA PÚBLICA

MULTILEVEL GOVERNANCE AS AN EMERGING PARADIGM: CONVERGENCES,
CHALLENGES AND INTERFACES WITH PUBLIC GOVERNANCE

LA GOBERNANZA MULTINIVEL COMO PARADIGMA EMERGENTE:
CONVERGENCIAS, DESAFÍOS E INTERFACES CON LA GOBERNANZA PÚBLICA

Rogéria Moreira Couto¹, Bruna Lisboa dos Santos², Ricardo Oliveira Aldana³, Rivaldo de
Almeida Arruda⁴, Patricia de Sá Freire⁵

DOI: 10.54899/dcs.v23i87.4480

Recibido: 02/01/2026 | Aceptado: 26/01/2026 | Publicación en línea: 05/02/2026.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo desenvolver uma revisão teórica da literatura sobre os conceitos de governança pública, nova governança pública e governança multinível, buscando compreender seus fundamentos normativos e operacionais, bem como suas inter-relações e implicações para a administração pública contemporânea. A pesquisa baseia-se em uma revisão integrativa da literatura realizada nas bases Scopus e Web of Science, complementada por busca dirigida em repositórios acadêmicos. Foram examinados trinta artigos revisados por pares, publicados entre 2010 e 2025, que analisam de forma direta ou comparativa os paradigmas de governança pública. Os resultados indicam três transformações principais: a transição do modelo burocrático para um formato mais colaborativo e policêntrico, a mudança do foco na eficiência gerencial para a criação de valor público e a consolidação de uma governança multinível sustentada pela interdependência institucional e pela coprodução de políticas. Conclui-se que a governança multinível representa um paradigma emergente de integração e maturidade institucional, adequado à gestão pública em contextos complexos e baseados na corresponsabilidade entre diferentes níveis e atores.

Palavras-chave: Governança Pública. Nova Gestão Pública. Nova Governança Pública. Governança Multinível. Valor Público.

¹ Mestre em Engenharia, Gestão e Mídias do Conhecimento, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

E-mail: rogeriacouto@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0861-9791>

² Especialista em Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), Vitória, Espírito Santo, Brasil. E-mail: brulisboahh@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2332-4969>

³ Especialista em Psicologia Organizacional e Pedagogia Empresarial, Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: ra@ricardoaldana.pro Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-5623-8183>

⁴ Mestre em Engenharia, Gestão e Mídias do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: rivaldoarruda99@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-6847-0870>

⁵ Doutora em Engenharia, Gestão e Mídias do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: patriciadefreire@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9259-682X>

ABSTRACT

This study aims to develop a theoretical review of the literature on the concepts of Public Governance, New Public Governance, and Multilevel Governance, seeking to understand their normative and operational foundations, as well as their interrelations and implications for contemporary public administration. The research is based on an integrative literature review conducted in the Scopus and Web of Science databases, complemented by a directed search in academic repositories, which made it possible to include relevant studies not indexed internationally. Thirty peer-reviewed articles published between 2010 and 2025 were examined, addressing directly or comparatively the paradigms of public governance. The results highlight three central transformations: the progressive replacement of the Weberian bureaucratic model with a more polycentric and collaborative one; the shift from a managerial focus on instrumental efficiency to the creation of public value; and the consolidation of multilevel governance grounded in institutional interdependence and policy co-production. It is concluded that Multilevel Governance represents an emerging paradigm of institutional integration and maturity, combining the efficiency of New Public Management, the democratic legitimacy of New Public Governance, and the collaborative interdependence of Network Governance. This model proves to be the most suitable for guiding public management in complex, dynamic contexts based on shared responsibility among multiple levels and actors.

Keywords: Public Governance. New Public Management. New Public Governance. Multilevel Governance. Public Value.

RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivo desenvolver una revisión teórica de la literatura sobre los conceptos de gobernanza pública, nueva gobernanza pública y gobernanza multinivel, buscando comprender sus fundamentos normativos y operativos, bem como sus interrelaciones e implicaciones para una administración pública contemporánea. Una investigación basada en una revisión integradora de la literatura realizada en las bases Scopus y Web of Science, complementada por búsqueda dirigida en repositorios académicos. Foros examinados tres artículos revisados por pares, publicados entre 2010 y 2025, que analizan de forma directa o comparativa los paradigmas de gobernanza pública. Los resultados indican tres transformaciones principales: la transición del modelo burocrático a un formato más colaborativo y político, el cambio del foco de eficiencia gerencial para la crianza de valor público y la consolidación de una gobernanza multinivel sustentada en la interdependencia institucional y la coproducción de políticas. Concluyendo que una gobernanza multinivel representa un paradigma emergente de integración y madurez institucional, adecuado a la gestión pública en contextos complejos y basados en corresponsabilidad entre diferentes niveles y actores.

Palabras clave: Gobernanza Pública. Nueva Gestión Pública. Nueva Gobernanza Pública. Gobernanza Multinivel. Valor Público.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os modelos tradicionais de governança, baseados na hierarquia, centralização decisória e controle burocrático, têm demonstrado limites diante da crescente complexidade social e política do século XXI. Fenômenos como globalização, interdependência territorial, implicações transescalares e o aumento das demandas por participação cidadã desafiam as formas convencionais de governo (Börzel, 2020; Kleider, 2020; Schakel, 2020).

Esses desafios não se limitam à teoria, mas se manifestam nas práticas administrativas de governos nacionais, locais e das organizações multilaterais, que enfrentam dificuldades para coordenar políticas em contextos de múltiplos atores e sobreposição de competências (Börzel; Risse, 2016; Hooghe; Marks, 2003; McMullin, 2021; Schakel, 2020).

Nesse cenário, a Governança Multinível (MultiGov) surge como uma proposta capaz de integrar diferentes escalas e setores, articulando arranjos decisórios colaborativos, adaptativos e responsivos. Diferente da mera descentralização administrativa, a MultiGov parte da interdependência e da articulação transescalar, priorizando a coprodução de políticas e a deliberação interinstitucional como estratégias de legitimidade democrática (Hooghe; Marks, 2003; Kempner-Moreira; Freire; Souza, 2022; Piattoni, 2009).

A transição de sistemas hierárquicos para estruturas flexíveis e policêntricas foi identificada por Marks (1993), ao apontar que as estruturas estatais tradicionais não atendiam mais à complexidade da integração europeia. Desde então, Hooghe e Marks (2003) caracterizam a MultiGov como uma arquitetura institucional inovadora, baseada em jurisdições sobrepostas e cooperação entre níveis de governo, promovendo descentralização funcional, transparência e participação de atores não estatais.

O conceito de governança, derivado dos termos *kybernin* (grego) e *gubernare* (latim), consolidou-se como um constructo multidimensional, aplicável a diferentes esferas — pública, corporativa, global e territorial (Rosenau, 2009). Nesse contexto, a MultiGov introduz a dimensão escalar como variável fundamental em processos de descentralização, regionalização e reorganização territorial (Alcantara; Broschek; Nelles, 2016; Rhodes, 1997; Sharpe, 1993).

Embora concebida inicialmente para explicar as relações entre a União Europeia, seus Estados-membros e autoridades subnacionais (Hooghe; Marks, 2003; Piattoni, 2009), a MultiGov ampliou seu alcance. Hoje, o conceito é aplicado a sistemas federativos, redes transnacionais e estruturas de governança global. No Brasil, Kempner-Moreira *et al.* (2022)

propõem compreender a MultiGov como um paradigma voltado à inovação pública, à aprendizagem institucional e à criação de valor público em múltiplas escalas.

Essa visão dialoga com abordagens mais contemporâneas como a governança colaborativa (Ansell; Gash, 2008), a metagovernança (Meuleman, 2008) e a governança policêntrica (Ostrom, 2010), que compartilham princípios de coprodução, *accountability* e legitimidade democrática. Tais perspectivas reforçam a importância de um Estado capaz de coordenar sistemas complexos, articular decisões em múltiplos níveis, além de promover aprendizagem entre atores públicos e privados (Börzel; Risse, 2016).

Apesar do avanço conceitual, a literatura brasileira ainda carece de maior sistematização sobre a MultiGov, especialmente quanto às suas convergências e tensões com a Governança Pública Tradicional (GP) e com a Nova Governança Pública (NGP). Persistem lacunas sobre a capacidade dos modelos nacionais de incorporar, de forma efetiva, os princípios e instrumentos próprios da governança multinível.

Diante disso, este artigo busca contribuir para o amadurecimento teórico do tema, ao realizar uma revisão integrativa e comparativa dos fundamentos, dimensões e pressupostos normativos da Governança Pública e da MultiGov. A investigação orienta-se pela questão: **em que medida a Governança Multinível constitui um paradigma emergente capaz de integrar e reinterpretar as práticas e modelos da Governança Pública?**

Para responder à questão, adota-se uma abordagem teórico-conceitual de caráter integrativo, fundamentada em revisão da literatura e complementada por análise dirigida de produções acadêmicas e institucionais, incluindo estudos desenvolvidos no Laboratório ENGIN/UFSC. Essa metodologia permitiu identificar convergências, distinções e dinâmicas de transição paradigmática entre os modelos analisados.

METODOLOGIA

Este estudo fundamenta-se na revisão integrativa da literatura, modalidade de pesquisa que sintetiza resultados de múltiplos estudos sobre um determinado tema (Souza; Silva; Carvalho, 2010; Torraco, 2005; Whitemore; Knafl, 2005). Diferentemente das revisões narrativas e sistemáticas tradicionais, a revisão integrativa combina rigor metodológico e flexibilidade epistemológica, mostrando-se especialmente adequada para explorar temas complexos e emergentes (Snyder, 2019; Souza; Silva; Carvalho, 2010; Torraco, 2005).

O propósito central deste estudo consistiu em consolidar e atualizar os fundamentos conceituais e normativos dos modelos de Governança Pública (GP), Nova Governança Pública (NGP) e Governança Multinível (MultiGov), buscando identificar suas convergências, tensões e potencial de integração paradigmática. A questão norteadora foi formulada nos seguintes termos: A Governança Multinível pode ser considerada, em termos analíticos e institucionais, uma forma emergente de integração dos modelos da Governança Pública?

O procedimento metodológico foi estruturado em duas etapas complementares: uma revisão integrativa em bases indexadas, orientada pelo protocolo PRISMA 2020; uma busca dirigida complementar em fontes institucionais e especializadas.

Revisão Sistemática em Bases Indexadas

A primeira etapa compreendeu a busca nas bases Scopus e Web of Science, reconhecidas por seu rigor de indexação e relevância multidisciplinar. A estratégia de busca seguiu as recomendações do Protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2021), conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Parâmetros da Revisão Integrativa

Parâmetro	Descrição
Bases de Dados	Scopus e Web of Science
Período de Publicação	2014 a 2024
Idiomas	Inglês, Português e Espanhol
Descritores	"multilevel governance", "public governance", "new public governance"
Operadores Booleanos	OR
Protocolo de Revisão	PRISMA 2020

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

O recorte temporal (2014–2024) justifica-se pela intensificação dos estudos sobre governança multinível e pela expansão de sua aplicação prática tanto no campo acadêmico quanto institucional. Nesse período, observa-se não apenas o aumento da produção científica nacional e internacional sobre o tema, mas também o amadurecimento das discussões em torno da governança pública integrada no contexto brasileiro, particularmente a partir das publicações e diretrizes elaboradas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que, desde 2014, vem incorporando o conceito de governança multinível em seus referenciais de boas práticas e avaliações de políticas públicas (TCU, 2014).

Essa convergência entre produção teórica e práticas institucionais reflete uma fase de consolidação empírica e maturação conceitual (Botelho; Cunha; Macedo, 2011; TCU, 2014, 2018, 2020). O intervalo temporal, portanto, assegura a contemporaneidade e a relevância dos estudos analisados, permitindo identificar tendências emergentes, lacunas conceituais e avanços na incorporação da lógica multinível à gestão pública.

A estratégia de busca foi estruturada com operadores booleanos e parênteses de agrupamento da seguinte forma: ("multilevel governance" OR "multi-level governance") AND ("public governance" OR "new public governance")

A consulta foi realizada nos campos de título, resumo e palavras-chave, priorizando estudos que abordassem diretamente o objeto da pesquisa. Os descritores utilizados para a busca estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2. Distribuição dos documentos encontrados por descritores e bases de dados

Descritores	WOS	Scopus
("multilevel Governance" OR "multi-level Governance")	2.921	2.731
("public Governance" OR "New Public Governance")	1.731	1.724
N	4.652	4.455

Fonte: Os autores (2025)

Após a busca inicial, 9.107 registros foram identificados. A amostra final foi definida com base em critérios de inclusão e exclusão aplicados em três etapas sucessivas:

- 1) remoção de duplicatas e documentos não científicos;
- 2) exclusão de textos inacessíveis ou sem vínculo teórico direto com os modelos de governança; e
- 3) eliminação de estudos que utilizavam o termo “governança” apenas como referência contextual, sem abordagem conceitual ou analítica.

Foram incluídos apenas artigos revisados por pares, com acesso aberto, publicados em inglês, português ou espanhol, e que tratassem diretamente da Governança Pública, NGP ou MultiGov como objeto central de análise.

Abaixo, apresenta-se a tabela com os critérios de exclusão adotados:

Tabela 3. Critérios de exclusão de documentos e amostra final

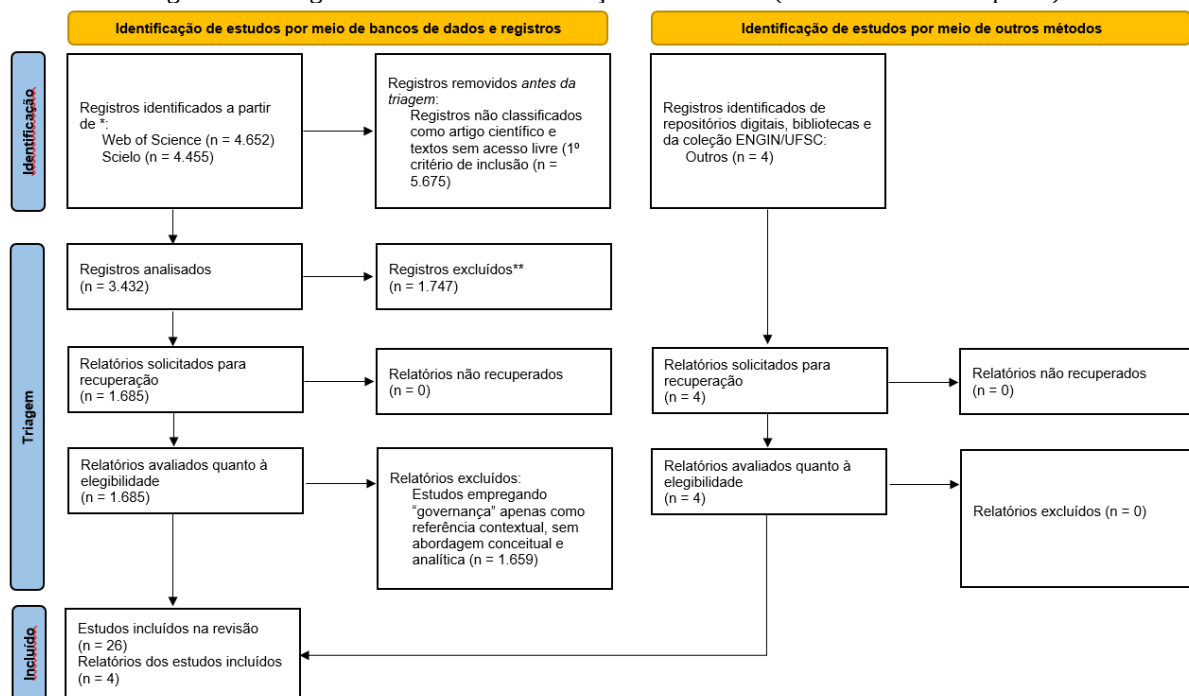
Processo de busca		Qtde de publicações
Resultado inicial das buscas		9.107
1º critério de exclusão	Documentos não caracterizados como artigos científicos (tais como resenhas,	5.675

	editoriais, capítulos de livros, dissertações, teses e relatórios técnicos), bem como textos não disponíveis gratuitamente em acesso aberto	
2º critério de exclusão	Repetições de textos e textos não disponibilizados nas bases de dados	1.747
3º critério de exclusão	estudos que utilizavam o termo “governança” apenas como referência contextual, sem abordagem conceitual ou analítica	1.659
Amostra final		26

Fonte: Os autores (2025)

O processo de refinamento seguiu as etapas do Protocolo PRISMA: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. A Figura 1 ilustra o fluxo de seleção e o refinamento progressivo da amostra até a constituição do corpus final de análise.

Figura 1. Fluxograma do Processo de Seleção dos Estudos (PRISMA 2020 Adaptado)



Fonte: Elaborado pelos autores com base em PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

A amostra final, composta por 26 artigos científicos, foi selecionada com base em critérios de relevância teórica, rigor metodológico e alinhamento conceitual, priorizando estudos que comparassem ou discutissem a transição entre diferentes paradigmas de governança (GP, NGP, NGOVP e MultiGov). A escolha dessa amostra qualitativa reflete o princípio da suficiência teórica e não o da saturação quantitativa (Snyder, 2019; Tranfield; Denyer; Smart, 2003).

Busca Dirigida

Com o objetivo de suprir lacunas nas bases indexadas e capturar produções de relevância institucional, realizou-se uma busca dirigida complementar em repositórios e bibliotecas digitais, incluindo o acervo do Laboratório de Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional (ENGIN/UFSC). Essa etapa acrescentou quatro documentos ao corpus final, selecionados por sua pertinência teórica e valor empírico.

Procedimentos de Codificação e Análise

A análise dos dados foi conduzida segundo a análise temática de Braun e Clarke (2006), estruturada em seis etapas: Familiarização com o material, Codificação inicial, Agrupamento dos códigos em temas; Revisão e refinamento das categorias, Definição e nomeação dos temas, Redação interpretativa dos resultados.

A codificação baseou-se em quatro eixos de análise: dimensão escalar, atores envolvidos, mecanismos de coordenação e pressupostos normativos, correspondentes às categorias analíticas derivadas da literatura sobre governança pública e governança multinível.

Triangulação Teórica e Critérios de Qualidade

Para assegurar robustez analítica e validade interpretativa, foi utilizada a triangulação teórica, integrando: matrizes conceituais oriundas da literatura acadêmica indexada, documentos institucionais e relatórios e produções do ENGIN.

A avaliação dos estudos selecionados seguiu critérios de qualidade adaptados das diretrizes propostas por Torraco (2005) e Snyder (2019), abrangendo clareza conceitual, relevância teórica, rigor argumentativo e aplicabilidade prática.

Considerações Éticas

O estudo foi conduzido em conformidade com princípios de integridade acadêmica, transparência metodológica e uso responsável de tecnologias de apoio. O uso de inteligência

artificial restringiu-se exclusivamente a atividades de revisão textual e formatação. Todas as referências foram devidamente citadas e verificadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão expressos os 30 documentos encontrados no levantamento de dados realizado, de modo a fomentar e avançar as discussões nesse sentido. No quadro 1 buscou-se sintetizar os objetivos principais dos autores em seus respectivos trabalhos, com o intuito de apresentá-los brevemente, onde os quatro últimos documentos destacados foram encontrados por meio da busca dirigida ao tema, como salientado na seção de procedimentos metodológicos.

Quadro 1. Análise dos resultados da Revisão de Literatura

Autor / Data	Título	Revista / Journal	Objetivo do Estudo
Henrichs & Meza (2017)	<i>Governança multinível para o desenvolvimento regional: um estudo de caso do Consórcio Intermunicipal da Fronteira</i>	Revista Brasileira de Gestão Urbana	Analisar a aplicação da governança multinível como instrumento de coordenação intermunicipal e desenvolvimento regional no Brasil.
Bichir, Aranha & Lara (2024)	<i>Multilevel Governance of Social Policy: Social Services in Metropolises</i>	Brazilian Political Science Review (BPSR)	Investigar como a governança multinível estrutura a provisão de serviços sociais em metrópoles brasileiras.
McMullin (2021)	<i>Challenging the necessity of New Public Governance</i>	Public Administration	Avaliar empiricamente a coprodução e o papel das organizações do terceiro setor sob diferentes modelos de gestão pública.
Schakel (2020)	<i>Multi-level governance in a 'Europe with the regions'</i>	The British Journal of Politics and International Relations	Examinar a consolidação da governança multinível na União Europeia e suas implicações para a autonomia regional.
Börzel (2020)	<i>Multilevel Governance or Multilevel Government?</i>	European Journal of Political Research	Discutir a evolução conceitual da MultiGov e suas distinções em relação à governança estatal multinível.
Kleider (2020)	<i>Multilevel governance: Identity, political contestation, and policy</i>	The British Journal of Politics and International Relations	Analisar as dimensões identitárias e políticas da governança multinível em contextos europeus de contestação democrática.
Mescoli (2021)	<i>Multi-Level Governance and Sanctuary Cities: The Case of Liège (Belgium)</i>	Journal of Immigrant and Refugee Studies	Examinar a implementação da MultiGov em políticas migratórias locais e sua articulação com níveis superiores de governo.

Falguera & Serra (2021)	<i>Immigrant Integration Policies in Catalonia</i>	Migraciones	Avaliar a evolução das políticas de integração de imigrantes sob arranjos multiníveis na Catalunha.
Muniz (2022)	<i>A rede organizacional dedicada às migrações forçadas no Brasil</i>	REMHU – Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana	Mapear as redes institucionais e intergovernamentais que compõem a governança das migrações forçadas no Brasil.
Machadi-o & Hermany (2023)	<i>A governança multinível e o controle externo em políticas públicas de saúde no âmbito local</i>	Revista Brasileira de Políticas Públicas	Investigar o papel dos Tribunais de Contas como indutores de práticas de governança multinível em políticas públicas de saúde.
Casady et al. (2020)	<i>(Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the New Public Governance paradigm</i>	Public Management Review	Reinterpretar as PPPs à luz da Nova Governança Pública e da maturidade institucional colaborativa.
Lim, Edelenbos & Gianoli (2023)	<i>Dynamics in the governance of smart cities: insights from South Korean smart cities</i>	International Journal of Urban Sciences	Identificar modelos de governança urbana, analisando a transição entre gestão de mercado, multi governança e governança em rede
Wuryandari, Kurniawan & Umanto (2024)	<i>Multilevel governance concept on migration</i>	Journal of Infrastructure, Policy and Development	Realizar uma metassíntese qualitativa sobre o conceito de governança multinível aplicado às políticas migratórias.
Papadopoulos, Tortola & Geyer (2025)	<i>Taking stock of the multilevel governance research programme</i>	Regional & Federal Studiess	Revisar sistematicamente a literatura sobre MultiGov e propor novas direções para o campo.
Bryhinets et al. (2020)	<i>Public value management and new public governance</i>	Revista San Gregorio	Analisar a convergência entre gestão do valor público e Nova Governança Pública.
Alcantara, Broschek & Nelles (2016)	<i>Rethinking multilevel governance as an instance of multilevel politics</i>	Territory, Politics, Governance	Reconceituar a governança multinível a partir da interseção entre política e instituições.
Krogh & Triantafillou (2024)	<i>Developing New Public Governance as a public management reform model</i>	Public Management Review	Discutir a NGOVP como modelo reformista pós-NGP, destacando seu caráter colaborativo.
Silva & Marvão (2024)	<i>Governança pública e a efetividade das políticas públicas</i>	Revista Jurídica Unicuritiba	Realizar revisão sistemática sobre a efetividade da governança pública e seus desafios.
Emmendoerfer, Mediotte & Santos (2022)	<i>Governança pública no turismo</i>	Ateliê Geográfico	Examinar as múltiplas interpretações e dimensões da governança pública no turismo brasileiro.
Pereira et al. (2017)	<i>Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública</i>	Revista Espacios	Comparar conceitualmente os modelos da NGP e NGOVP, com foco em suas interfaces operacionais.

Waheduzzaman (2019)	<i>Challenges in transitioning from New Public Management to New Public Governance</i>	International Journal of Public Sector Management	Investigar os desafios de transição de NGP para NGOVP em países em desenvolvimento.
Machado & Hermany (2024)	<i>O empoderamento local e social democrático na governança multinível</i>	Revista Brasileira de Estudos Políticos	Analisar a participação municipal e social na construção da governança multinível.
Bichir, Simoni Júnior & Peres (2024)	<i>Governança multinível em países federativos</i>	Revista do CESOP	Avaliar o desempenho municipal na assistência social sob o prisma da governança multinível.
von Raschendorfer, Figueira & Furtado (2023)	<i>Elements that impact building a public governance model in Brazil</i>	Brazilian Business Review	Identificar fatores institucionais e culturais que influenciam a construção da governança pública no Brasil.
Guogis, Reinholde & Orlova (2016)	<i>Democracy and Governance in Public Services</i>	Revija za Socijalnu Politiku	Analisar a relação entre democracia, governança e qualidade dos serviços públicos.
Klijn & Koppenjan (2012)	<i>Governance Network Theory: Past, Present and Future</i>	Policy and Politics	Revisar o desenvolvimento da Teoria das Redes de Governança e discutir perspectivas futuras.
Nunes, Rigo & Freire (2023)	<i>Governança pública em foco</i>	CIKI/ICKM 2023	Mapear publicações de alto impacto sobre governança pública e identificar tendências de pesquisa.
Althof, Martins, Moreira & Freire (2023)	<i>Aspectos tecnológicos e de governança no contexto das cidades inteligentes</i>	CIKI/ICKM 2023	Analisar a interação entre tecnologia, governança e políticas urbanas inteligentes.
Martins & Freire (2021)	<i>Governança Multinível: perspectivas de análise sobre o termo</i>	KMBrasil 2021	Sistematizar as dimensões conceituais da governança multinível no contexto brasileiro.
Kempner, Freire & Souza (2022)	<i>Governança Multinível Pública – Um novo modelo para a governança pública brasileira</i>	Editora CRV Curitiba	Propor um modelo conceitual e aplicado de Governança Multinível Pública adaptado ao contexto federativo brasileiro.

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

A análise dos artigos selecionados permitiu identificar uma trajetória teórico-conceitual marcada pela evolução dos modelos de governança pública, evidenciando a emergência da Governança Multinível como paradigma integrador e relacional.

Os resultados foram organizados em quatro eixos principais: (1) dimensão escalar, (2) atores envolvidos, (3) mecanismos de coordenação e (4) pressupostos normativos, permitindo uma leitura comparativa entre paradigmas e uma visão integrada da transição rumo à MultiGov.

Dimensão Escalar: do Estado Centralizado à Coordenação Policêntrica

Os estudos de Hooghe e Marks (2003), Börzel (2020) e Schakel (2020) descrevem a governança multinível como um arranjo institucional caracterizado pela distribuição de autoridade entre diferentes níveis de governo. Essa estrutura permite maior flexibilidade decisória e adaptação às demandas territoriais, superando a rigidez da administração pública tradicional.

A análise de Alcantara, Broschek e Nelles (2016) amplia essa compreensão ao tratar a MultiGov como uma forma de política multinível (*Multilevel Politics*), na qual a governança não se limita à gestão técnica, mas envolve articulação política entre arenas decisórias. Já Börzel (2020) e Kleider (2020) reforçam que o modelo multinível é uma resposta institucional à complexidade e fragmentação do poder no contexto pós-estatal, em que decisões são tomadas em múltiplas escalas e redes.

Em contraste, a Nova Gestão Pública, descrita por Hood (1991) e Osborne e Gaebler (1992), mantém uma lógica uniescalar, com descentralização apenas administrativa e foco na eficiência. Por outro lado, a Nova Governança Pública, de Osborne (2010), e a Governança em Rede, de Klijn e Koppenjan (2012), inauguram uma abordagem interorganizacional, ainda que sem integrar plenamente os níveis territorial e político, o que a MultiGov vem a consolidar.

Atores Envolvidos: do Estado Gestor ao Estado Metagovernador

Os resultados revelam um deslocamento do papel do Estado, de executor e controlador para facilitador e mediador de relações complexas. Em Klijn e Koppenjan (2012), o conceito de metagovernança expressa essa transição: o governo deixa de centralizar decisões e passa a orquestrar redes de atores públicos, privados e sociais. Essa função mediadora é também reconhecida por Osborne (2010) e Bryson, Crosby e Bloomberg (2014) como essencial para sustentar a legitimidade na produção de valor público.

Nos estudos empíricos de Casady et al. (2020) e Bryhinets et al. (2020), observa-se que a multiplicidade de atores (especialmente nas parcerias público-privadas (PPP)) requer uma governança baseada em confiança, transparência e capacidade institucional. Essas dimensões favorecem a formação de arranjos colaborativos que, ainda que originados sob a lógica da NGP, evoluem para práticas de governança interinstitucional, configurando um passo em direção à MultiGov.

A autora McMullin (2021) reforça essa perspectiva ao demonstrar que a coprodução não é exclusiva da NGOVP, podendo emergir em diferentes contextos administrativos como o modelo competitivo da Inglaterra (NGP), o modelo regulado da França (NWS) e o modelo colaborativo do Canadá (NGOVP). Sua pesquisa comprova que a interdependência institucional e o contexto cultural são mais determinantes para a cooperação entre Estado e sociedade do que o paradigma formal adotado. Assim, a MultiGov pode ser compreendida como um sistema adaptativo, capaz de integrar diferentes lógicas institucionais em função do contexto.

Mecanismos de Coordenação: da Hierarquia à Coprodução Relacional

Um dos principais resultados da análise refere-se à mudança nos mecanismos de coordenação. A literatura aponta que a eficiência técnica e o controle hierárquico, dominantes na Governança Pública e na Nova Gestão Pública, dão lugar a processos deliberativos, colaborativos e relacionais.

Osborne (2010) e Moore (1999) conceituam esse processo como a busca pelo valor público, no qual a legitimidade e o engajamento social passam a ser critérios centrais de avaliação da ação pública. Klijn e Koppenjan (2012) complementam, enfatizando a necessidade de processos de metagovernança baseados em negociação, confiança e aprendizado mútuo.

Nos estudos de Casady et al. (2020), as PPPs evoluem de instrumentos contratuais típicos da NGP para mecanismos híbridos de coordenação, nos quais as fronteiras entre público e privado tornam-se permeáveis. Essa mesma transição é observada por Börzel (2020), ao discutir como as relações verticais entre níveis de governo e horizontais entre setores se articulam para formar sistemas policêntricos de decisão.

Em McMullin (2021), essa transformação é evidenciada pela diversidade de práticas de coprodução: competitiva e orientada para o mercado da Inglaterra (NGP), o quadro regulamentado da França (NWS), e o modelo colaborativo do Canadá (NGP). A autora conclui

que a MultiGov se distingue justamente por permitir a coexistência dessas formas de coordenação, tornando-se um paradigma inclusivo e adaptativo.

Pressupostos Normativos: Legitimidade, Valor Público e Ética Relacional

A dimensão normativa dos estudos analisados revela uma mudança paradigmática na ética e na epistemologia da ação pública. Nos modelos tradicionais de Governança Pública, prevalecem os princípios de legalidade, impessoalidade e controle burocrático, conforme delineado pelo modelo weberiano por Weber e retomado por Silva & Marvão (2024) em suas análises sobre estruturas estatais hierarquizadas.

A Nova Gestão Pública desloca o foco para a eficiência administrativa, a mensuração de resultados e a racionalidade instrumental, priorizando o desempenho organizacional, como discutem Pereira et al. (2017) e Waheduzzaman (2019). Essa racionalidade técnica buscou modernizar o Estado, mas manteve a ênfase em resultados quantificáveis e no controle gerencial.

Em contraposição, a Nova Governança Pública e a Governança Multinível propõem uma reorientação normativa baseada na legitimidade democrática, na coprodução e na confiança interinstitucional, princípios defendidos por Osborne (2010), Bryson, Crosby e Bloomberg (2014), Klijn e Koppenjan (2012), Börzel (2020) e Piattoni (2009). Esses modelos destacam a participação social e a deliberação pública como fundamentos centrais da ação governamental.

Para Moore (1999) e Bryhinets et al. (2020), o valor público emerge da interação contínua entre gestores, cidadãos e instituições, sendo produto da colaboração e não apenas da entrega de serviços. Bryson, Crosby e Bloomberg (2014) ampliam essa noção ao definir o valor público como construção coletiva, sustentada pela deliberação ética e pela transparência das decisões públicas.

Esses fundamentos ético-relacionais sustentam a MultiGov como paradigma de corresponsabilidade compartilhada, no qual diferentes níveis e setores cooperam em torno de objetivos públicos comuns. Börzel (2020) reforça que a legitimidade na governança multinível deriva mais dos processos deliberativos do que dos resultados finais, destacando o caráter relacional e participativo da decisão pública.

Em síntese, o valor público consolida-se como o princípio normativo central da MultiGov, unindo dimensões técnicas, éticas e institucionais. Sob essa perspectiva, a governança

pública transforma-se em um processo contínuo de criação coletiva de legitimidade, orientado pela cooperação e pela confiança entre múltiplos atores e escalas.

Síntese da Transição Paradigmática da Governança Pública

A análise dos 30 artigos selecionados reflete a evolução dos modelos de governança pública. Observa-se a passagem da Governança Pública Tradicional, centrada na hierarquia e no controle burocrático, para a Nova Gestão Pública (NGP), orientada pela eficiência e pela mensuração de resultados.

Na sequência, emergem os modelos da Nova Governança Pública e da Governança em Rede, que incorporam valores colaborativos e democráticos. Na etapa mais recente, a Governança Multinível consolida-se como paradigma integrador, ao articular a eficiência da NGP, legitimidade democrática da NGOVP e interdependência da GNT, redefinindo o papel do Estado como “metagovernador”, responsável por articular atores, escalas e processos voltados à geração de valor público.

A Figura 2 apresenta a linha evolutiva dos paradigmas de governança pública, destacando as sobreposições e convergências conceituais entre os modelos. Essa transição evidencia três eixos centrais de maturidade institucional: eficiência gerencial, legitimidade democrática e interdependência relacional (Börzel, 2020; Hooghe; Marks, 2003; Klijn; Koppenjan, 2012; Osborne, 2010).

Figura 2. Linha Evolutiva dos Paradigmas de Governança Pública



Fonte: Elaborado pelos autores (2025), com base em Osborne (2010), Klijn e Koppenjan (2012), Hooghe e Marks (2010) e Börzel (2020).

A literatura converge em afirmar que essa evolução não ocorre por ruptura, mas por sobreposição e reconfiguração de camadas institucionais (Casady et al., 2020; Kleider, 2020;

Schakel, 2020). McMullin (2021) reforça que a mudança é incremental e adaptativa, moldada por dinâmicas locais e contextuais. Cada paradigma mantém elementos do anterior, compondo um processo cumulativo de complexificação institucional.

A Governança Pública (Hood, 1991; Osborne; Gaebler, 1992) instituiu a racionalidade burocrática e a legalidade como fundamentos da autoridade estatal. A Nova Gestão Pública (Pollitt; Bouckaert, 2011) introduziu a lógica da eficiência e da responsabilização. A Nova Governança Pública (Bryson; Crosby; Bloomberg, 2014; Osborne, 2010) deslocou o foco para legitimidade democrática, coprodução e confiança.

A Governança em Rede (Klijn; Koppenjan, 2012; Sørensen; Torfing, 2009) consolidou a interdependência entre atores públicos e privados, com coordenação horizontal e metagovernança reflexiva. Finalmente, a Governança Multinível (Alcantara; Broschek; Nelles, 2016; Börzel, 2020; Hooghe; Marks, 2003; Piattoni, 2009; Schakel, 2020) emerge como síntese integradora, articulando dimensões policêntricas e adaptativas.

Essa transição redefine o papel do Estado, que deixa de ser mero executor ou regulador para tornar-se mediador de interesses e promotor de aprendizagem coletiva (Börzel; Risse, 2016; Meuleman, 2008). A MultiGov integra os paradigmas anteriores em uma arquitetura capaz de lidar com desafios simultâneos de desempenho, legitimidade e coordenação interinstitucional (Hooghe et al., 2017).

Autores como Börzel (2020), Schakel (2020) e Alcantara et al. (2016) reconhecem essa integração como uma evolução epistemológica, na qual a complexidade institucional e territorial torna-se condição de legitimidade democrática. McMullin (2021) e Casady et al. (2019) demonstram empiricamente que tal transição se materializa de modo gradual, reforçando o caráter experimental dos sistemas multiníveis.

No contexto brasileiro, os estudos do Laboratório ENGIN/UFSC reinterpretam a MultiGov ao integrá-la à aprendizagem institucional e à inovação pública (Kempner-Moreira; Freire; Souza, 2022). Enquanto a literatura europeia foca na distribuição de autoridade entre níveis, estudos brasileiros expande o conceito ao incluir dimensões cognitivas e epistemológicas da governança, incorporando a governança da aprendizagem (GovA) e do conhecimento (GovC).

Assim, a governança deixa de ser apenas um sistema de controle decisório e passa a estruturar fluxos de conhecimento e aprendizado coletivo (Kempner-Moreira; Freire; Souza, 2022). Essa transição traduz-se em uma mudança de paradigma: da governança de controle para a governança de aprendizagem e criação de valor público.

Enquanto os estudos internacionais enfatizam mecanismos político-administrativos (Börzel, 2020; Piattoni, 2009; Schakel, 2020), as evidências nacionais destacam uma racionalidade reflexiva, que desloca o eixo Estado x Mercado para uma articulação entre Estado, Sociedade e Conhecimento.

A leitura comparativa dos estudos reunidos possibilitou identificar os principais referenciais conceituais e autores que sustentam a estrutura teórica da Governança Multinível, destacando o papel da literatura nacional e internacional na evolução desse campo de conhecimento.

O Quadro 2 a seguir apresenta essa sistematização, relacionando os eixos de análise, os conceitos-chave corroborados e os autores que mais influenciaram a formulação conceitual e institucional dos modelos estudados.

Quadro 2. Quadro de Relação entre Autores e Eixos da Governança Multinível (MultiGov)

Eixo de Análise	Conceitos Chave Corroborados	Autores
Dimensão Escalar	Distribuição de Autoridade, Coordenação Policêntrica, Descentralização, Federalismo Cooperativo, Tipos de MultiGov (I e II).	Hooghe e Marks; Börzel; Schakel, Piattoni; Brandão; Alcantara; Muniz, Broschek e Nelles; Papadopoulos, Tortola e Geyer; Henrichs e Meza; Bichir, Simoni Júnior e Peres; da Rosa Sauzem Machado e Hermany (2022/2024); Mescoli; Falguera e Serra; Wuryandari, Kurniawan e Umanto; Kempner-Moreira, Freire & Souza; TCU (2014/2018/2020).
Atores Envolvidos	Governança em Rede, Coprodução em Múltiplos Níveis, Participação Inclusiva, Papel do Estado como Metagovernador, Diversidade de Atores (Públicos e Privados).	Osborne, S. P., Klijn e Koppenjan, McMullin, Yi et al., Pereira et al.; Caponio; Krogh e Triantafillou;; Kissler e Heidemann; Sorensen e Torfing; Bryson, Crosby e Bloomberg; McMullin; Muniz; Mescoli; Bichir, Aranha e Lara; Pereira et al.; Guogis, Reinholde e Orlova; Nunes, Rigo & Freire; Althof, Martins, Moreira & Freire; Lim, Edelenbos & Gianoli; Martins & Freire.
Mecanismos de Coordenação	Interdependência, Negociação e Consenso, Accountability (Prestação de Contas), Flexibilidade/Adaptação, Controle Externo Indutor (TCE/TCU).	Klijn & Koppenjan; Rhodes, R. A. W.; Sorensen e Torfing; Meuleman; Casady, Eriksson, Levitt & Scott; Waheduzzaman; Bichir, Aranha & Lara; da Rosa Sauzem Machado & Hermany; von Raschendorfer, Figueira & Furtado; Silva & Marvão; Krogh & Triantafillou; Lim, Edelenbos & Gianoli; TCU (2014/2018/2020).
Pressupostos Normativos	Valor Público, Legitimidade Democrática, Bem Comum, Participação Cidadã Ativa, Transparência e Integridade	Bryson, Crosby & Bloomberg; Bryhinets et al.; Waheduzzaman; Pereira et al., Moore; Osborne; Ostrom; Rosenau; Rhodes; Börzel & Risse; Schakel; Piattoni; Papadopoulos, Tortola & Geyer; Kempner-Moreira, Freire & Souza; Silva & Marvão; Emmendoerfer, Mediotte & Santos; Pereira et al.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), organizado de acordo com o modelo teórico proposto (Kempner-Moreira, Freire e Souza, 2022).

Os achados revelam que, enquanto a literatura internacional concebe a MultiGov como arquitetura de distribuição de autoridade, os estudos brasileiros a interpretam como ecossistema de aprendizagem institucional. Essa diferença reflete uma evolução complementar, descrita por Börzel (2020) como “transição institucional reflexiva”, ou seja, passagem de uma governança de controle para uma governança de corresponsabilidade e sustentabilidade pública.

Em síntese, a Governança Multinível consolida-se como o paradigma integrador da governança pública contemporânea, unindo efetividade, legitimidade e interdependência. Trata-se de uma transição institucional de estruturas hierárquicas para redes cooperativas e policêntrica; e no plano epistêmico, de uma racionalidade instrumental para uma racionalidade reflexiva, voltada à criação coletiva de valor público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos estudos evidencia que a transição da governança pública contemporânea é gradual e multidimensional, refletindo um processo adaptativo e interdependente entre diferentes níveis e atores. A Governança Multinível (MultiGov) consolida-se como paradigma de maturidade institucional ao integrar a eficiência da Nova Gestão Pública (NGP), a legitimidade democrática da Nova Governança Pública (NGOVP) e a interdependência colaborativa da Governança em Rede (GNT).

Sua consolidação depende de três pilares fundamentais: a confiança interorganizacional, a capacidade reflexiva do Estado e a ética pública compartilhada. Esses elementos configuram não apenas os meios, mas também os fins da nova gestão pública democrática, orientada à criação de valor público e à corresponsabilidade coletiva.

Os achados indicam que a MultiGov não deve ser compreendida como um modelo isolado, mas como o ponto de convergência entre três correntes paradigmáticas complementares: (1) a NGOVP, que estabelece o marco normativo e valorativo centrado na legitimidade e no valor público (Bryhinets et al., 2020; Bryson; Crosby; Bloomberg, 2014; Osborne, 2010); (2) a GNT, que define o marco processual e relacional baseado na negociação e na metagovernança (Klijn; Koppenjan, 2012; Sørensen; Torfing, 2009); e (3) a própria MultiGov, que estrutura o marco escalar e institucional ao articular níveis de governo e arenas decisórias (Alcantara; Broschek; Nelles, 2016; Börzel, 2020; Hooghe; Marks, 2003; Kempner-Moreira; Freire; Souza, 2022).

Essas dimensões interagem e formam o núcleo da governança pública contemporânea, caracterizado pela coordenação policêntrica em múltiplas escalas, pela coprodução interinstitucional entre Estado, sociedade e mercado, e pela legitimidade democrática derivada de valores compartilhados e accountability horizontal.

Conclui-se que a Governança Multinível representa mais que uma inovação conceitual: trata-se de uma estrutura analítica e prática de governo relacional, capaz de redefinir a legitimidade da ação pública com base na colaboração, na coprodução e na corresponsabilidade entre múltiplos níveis, instituições e atores sociais.

AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES).

REFERÊNCIAS

- ALCANTARA, Christopher; BROSCHEK, Jörg; NELLES, Jen. Rethinking multilevel governance as an instance of multilevel politics: a conceptual strategy. **Territory, Politics, Governance**, v. 4, n. 1, p. 33–51, 2 jan. 2016.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543–571, 1 out. 2008.
- BÖRZEL, Tanja A. Multilevel governance or multilevel government? **The British Journal of Politics and International Relations**, v. 22, n. 4, p. 776–783, nov. 2020.
- BÖRZEL, Tanja A.; RISSE, Thomas. **The Oxford handbook of comparative regionalism**. [S.l.]: Oxford University Press, 2016.
- BOTELHO, Louise; CUNHA, Cristiano; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, p. 121–136, 2 dez. 2011.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, jan. 2006.
- BRYHINET, Oleksandr O. *et al.* Public value management and New Public Governance as modern approaches to the development of public administration. **Revista San Gregorio**, v. 1, n. 42, p. 1–12, 17 dez. 2020.
- BRYSON, John M.; CROSBY, Barbara C.; BLOOMBERG, Laura. Public value governance: moving beyond traditional public administration and the New Public Management. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 445–456, jul. 2014.

CASADY, Carter B. *et al.* (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the New Public Governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. **Public Management Review**, v. 22, n. 2, p. 161–183, 1 fev. 2020.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3–19, mar. 1991.

HOOGHE, Liesbet *et al.* **Measuring international authority**. [S.l.]: Oxford University Press, 2017. v. 1

HOOGHE, Liesbet; MARKS, Gary. Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. **American political science review**, v. 97, n. 2, p. 233–243, 2003.

KEMPNER-MOREIRA, Fernanda; FREIRE, P. de S.; SOUZA, JA de. **Governança multinível pública: um novo modelo para a governança pública brasileira**. Curitiba, PR: Editora CRV, 2022.

KLEIDER, Hanna. Multilevel governance: identity, political contestation, and policy. **The British Journal of Politics and International Relations**, v. 22, n. 4, p. 792–799, 1 nov. 2020.

KLIJN, Erik-Hans; KOPPENJAN, Joop. Governance network theory: past, present and future. **Policy & Politics**, v. 40, n. 4, p. 587–606, 1 out. 2012.

MARKS, Gary. Structural policy and multilevel governance in the EC. In: CAFRUNY, A.; ROSENTHAL, G. (Eds.). **The state of the European Community: The Maastricht debates and beyond**. [S.l.]: Longman, 1993. v. 2 p. 391–410.

MCMULLIN, Caitlin. Challenging the necessity of New Public Governance: co-production by third sector organizations under different models of public management. **Public Administration**, v. 99, n. 1, p. 5–22, 1 mar. 2021.

MEULEMAN, Louis. **Public management and the metagovernance of hierarchies, networks and markets**. Heidelberg: Physica-Verlag HD, 2008.

MOORE, M. Creating public value: strategic management in government (Cambridge, MA: Harvard University Press) by Mark Moore. **International Public Management Journal**, v. 2, n. 1, p. 158–167, 1999.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. Reading (Mass.) Amsterdam Paris: Addison-Wesley publ. A W. Patrick book, 1992.

OSBORNE, Stephen P. (ORG.). **The new public governance?** [S.l.]: Routledge, 2010.

OSTROM, Elinor. Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. **Global Environmental Change**, v. 20, n. 4, p. 550–557, out. 2010.

PAGE, Matthew J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, p. n71, 29 mar. 2021.

PEREIRA, F. N. *et al.* Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: uma análise conceitual comparativa. **Revista Espacios**, v. 38, n. 7, p. 6–30, 2017.

PIATTONI, Simona. Multi-level governance: a historical and conceptual analysis. **Journal of European Integration**, v. 31, n. 2, p. 163–180, mar. 2009.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: a comparative analysis: new public management, governance, and the Neo-Weberian state**. Third edition ed. Oxford: Oxford Univ. Press, 2011.

RHODES, R. A. W. **Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability**. [S.l.]: Open University Press., 1997.

ROSENAU, James N. Governance in the twenty-first century. In: WHITMAN, Jim (Org.). **Global Governance**. London: Palgrave Macmillan UK, 2009. v. 1 p. 1–22.

SCHAKEL, Arjan H. Multi-level governance in a Europe with the regions'. **The British Journal of Politics and International Relations**, v. 22, n. 4, p. 767–775, 2020.

SHARPE, L. J. **The rise of meso government in Europe**. London: Sage, 1993.

SILVA, M. A. R.; MARVÃO, D. R. D. Governança pública e a efetividade das políticas públicas: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Jurídica Unicuritiba**, v. 4, n. 80, p. 197–227, 20 dez. 2024.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333–339, nov. 2019.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. **Public Administration**, v. 87, n. 2, p. 234–258, jun. 2009.

SOUZA, Marcela Tavares De; SILVA, Michelly Dias Da; CARVALHO, Rachel De. Integrative review: what is it? How to do it? **Einstein (São Paulo)**, v. 8, n. 1, p. 102–106, mar. 2010.

TCU. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública [Basic governance reference applicable to public administration bodies and entities]**. [S.l.: S.n.].

TCU. **Governança multinível e articulação federativa no setor público brasileiro**. , 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br>>

TCU. **Referencial de governança e gestão do setor público: 3a edição**. , 2020.

TORRACO, Richard J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356–367, set. 2005.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, set. 2003.

WAHEDUZZAMAN, Wahed. Challenges in transitioning from New Public Management to New Public Governance in a developing country context. **International Journal of Public Sector Management**, v. 32, n. 7, p. 689–705, 22 out. 2019.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, dez. 2005.