

DESEMPENHO E REGULAÇÃO: O PAPEL DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE NA CONSTRUÇÃO DE UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ORIENTADA A RESULTADOS

PERFORMANCE, AND REGULATION: THE ROLE OF CONTROL BODIES IN BUILDING A RESULTS-ORIENTED PUBLIC ADMINISTRATION

DESEMPEÑO Y REGULACIÓN: EL PAPEL DE LOS ÓRGANOS DE CONTROL EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ORIENTADA A RESULTADOS

Telma Aparecida Alves¹

DOI: 10.54899/dcs.v23i92.6423

Recibido: 24/06/2026 | Aceptado: 22/07/2026 | Publicación en línea: 31/07/2026.

RESUMO

O artigo analisa a relação entre governança pública, desempenho institucional e regulação, com enfoque na atuação dos órgãos de controle na consolidação de uma Administração Pública orientada a resultados. Parte-se da constatação de que o modelo burocrático clássico, baseado em rigidez procedimental e controle formal, mostrou-se insuficiente para responder às demandas de eficiência e responsividade exigidas pela sociedade contemporânea. Assim, busca-se compreender de que forma a transição para modelos de regulação responsiva e controle consequencialista pode contribuir para uma governança pública mais concreta e colaborativa. Utilizando método dedutivo e abordagem qualitativa, o estudo se baseia em revisão bibliográfica e análise normativa das principais reformas institucionais recentes — especialmente a Lei nº 13.655/2018 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro – LINDB), a Lei nº 13.848/2019 (Lei das Agências Reguladoras) e o Decreto nº 9.203/2017 (Política de Governança Pública). O artigo conclui que a atuação dos órgãos de controle, ao adotar parâmetros de governança e avaliação de desempenho, pode se tornar vetor de aprimoramento da regulação e de fortalecimento de um Estado orientado por resultados. Essa transição desloca o foco da repressão punitiva para a prevenção, substituindo a lógica de comando e controle por uma cultura de confiança, aprendizado e eficiência administrativa, o que alinha o ciclo decisório da administração às melhores diretrizes e práticas internacionais.

Palavras-chave: Governança Pública. Regulação Responsiva. Órgãos de Controle. Desempenho Institucional. Administração Orientada a Resultados.

ABSTRACT

The article examines the relationship between public governance, institutional performance, and regulation, focusing on the role of control bodies in consolidating a results-oriented Public Administration. It starts from the premise that the classical bureaucratic model—based on procedural rigidity and formal control—has proven insufficient to meet the demands for

¹ Mestre em Administração Pública, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Goiânia, Goiás, Brasil. E-mail: telmaalves28@hotmail.com

efficiency and responsiveness required by contemporary society. Therefore, the study seeks to understand how the transition toward responsive regulation and consequentialist control models can contribute to a more concrete and collaborative form of public governance. Using a deductive method and a qualitative approach, the research is grounded in a literature review and normative analysis of major recent institutional reforms—particularly Law No. 13,655/2018 (Law on the Introduction to the Rules of Brazilian Law – LINDB), Law No. 13,848/2019 (Law on Regulatory Agencies), and Decree No. 9,203/2017 (Public Governance Policy). The article concludes that the performance of control bodies, when adopting governance and performance evaluation parameters, can become a driving force for improving regulation and strengthening a results-oriented State. This transition shifts the focus from punitive repression to prevention, replacing the logic of command and control with a culture of trust, learning, and administrative efficiency, thus aligning the decision-making cycle with international best practices and guidelines.

Keywords: Public Governance. Responsive Regulation. Control Bodies. Institutional Performance. Results-Oriented Administration.

RESUMEN

El artículo analiza la relación entre la gobernanza pública, el desempeño institucional y la regulación, con enfoque en la actuación de los órganos de control en la consolidación de una Administración Pública orientada a resultados. Se parte de la constatación de que el modelo burocrático clásico, basado en la rigidez procedimental y el control formal, ha resultado insuficiente para responder a las demandas de eficiencia y responsividad exigidas por la sociedad contemporánea. Así, se busca comprender de qué manera la transición hacia modelos de regulación responsiva y control consecuencialista puede contribuir a una gobernanza pública más concreta y colaborativa. Utilizando un método deductivo y un enfoque cualitativo, el estudio se basa en una revisión bibliográfica y el análisis normativo de las principales reformas institucionales recientes — especialmente la Ley n° 13.655/2018 (Ley de Introducción a las Normas del Derecho Brasileño – LINDB), la Ley n° 13.848/2019 (Ley de las Agencias Reguladoras) y el Decreto n° 9.203/2017 (Política de Gobernanza Pública). El artículo concluye que la actuación de los órganos de control, al adoptar parámetros de gobernanza y evaluación de desempeño, puede convertirse en un vector de mejora de la regulación y de fortalecimiento de un Estado orientado a resultados. Esta transición desplaza el enfoque de la represión punitiva hacia la prevención, sustituyendo la lógica de comando y control por una cultura de confianza, aprendizaje y eficiencia administrativa, alineando el ciclo de toma de decisiones con las mejores directrices y prácticas internacionales.

Palabras clave: Gobernanza Pública. Regulación Responsiva. Órganos de Control. Desempeño Institucional. Administración Orientada a Resultados.



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

INTRODUÇÃO

A transformação da Administração Pública brasileira, sobretudo nas últimas décadas, reflete um movimento global de transição de modelos burocráticos rígidos para arranjos institucionais orientados à governança e à eficiência.

Nesse contexto, a regulação tornou-se um dos pilares fundamentais da atuação estatal em setores estratégicos da economia brasileira. A partir da Reforma do Estado promovida em meados da década de 1990, houve um redesenho da função regulatória, impulsionado pela necessidade de conferir maior eficiência, previsibilidade e estabilidade às relações entre o setor público e a iniciativa privada.

Nesse contexto, a criação das agências reguladoras foi concebida como alternativa institucional capaz de conciliar a tecnicidade das decisões regulatórias com a autonomia necessária para afastar interferências político-partidárias imediatistas, permitindo que decisões fossem pautadas em critérios objetivos e técnicos, a partir de estruturas permanentes de governança. Concomitante a isso, a instituição de órgão de controle, como é o caso da Controladoria Geral da União (CGU), permitiu uma gestão transversal da eficiência dos órgãos públicos em âmbito federal, garantindo uma governança pública orientada a resultados.

Muito além de focar em aspectos formais como prestação de contas e controle orçamentário, estes organismos traçaram, após a reforma regulatória operadas pelo Decreto nº 9.203/2017 (Política de governança da administração pública) e reforçada pela Lei nº 13.655/2018 (LINDB), uma estratégia baseada na responsividade, em uma transição da atuação de comando e controle. Isso foi feito, sobretudo pelo fato de que, o paradigma clássico de comando e controle, embora tenha conferido estabilidade e impessoalidade à máquina estatal, mostrou-se incapaz de atender às novas demandas sociais por efetividade, transparência e entrega de resultados (Cardoso, 2021).

Em resposta, consolidou-se um modelo de governança pública que valoriza a gestão estratégica, o desempenho mensurável e a interação colaborativa entre instituições.

Nesse contexto, os órgãos de controle assumem papel central na construção de um Estado regulador capaz de equilibrar autonomia, accountability e responsividade. O problema de pesquisa que orienta este artigo pode ser assim formulado: como a atuação dos órgãos de controle pode contribuir para a consolidação de uma Administração Pública orientada a resultados, especialmente no contexto da regulação e da governança responsiva?

Parte-se da hipótese de que a integração entre controle, regulação e desempenho institucional constitui o núcleo da nova racionalidade administrativa brasileira, pautada mais na prevenção e orientação do que na repressão e punição. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com método dedutivo, partindo de referenciais teóricos sobre governança pública e regulação responsiva para analisar o caso brasileiro sob perspectiva normativa e institucional. O procedimento técnico baseia-se na revisão bibliográfica, bem como na análise documental e normativa.

O objetivo geral é analisar o papel dos órgãos de controle na construção de uma Administração Pública orientada a resultados, destacando sua influência sobre a governança e a regulação responsiva. De forma específica, pretende-se examinar a evolução da governança pública e sua relação com o desempenho institucional; identificar a influência da regulação responsiva e da Lei das Agências Reguladoras na transição de modelos de controle; avaliar como a LINDB alterou o paradigma decisório e o comportamento institucional dos órgãos de controle; investigar práticas e diretrizes recentes do Tribunal de Contas da União e da Controladoria Geral da União, voltadas ao controle por desempenho, e propor recomendações para a consolidação de uma cultura de confiança e aprendizado institucional na Administração Pública.

A hipótese central é que os órgãos de controle, ao adotarem práticas de governança e avaliação de desempenho, tornam-se protagonistas de um modelo de regulação mais responsivo, colaborativo e orientado à geração de valor público, superando o enfoque sancionatório e legalista que historicamente limitava a inovação administrativa.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo baseia-se na análise crítica da literatura sobre governança pública, regulação e controle, abordando a transição do modelo burocrático de comando e controle para arranjos responsivos e orientados a resultados. A regulação consolidou-se como um dos principais instrumentos de reorganização do Estado brasileiro e de racionalização da intervenção pública, visando assegurar previsibilidade normativa e estabilidade institucional (Pacheco, 2006).

Historicamente, a regulação emergiu como resposta às falhas de mercado e à necessidade de garantir direitos dos consumidores, assumindo papel essencial na mediação entre liberdade econômica e interesse coletivo (Costa *et al.*, 2021). Inspirado no modelo norte-americano, o

Brasil buscou conferir autonomia técnica e decisória às agências reguladoras (Binenbojm, 2005).

Contudo, a transposição desse modelo ocorreu de forma homogeneizada, sem distinção adequada entre setores de infraestrutura e setores sociais, o que gerou burocratização excessiva e limitou a adaptabilidade das estruturas regulatórias (Binenbojm, 2005; Pacheco, 2006). Nos estágios iniciais, o Brasil adotou o modelo de comando e controle, caracterizado pela rigidez normativa e pela coerção como instrumento primário de conformidade (Aranha & Lopes, 2019).

O objetivo principal era conformar o comportamento social mediante prescrições e sanções (Cardoso, 2021). Todavia, esse paradigma demonstrou-se inadequado para setores de alta complexidade. A proliferação de normas e punições gerou a banalização das sanções e a erosão da autoridade regulatória, evidenciando que a imposição de penalidades não resulta, por si só, em conformidade ou melhoria institucional (Aranha, 2019; Cardoso, 2021; Fonseca, 2019).

Diante do esgotamento do modelo punitivo, consolidou-se a necessidade de abordagens mais flexíveis. A teoria da Regulação Responsiva, desenvolvida por Ayres e Braithwaite (1992), propõe uma intervenção estatal graduada e dialógica. Esse modelo reconhece a heterogeneidade dos agentes regulados e orienta que o Estado calibre sua atuação alternando medidas persuasivas e sancionatórias de acordo com a conduta observada (Ayres & Braithwaite, 1992).

Diferente do comando e controle, a regulação responsiva transforma a fiscalização em um instrumento de aprendizagem e melhoria contínua. A gestão de desempenho constitui um dos principais instrumentos de governança voltados à eficiência e responsividade estatal, configurando-se como um processo cíclico de planejamento, monitoramento, avaliação e retroalimentação (De Andrade & Cordeiro, 2022).

Em uma Administração Pública orientada a resultados, a qualidade do governo deve ser mensurada pelos resultados concretos produzidos na sociedade, e não meramente pela observância procedimental (Holmberg *et al.*, 2009). Apesar da rigidez hierárquica estatal poder limitar os impactos dessas ferramentas quando comparado ao setor privado (Hvidman & Andersen, 2014), os instrumentos de gestão de desempenho são fundamentais para otimizar o uso de recursos públicos e legitimar a atuação do Estado (Junior *et al.*, 2004).

Neste contexto, os órgãos de controle, como a Controladoria-Geral da União (CGU), assumem um papel estratégico. A atuação do controle interno ultrapassa a fiscalização formal para promover a integridade, a transparência e a eficiência, substituindo o paradigma reativo por um modelo preventivo e pedagógico (Vieira & Barreto, 2019).

Além de investigar irregularidades e responsabilizar agentes (Marx, 2015), o controle atua

no assessoramento e no fomento da aprendizagem organizacional. As recentes inovações normativas brasileiras reforçam essa transição, institucionalizando o planejamento regulatório e a prestação de contas, o que aproxima o modelo nacional das diretrizes de governança da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (Ramalho *et al.*, 2022).

O controle moderno consolida-se, assim, como vetor de uma racionalidade colaborativa e consequencialista.

METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, estruturada a partir do método dedutivo. O estudo delinea seus procedimentos partindo de referenciais teóricos sobre governança pública e regulação responsiva para, em seguida, analisar o caso brasileiro sob uma perspectiva normativa e institucional.

Os procedimentos técnicos empregados para a coleta e análise de dados baseiam-se na revisão bibliográfica integrada à análise documental e normativa. Para compreender as reformas e o papel dos órgãos de controle, foram examinados os marcos legais recentes do país, com destaque para a Lei nº 13.655/2018 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro – LINDB), a Lei nº 13.848/2019 (Lei Geral das Agências Reguladoras) e o Decreto nº 9.203/2017 (Política de Governança Pública).

Adicionalmente, a investigação utilizou o exame de dados secundários levantados pela Controladoria-Geral da União (CGU) e pelo Tribunal de Contas da União (TCU) referentes aos índices de arrecadação de multas aplicadas por agências reguladoras no período de 2005 a 2016, com base nas análises de Cardoso (2021). No que tange às limitações do estudo inerentes a esse desenho metodológico, a pesquisa reconhece a existência de lacunas empíricas relevantes no campo, derivadas da heterogeneidade setorial, das assimetrias informacionais e dos riscos de captura regulatória.

Tais limitações reforçam a necessidade de que futuras avaliações institucionais adotem abordagens de métodos mistos para mensurar com precisão os impactos causais da regulação responsiva e do controle orientado a resultados.

ESTRUTURA REGULATÓRIA BRASILEIRA

A regulação consolidou-se no contexto brasileiro como um dos principais instrumentos de reorganização do Estado e de racionalização da intervenção pública sobre setores estratégicos da economia, especialmente após a Reforma do Estado de 1995. A criação de uma estrutura regulatória baseada no controle, constituiu passo decisivo na institucionalização do Estado Regulador, concebido para assegurar previsibilidade normativa, estabilidade institucional e credibilidade junto aos investidores e à sociedade.

A regulação passou, assim, a representar não apenas uma forma de controle estatal, mas também um mecanismo de coordenação técnica e de governança pública, destinado a substituir o modelo centralizado e burocrático que prevalecia nas décadas anteriores (Pacheco, 2006).

Inspirado em experiências internacionais — notadamente o modelo norte-americano consolidado a partir do New Deal— o Brasil adotou um desenho institucional que conferia autonomia técnica, decisória e financeira às novas entidades, as chamadas agências reguladoras e aos órgãos que exercem a regulação.

Essas instituições foram concebidas como entes intermediários entre o Estado e o mercado, dotadas de prerrogativas próprias para disciplinar setores como telecomunicações, energia, transportes e saúde, buscando compatibilizar a proteção do interesse público com a eficiência econômica.

Todavia, como observa Pacheco (2006), a incorporação desse modelo ocorreu de forma acelerada e homogeneizada, sem a devida distinção entre setores de infraestrutura e setores sociais, o que produziu desafios de ordem institucional, jurídica e funcional.

Conforme destaca Costa *et al.* (2021), a regulação deve ser entendida como instrumento de intervenção qualificada do Estado, voltada à organização e ao equilíbrio das relações econômicas e sociais, mediante a criação de padrões, fiscalização e estímulo à concorrência.

Historicamente, a regulação emergiu como resposta às falhas de mercado, à assimetria informacional e à necessidade de garantir direitos fundamentais dos consumidores, assumindo papel essencial na mediação entre liberdade econômica e interesse coletivo.

Nos Estados Unidos, o percurso regulatório estruturou-se em quatro fases, desde a criação da Interstate Commerce Commission (ICC) em 1887 até os movimentos de desregulação iniciados em meados da década de 1980. Esse modelo, segundo Binenbojm (2005), alicerçado na autonomia e na estabilidade decisória das agências, inspirou o Brasil no contexto de abertura

econômica e privatizações dos anos 1990. Assim, o desenho institucional brasileiro buscou conferir autonomia formal às agências frente ao Poder Executivo, prevenindo interferências político-partidárias e assegurando continuidade às políticas regulatórias.

Entretanto, a transposição desse modelo não foi acompanhada por um planejamento diferenciado que considerasse as peculiaridades setoriais, o que resultou em uma padronização excessiva (Pacheco, 2006).

As mesmas estruturas e prerrogativas foram impostas indistintamente a áreas de infraestrutura e a setores sociais, como saúde e educação, desconsiderando as diferentes lógicas econômicas e finalidades públicas envolvidas.

Binenbojm (2005) observa que, enquanto nos setores de infraestrutura a ênfase deveria recair sobre o incentivo a investimentos e a redução de falhas de mercado, nos setores sociais a prioridade deveria ser a proteção do usuário e a qualidade dos serviços prestados.

A uniformização institucional, portanto, produziu distorções e limitações práticas, com reflexos sobre a efetividade do controle e a eficiência da ação regulatória. Essa ausência de diferenciação conceitual e operacional comprometeu a adaptabilidade das estruturas regulatórias à realidade concreta de cada setor.

A tentativa de aplicar uma mesma lógica institucional a contextos tão diversos gerou burocratização excessiva em determinados casos e insuficiência regulatória em outros, revelando uma baixa capacidade responsiva diante das demandas sociais e tecnológicas.

A crítica de Binenbojm (2005) é contundente ao afirmar que tal homogeneização dificultou tanto a formulação de políticas regulatórias coerentes quanto a mensuração de seus resultados, limitando a aprendizagem institucional e a evolução de mecanismos eficazes de controle e correção.

Outro ponto de tensão relevante decorre da ambiguidade quanto à autonomia das agências reguladoras e à natureza dos controles exercidos sobre elas.

Embora formalmente independentes, essas entidades foram frequentemente submetidas a tentativas de ingerência política, sob o argumento da necessidade de supervisão.

Pacheco (2006) destaca que essa confusão deriva da imprecisão teórica entre controle hierárquico e controle político. O primeiro, típico da administração direta, implica subordinação e comando, incompatíveis com a autonomia das agências.

O segundo, por sua vez, manifesta-se por meio de instrumentos legítimos de accountability, como o controle parlamentar, a transparência e a prestação de contas. A não

distinção entre essas modalidades de controle fragilizou a segurança institucional, produzindo choques entre independência técnica e tutela administrativa.

A partir de 2003, observou-se uma recentralização política da regulação, motivada pela percepção de que as agências haviam se tornado entes excessivamente autônomos. Reformas institucionais e propostas de “revisão do modelo regulatório” reintroduziram mecanismos de controle político direto, como contratos de gestão, exoneração *ad nutum* de dirigentes e intensificação do controle ministerial.

Embora justificadas em nome da transparência e da eficiência, essas medidas — conforme adverte Pacheco (2006) — representaram tentativas de restaurar o poder de comando do Executivo, comprometendo a independência técnica e a previsibilidade regulatória conquistada na década anterior.

De fato, a atuação das agências reguladoras brasileiras se estende a setores estratégicos da economia e envolve competências normativas, fiscalizatórias e sancionatórias.

Todavia, desafios persistem quanto ao controle externo e à efetiva participação social nos processos decisórios. Como reconhecem Costa *et al.* (2021), instrumentos como audiências e consultas públicas ainda carecem de efetividade, limitados por formalismos procedimentais e baixa interação com os agentes regulados.

Soma-se a isso o fenômeno da judicialização das decisões regulatórias, que revela a fragilidade da segurança jurídica e a carência de deferência técnica por parte do Poder Judiciário em matérias complexas.

A questão da autonomia versus controle democrático também tem suscitado debates constitucionais sobre a separação de poderes. Parte da doutrina sustenta que a autonomia das agências é requisito da estabilidade regulatória; outra parcela alerta para o risco de formação de um “quarto poder” não submetido aos freios e contrapesos tradicionais.

Costa *et al.* (2021) apontam que a superação dessa tensão requer o fortalecimento dos mecanismos de supervisão democrática, especialmente por meio do Congresso Nacional, sem comprometer a independência funcional das agências.

A promulgação da Lei nº 13.848/2019 (Lei Geral das Agências Reguladoras) representou um marco para a consolidação do modelo regulatório brasileiro, ao estabelecer diretrizes uniformes de transparência, governança e participação social.

A norma institucionalizou práticas de planejamento regulatório — como a elaboração de agendas e relatórios anuais de desempenho — e reforçou o dever de prestação de contas ao

Parlamento, aproximando o modelo brasileiro dos padrões internacionais de governança.

Segundo Ramalho, Lopes e Taveira (2022), essas inovações promoveram uma cultura de previsibilidade e confiança regulatória, reduzindo a assimetria entre Estado e mercado. Apesar dos avanços normativos, desafios estruturais permanecem. A carência de recursos humanos e técnicos, aliada à persistente interferência política nas nomeações de dirigentes, compromete a eficácia e a credibilidade institucional das agências (Ramalho *et al* 2022).

A obrigatoriedade da Análise de Impacto Regulatório (AIR), instituída pelo Decreto nº 10.411/2020, ainda encontra resistências operacionais e culturais, exigindo capacitação técnica e desenvolvimento de metodologias consistentes de avaliação de resultados.

A aproximação do Brasil às boas práticas da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) evidencia o esforço pela consolidação de uma governança regulatória moderna, baseada em critérios de qualidade normativa, avaliação de desempenho e controle social.

Ramalho, Lopes e Taveira (2022) observam que a harmonização das normas internas aos padrões da OCDE é condição essencial para fortalecer a credibilidade internacional do país, atrair investimentos e aprimorar a eficiência das políticas públicas.

Em uma perspectiva mais ampla, a regulação contemporânea pode ser compreendida como instrumento de descentralização e recomposição das funções estatais, na medida em que o Estado passa de provedor direto para regulador e garantidor da efetividade dos direitos fundamentais.

Nesse cenário, as agências assumem papel central como entes técnicos de mediação, equilibrando os interesses públicos e privados na provisão de serviços essenciais.

Como adverte Pacheco (2006), o debate regulatório brasileiro precisa transcender a dicotomia entre autonomia e controle, concentrando-se na busca por mecanismos institucionais de governança, capazes de assegurar a efetividade das políticas e a legitimidade democrática das decisões.

Isso implica a adoção de práticas de transparência, ampliação da participação social e fortalecimento da capacidade técnica das agências, para que o modelo regulatório nacional evolua de um enfoque de mera legalidade para um paradigma de desempenho e responsividade.

Nos estágios iniciais da experiência regulatória, o Brasil adotou o modelo de comando e controle, marcado pela rigidez normativa e pela centralidade da coerção como instrumento de conformidade.

Conforme Aranha e Lopes (2019), essa abordagem parte da premissa de que o cumprimento das normas depende da ameaça de sanção, sendo o regulador o agente coercitivo responsável por impor deveres e punir desvios.

Cardoso (2021) reforça que o objetivo desse modelo é conformar o comportamento social por meio da elaboração de normas prescritivas e da aplicação de sanções, reproduzindo a lógica burocrática tradicional da Administração Pública.

Esse paradigma, entretanto, mostrou-se inadequado aos setores de alta complexidade e inovação, nos quais a rigidez normativa impede a adaptação a contextos em constante mutação (Fonseca, 2019).

A crescente demanda por flexibilidade e cooperação levou à emergência de novos modelos regulatórios, orientados pela responsividade e pela proporcionalidade. Nesse contexto, destaca-se a teoria da Regulação Responsiva, desenvolvida por Ayres e Braithwaite (1992), que propõe uma abordagem graduada e dialógica da regulação.

O modelo reconhece que os agentes regulados não são homogêneos, distinguindo que alguns são movidos por valores de conformidade e reputação, outros respondem a incentivos econômicos.

Assim, a intervenção estatal deve ser calibrada de acordo com o comportamento do regulador, alternando medidas persuasivas e sancionatórias conforme a gravidade da infração.

Diferentemente do modelo tradicional de comando e controle, a regulação responsiva valoriza o diálogo, a aprendizagem institucional e a flexibilidade decisória.

Busca-se, assim, transformar o controle em instrumento de aperfeiçoamento contínuo, e não de mera punição. Essa virada teórica, já perceptível nas experiências mais recentes das agências reguladoras e dos órgãos de controle, sinaliza o avanço de um novo paradigma de governança regulatória baseada em desempenho e confiança institucional, compatível com as exigências de um Estado democrático e eficiente.

O CONTROLE COMO VETOR DE GOVERNANÇA E DESEMPENHO: INSTRUMENTOS INSTITUCIONAIS PARA UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ORIENTADA A RESULTADOS

A gestão de desempenho, no contexto da Administração Pública contemporânea, constitui um dos principais instrumentos de governança e controle voltados à eficiência, transparência e

responsividade estatal.

Mais do que uma metodologia gerencial, ela se apresenta como mecanismo estruturante de accountability, permitindo que o Estado avalie de forma contínua a efetividade de suas políticas, programas e instituições.

Como observa De Andrade e Cordeiro (2022), a gestão de desempenho é um processo cíclico e integrado que articula planejamento, monitoramento, avaliação e retroalimentação, assegurando coerência entre objetivos estratégicos e resultados alcançados.

Sob essa perspectiva, a gestão de desempenho aproxima-se do paradigma da governança pública orientada a resultados, conforme delineado pelo Decreto nº 9.203/2017 e pelas diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (organismo internacional criado para promover políticas públicas voltadas ao desenvolvimento econômico sustentável, à democracia e ao bem-estar social).

A lógica central desse modelo repousa na substituição do controle meramente formal pela avaliação substantiva de resultados, de modo que as ações administrativas passem a ser julgadas não apenas pela conformidade com a norma, mas sobretudo por sua capacidade de gerar valor público e promover a efetividade das políticas públicas.

Nesse sentido, a gestão de desempenho transforma-se em ferramenta de controle inteligente, voltada não à punição, mas ao aprendizado institucional e ao aprimoramento contínuo.

De acordo com Vieira e Barreto (2019), a gestão de desempenho desempenha função essencial no fortalecimento da cultura de responsabilização (accountability) e da transparência pública, pois estabelece parâmetros objetivos para o acompanhamento das políticas governamentais e dos resultados entregues à sociedade.

Ao permitir a mensuração e a comparação entre planos e execuções, cria-se um ambiente de confiança e previsibilidade entre gestores, órgãos de controle e cidadãos. Tal cultura de monitoramento permanente contribui para a consolidação de uma governança baseada em evidências, em oposição ao decisionismo político e à burocracia de processos.

A literatura internacional também reforça essa perspectiva. O estudo empírico conduzido por Hvidman e Andersen (2014), ao comparar o impacto da gestão de desempenho em escolas públicas e privadas na Dinamarca, demonstrou que as diferenças de autonomia e flexibilidade organizacional influenciam diretamente nos resultados.

Embora o setor privado tenha apresentado ganhos de cerca de 3% no desempenho escolar

em decorrência da aplicação de técnicas de performance management, no setor público tais efeitos foram limitados, em razão da rigidez hierárquica e da dependência de normas e processos decisórios mais complexos.

O estudo evidencia, portanto, que o impacto da gestão de desempenho está condicionado à capacidade institucional de utilizar as informações produzidas como base para decisões adaptativas e inovadoras.

Em síntese, como apontam Hvidman e Andersen (2014), a gestão de desempenho deve ser entendida como um processo contínuo de formulação, mensuração e retroalimentação, no qual as informações de desempenho não são fins em si mesmas, mas instrumentos para corrigir rumos, ajustar metas e induzir comportamentos mais eficazes no interior da administração pública.

Trata-se de um modelo de governança reflexiva, orientado por dados e resultados, e não por meros relatórios de conformidade. Do ponto de vista prático, os instrumentos de gestão de desempenho — como indicadores, painéis de monitoramento, contratos de gestão e avaliações de resultados — cumprem dupla função: otimizam o uso dos recursos públicos e promovem a sustentabilidade das políticas governamentais.

Conforme assinalam Júnior *et al* (2004), ao reduzir desperdícios e racionalizar processos internos, esses mecanismos contribuem para a melhoria da eficiência administrativa e para a legitimação social da atuação estatal.

Assim, a gestão de desempenho não se limita à mensuração; ela é parte de um sistema integrado de governança que inclui planejamento estratégico, avaliação institucional e responsabilização administrativa.

Nessa estrutura, o controle interno exercido pela Controladoria-Geral da União (CGU) desempenha papel central.

Conforme ressalta o próprio órgão (Brasil, 2023), sua função não se restringe à fiscalização contábil, financeira e orçamentária, mas abrange a promoção da integridade, da transparência e da eficiência administrativa.

Vieira e Barreto (2019) destacam que a CGU, ao articular auditorias, correições, ações de ouvidoria e programas de integridade, converte-se em instrumento de governança voltado à prevenção de riscos e aprimoramento institucional, substituindo gradualmente o paradigma reativo do controle pelo paradigma preventivo e pedagógico.

A atuação da CGU, portanto, ilustra como o controle pode ser um vetor de desempenho. Ao promover a cultura da integridade e disseminar boas práticas de gestão, o órgão contribui para

consolidar um ambiente institucional baseado em ética, eficiência e responsabilidade social.

Além de investigar irregularidades e responsabilizar agentes públicos (Marx, 2015), a Controladoria exerce função de orientação e assessoramento, fortalecendo a capacidade administrativa dos órgãos fiscalizados e fomentando a aprendizagem organizacional — aspecto fundamental para a modernização do Estado e a ampliação da confiança pública.

Esse modelo de controle voltado à performance dialoga diretamente com a regulação e o funcionamento das agências reguladoras, que representam a expressão mais acabada do Estado regulador contemporâneo.

As agências, como autarquias especiais dotadas de autonomia técnica, atuam sob a mesma lógica de governança orientada a resultados: devem combinar independência decisória, previsibilidade normativa e eficiência administrativa com mecanismos transparentes de prestação de contas.

Assim como o restante da administração pública, elas estão sujeitas ao controle exercido por órgãos como a CGU, o TCU e o Congresso Nacional, mas esse controle deve ser pautado pela análise de desempenho e de impactos regulatórios, e não pela ingerência política.

Nesse sentido, a consolidação de instrumentos institucionais de avaliação regulatória, reflete a internalização dessa cultura de desempenho também no campo regulatório.

Esses instrumentos permitem mensurar a efetividade e a proporcionalidade das intervenções estatais, promovendo decisões mais informadas e baseadas em evidências empíricas, em consonância com as diretrizes da OCDE.

A avaliação de desempenho público, na perspectiva de Holmberg, Rothstein e Nasiritousi (2009), constitui um instrumento central de mensuração da qualidade do governo (Quality of Government – QoG), conceito que se associa à capacidade das instituições de exercer o poder de forma eficaz, imparcial e previsível.

Os autores argumentam que o desempenho estatal não deve ser aferido apenas pela existência de normas ou pela realização de processos burocráticos, mas deve se orientar pelos resultados concretos que as ações do Estado, sobretudo a partir de políticas públicas, produzem de forma positiva sobre a sociedade.

Essa abordagem empírica, construída sobre índices como o Government Effectiveness e o Rule of Law do Banco Mundial, revela que governos com maior qualidade institucional tendem a apresentar níveis mais altos de saúde pública, equidade social e satisfação dos cidadãos, independentemente do regime político.

Assim, o desempenho é visto não como uma métrica isolada, mas como um reflexo da capacidade do Estado de entregar valor público de forma íntegra e eficiente.

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho extrapola o simples controle formal, assumindo papel estratégico na governança baseada em evidências.

Holmberg, Rothstein e Nasiritousi (2009) mostram que, quando os mecanismos de accountability se apoiam em dados e indicadores confiáveis, a gestão pública consegue alinhar objetivos, monitorar resultados e retroalimentar decisões com maior racionalidade.

A ênfase desloca-se, portanto, da observância procedimental — típica do modelo burocrático weberiano — para a análise da efetividade e eficiência das políticas implementadas, em consonância com o paradigma da administração pública orientada a resultados.

Esse padrão permite que a avaliação de desempenho se converta em instrumento de aprendizado institucional e de correção de rumos, o que se aproxima da lógica de governança responsiva, centrada em prevenir desvios e induzir boas práticas antes que irregularidades se consolidem.

Ao relacionar esse debate à experiência brasileira, verifica-se que a Controladoria-Geral da União tem aplicado princípios semelhantes no campo da avaliação regulatória e do controle interno, especialmente ao reconhecer as limitações do modelo sancionatório de comando e controle.

Como evidenciado por Cardoso (2021), e que será melhor debatido adiante, os instrumentos de monitoramento e análise de desempenho utilizados pela CGU revelaram que a imposição de sanções pecuniárias — embora numericamente expressiva — não resultava em conformidade regulatória nem em arrecadação efetiva, com menos de 5% das multas efetivamente pagas.

A partir desse diagnóstico, a CGU concluiu que o foco exclusivo na punição não produzia melhoria institucional, exigindo uma transição para um modelo orientado por incentivos, orientação e aprendizado contínuo, mais próximo da regulação responsiva.

Assim como demonstram Holmberg, Rothstein e Nasiritousi (2009), o desempenho institucional depende não apenas da coerção normativa, mas da capacidade do Estado de induzir comportamentos cooperativos e sustentáveis.

De acordo com os dados levantados pela CGU e pelo Tribunal de Contas da União (TCU), analisados por Cardoso (2021), entre 2005 e 2009 a média de arrecadação das multas impostas por agências e órgãos reguladores não ultrapassou 3,7% do total aplicado.

Esse quadro manteve-se praticamente inalterado nos períodos subsequentes: entre 2011 e 2014, a taxa média subiu apenas para 6,03%, e entre 2015 e 2016, caiu novamente para 2,37%.

Em termos práticos, tais índices revelam que a grande maioria das multas impostas sequer foi paga, o que evidencia não apenas a inefetividade coercitiva das sanções, mas também a ineficiência administrativa de um sistema que mobiliza recursos públicos consideráveis sem alcançar o resultado regulatório pretendido.

Esse cenário levou a CGU a reconhecer que o modelo sancionatório baseado exclusivamente na coerção e na multiplicação de normas produziu efeitos adversos.

Conforme Cardoso (2021) e Aranha (2019), a tentativa de controlar o comportamento dos agentes econômicos por meio de um aparato normativo cada vez mais denso e de penalidades crescentes resultou em banalização das sanções e erosão da autoridade regulatória.

A multiplicidade de regras e punições passou a servir mais à demonstração simbólica de atuação estatal — o “mostrar que algo está sendo feito” — do que à indução efetiva de comportamentos conformes.

Com o tempo, o excesso de normatividade e a previsibilidade das punições transformaram-se em incentivos perversos: os regulados passaram a calcular o risco econômico da infração, optando por descumprir a norma sempre que o benefício financeiro superasse o custo potencial da multa.

Além disso, as evidências coletadas demonstraram que o Estado, ao basear sua atuação na lógica punitiva, reagia apenas após a infração, em vez de promover o cumprimento espontâneo e a cooperação preventiva.

Como explica Aranha (2019), nesse modelo o poder público tende a manifestar-se apenas no momento da sanção, criando uma relação disfuncional entre regulador e regulado, pautada pelo medo e pela desconfiança.

O resultado é um ciclo de repressão ineficaz e resistência institucional, no qual as penalidades, ao invés de reeducar ou prevenir, acabam sendo absorvidas como custo operacional.

Os achados apresentados por Cardoso (2021) e confirmados pelas análises de desempenho conduzidas pela CGU apontam, portanto, para um esgotamento do modelo regulatório punitivo.

A constatação de que a imposição de multas não gerou conformidade nem arrecadação efetiva levou à necessidade de repensar o paradigma do controle, orientando-o a uma perspectiva de regulação responsiva.

Essa nova abordagem propõe a substituição do automatismo sancionatório por uma lógica

graduada e dialógica, na qual o Estado responde de modo proporcional à conduta do regulado, combinando medidas educativas, cooperativas e corretivas.

Ao reconhecer a limitação dos instrumentos puramente repressivos, a CGU passou a defender a adoção de mecanismos regulatórios baseados em incentivos, orientação e autorregulação supervisionada, privilegiando a conformidade voluntária e o diálogo institucional.

Esse deslocamento epistemológico representa um avanço em direção à governança regulatória orientada por resultados, pois transforma o controle em um instrumento de aprendizagem e melhoria contínua, e não apenas em um meio de imposição disciplinar.

Assim, a partir dos resultados empíricos e das análises de desempenho, concluiu-se que a efetividade da regulação não decorre da severidade das sanções, mas da capacidade do regulador de induzir comportamentos conformes, cooperativos e sustentáveis.

A experiência da CGU, nesse sentido, demonstra que a transição do comando e controle para a regulação responsiva não é apenas uma opção teórica, mas uma exigência prática para a eficiência e legitimidade da atuação estatal.

A partir dessa interseção entre controle, governança e regulação, evidencia-se que a Administração Pública orientada a resultados não se constrói apenas pela adoção de indicadores ou relatórios, mas pela internalização de valores de responsividade, aprendizado e integridade institucional.

O controle, nessa perspectiva, não é obstáculo à autonomia, mas mecanismo de aperfeiçoamento da gestão e de fortalecimento da confiança pública.

Em última análise, o controle moderno atua como vetor de uma nova racionalidade administrativa — consequencialista e colaborativa — que reconfigura a relação entre órgãos fiscalizadores e entes reguladores, promovendo uma cultura de desempenho e de governança regulatória orientada à entrega efetiva de resultados à sociedade.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos a partir do levantamento de dados da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU), analisados por Cardoso (2021), evidenciam a inefetividade do modelo sancionatório baseado exclusivamente na coerção.

Entre 2005 e 2009, a média de arrecadação das multas impostas por agências e órgãos reguladores não ultrapassou 3,7% do total aplicado.

Esse cenário manteve-se praticamente inalterado nos períodos subsequentes, registrando uma taxa de 6,03% entre 2011 e 2014, e sofrendo nova queda para 2,37% no período de 2015 a 2016. Em termos práticos, tais índices demonstram que a grande maioria das sanções pecuniárias impostas sequer foi paga, revelando não apenas a inefetividade coercitiva das multas, mas a ineficiência administrativa de um sistema que mobiliza recursos públicos sem alcançar o resultado regulatório pretendido.

A discussão desses achados corroboram a literatura ao apontar que a multiplicação de normas e penalidades resultou na banalização das sanções e na erosão da autoridade regulatória (Aranha, 2019; Cardoso, 2021).

A previsibilidade das punições e o excesso de normatividade criaram incentivos perversos, levando os regulados a calcularem o risco econômico da infração e a descumprirem a norma sempre que o benefício financeiro superasse o custo potencial da multa.

O Estado, operando sob essa lógica punitiva, atuava apenas de forma reativa após a infração, estabelecendo uma relação disfuncional pautada pelo medo e pela desconfiança em vez da cooperação preventiva (Aranha, 2019).

Diante desse diagnóstico e do esgotamento do modelo punitivo, a CGU concluiu que o foco exclusivo na punição exigia uma transição para a regulação responsiva, priorizando incentivos, orientação e autorregulação supervisionada para induzir comportamentos conformes de maneira dialógica e proporcional.

Apesar dos avanços teóricos e normativos em direção a uma governança orientada a resultados, a análise reconhece limitações e desafios estruturais inerentes à agenda regulatória, tais como os déficits de capacidade técnica, a heterogeneidade setorial, as assimetrias informacionais e os riscos de captura.

Como direções para pesquisas futuras, aponta-se a necessidade de suprir as lacunas empíricas existentes por meio da ampliação de estudos setoriais comparados em áreas como energia, saúde suplementar, transportes e telecomunicações.

A utilização de métodos mistos nessas investigações será fundamental para estimar os impactos causais da Análise de Impacto Regulatório (AIR) e da Avaliação de Resultado Regulatório (ARR), além de esclarecer de que modo desenhos específicos de indicadores e incentivos podem alterar efetivamente as trajetórias de conformidade, eficiência e legitimidade da Administração Pública.

CONCLUSÃO

O percurso analítico empreendido evidencia que a consolidação de uma Administração Pública orientada a resultados depende menos da proliferação de comandos normativos e sanções e mais da integração virtuosa entre governança, gestão de desempenho e controle.

Ao deslocar a ênfase do formalismo procedimental para a avaliação substantiva de entregas, o Estado reconfigura a racionalidade administrativa que preside suas decisões e reposiciona os órgãos de controle como indutores de valor público.

Essa transição traduz a passagem do paradigma de comando e controle para um arranjo consequencialista, responsivo e cooperativo, em coerência com o Decreto nº 9.203/2017, a LINDB e com a Lei nº 13.848/2019.

As evidências reunidas — em especial a baixa efetividade arrecadatória de sanções pecuniárias e os limites do enforcement punitivo — reforçam a hipótese central deste trabalho.

Quando incorporam práticas de governança e avaliação de desempenho, os órgãos de controle se tornam vetores de aprendizagem institucional e de melhoria contínua.

Situação que desloca o foco da repressão *ex post* para a prevenção, a orientação e a indução de comportamentos conformes.

Esse movimento aproxima CGU dos instrumentos de qualidade regulatória e alinha o ciclo decisório às diretrizes da OCDE, promovendo decisões mais informadas, proporcionais e orientadas a evidências.

O diagnóstico regulatório também mostrou que a homogeneização do desenho institucional — sem adequada diferenciação entre setores de infraestrutura e setores sociais — gerou disfunções de desempenho e governança.

O caminho de correção não passa por reduzir autonomias, mas por combiná-las com accountability robusta e planejamento regulatório vinculante, por fortalecer a participação social qualificada e por ancorar o controle em métricas finalísticas.

Trata-se, em suma, de recompor o equilíbrio entre independência técnica e supervisão, evitando tanto a tutela hierárquica incompatível com o regime especial das agências, quanto o risco da criação de um “quarto poder” que não vinculado aos freios e contrapesos constitucionais.

Nesse horizonte, a atuação dos órgãos de controle precisa consolidar-se como catalisadora de resultados.

Isso implica aprofundar pactuações de desempenho entre controladores e reguladores,

com metas claras, prazos e indicadores de valor público.

Integrar rotinas de AIR e ARR ao planejamento e ao orçamento, de modo que a autorização de intervenções relevantes esteja condicionada à demonstração de custo-benefício e às alternativas consideradas; e difundir práticas de supervisão baseada em risco, priorizando gargalos de alto impacto social e reduzindo custos de conformidade em temas de baixo risco.

Paralelamente, a transparência deve migrar do reporte de meios para a comunicação de resultados, por meio de painéis públicos, comparáveis e auditáveis. A lógica responsiva recomenda, ainda, ampliar instrumentos de indução como termos de compromisso, planos de correção assistida, autorregulação supervisionada e mecanismos de compliance by design, reservando sanções elevadas para recalcitrância e condutas dolosas.

Essa calibragem, que alterna persuasão e coerção conforme o comportamento do regulado, evita a banalização punitiva e reconstrói a confiança regulatória. Ao mesmo tempo, laboratórios regulatórios, sandboxes e avaliações por pares entre agências, CGU, TCU e academia devem ser usados para testar soluções, difundir boas práticas e padronizar métodos de avaliação, fortalecendo a capacidade estatal de aprender com a própria experiência.

Não se ignoram, por óbvio, os limites e desafios dessa agenda: déficits de capacidade técnica, heterogeneidade setorial, assimetrias informacionais e riscos de captura regulatória.

Persistem lacunas empíricas relevantes, que recomendam ampliar estudos setoriais comparados — energia, saúde suplementar, transportes, telecomunicações — para estimar impactos causais de AIR/ARR, de modelos de supervisão por risco e de acordos responsivos sobre qualidade regulatória e bem-estar social.

Investigações com métodos mistos podem esclarecer de que modo desenhos específicos de indicadores e incentivos alteram trajetórias de conformidade, eficiência e legitimidade.

Dessa forma, pode-se dizer que controle, regulação e desempenho não configuram polos excludentes, mas pilares complementares de uma mesma arquitetura de governança.

Quando orientados por evidências, proporcionalidade e resultados, os órgãos de controle deixam de operar como guardiões estritamente formais para atuar como promotores de valor público, auxiliando as agências reguladoras a entregar políticas mais eficazes, proporcionais e confiáveis.

Nessa convergência repousa a condição de possibilidade de um Estado regulador democrático, eficiente e responsivo, capaz de produzir resultados socialmente valiosos sem abdicar da legalidade e de aprender continuamente para servir melhor à sociedade.

REFERÊNCIAS

- Aranha, M. I., & Lopes, O. D. A. (2019). Estudo sobre teorias jurídicas da regulação apoiadas em incentivos. Editora UNB/ANATEL. <https://sl1nk.com/cr5wo8z>
- Ayres, I., & Braithwaite, J. (1992). *Responsive regulation: Transcending the deregulation debate*. Oxford University Press. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1389866>
- Binenbojm, G. (2005). Agências reguladoras independentes e democracia no Brasil. *Revista de Direito Administrativo*, 240, 147–167. <https://doi.org/10.12660/rda.v240.2005.43622>
- Brasil. (2017). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*. <https://acesse.one/8s63qmx>
- Brasil. (2018). Lei nº 13.655, de 25 de abril de 2018. Inclui no Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público. *Diário Oficial da União*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13655.htm
- Brasil. (2019). Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras. *Diário Oficial da União*. <https://acesse.one/ds86uyr>
- Brasil. (2020). Decreto nº 10.411, de 30 de junho de 2020. Regulamenta a avaliação de impacto regulatório. *Diário Oficial da União*. <https://l1nk.dev/gp1okig>
- Brasil, Agência Nacional de Telecomunicações. (2023). Anatel abre tomada de subsídios para reavaliação do Regulamento de Aplicação de Sanções Administrativas. <https://l1nk.dev/7bp35e6>
- Cardoso, F. R. M. (2021). CGU além do Comando e Controle: uma comparação com a Regulação Responsiva. *Journal of Law and Regulation*, 7(1), 150-193. <https://doi.org/10.26512/2446-5259712021>
- Costa, H. K. M., Baptista, I. B., Tarelho, T. A. R., & Bermann, C. (2021). Análise da nova lei das Agências Reguladoras no Brasil. *A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 21(85), 185-216. <https://doi.org/10.21056/aec.v21i85.1461>
- De Andrade, M. N. S., & Cordeiro, A. T. (2022). Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), 259-279. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.49959>
- Fonseca, D. A. (2019). Comando e controle versus regulação responsiva no setor de telecomunicações [Trabalho de conclusão de curso, ENAP]. <https://l1nk.dev/hnwxdq>
- Holmberg, S., Rothstein, B., & Nasiritousi, N. (2009). Quality of government: What you get. *Annual Review of Political Science*, 12(1), 135–161. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-100608-104510>

- Hvidman, U., & Andersen, S. C. (2014). Impacto da gestão de desempenho em organizações públicas e privadas. *Revista de Pesquisa e Teoria da Administração Pública*, 24(1), 35-58. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut019>
- Junior, I. M., Cierco, A. A., Rocha, A. V., Mota, E. B., & Leusin, S. (2004). *Gestão da qualidade* (10ª ed.). Editora FGV.
- Marx, C. A. (2015). *A CGU e a dualidade do papel do Controle Interno no Brasil* [Dissertação de mestrado, Fundação Getulio Vargas]. <https://sl1nk.com/n7spl5o>
- Pacheco, R. S. (2006). Regulação no Brasil: desenho das agências e formas de controle. *Revista de Administração Pública*, 40, 523-543. <https://sl1nk.com/9pqoz5l>
- Ramalho, P. I. S., Lopes, A. V., & Taveira, R. A. V. (2022). Lei geral das agências: a nova reforma regulatória no Brasil. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 27(88). <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/85045>
- Vieira, J. B., & Barreto, R. T. S. (2019). *Governança, gestão de riscos e integridade*. ENAP. <https://acesse.one/gjp6gle>