

GOVERNANÇA COOPERATIVA, GOVERNANÇA PÚBLICA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: O CASO DE IPABA/MG

CHAIN DE MELLO, Leonardo Henrique*. UNIÚNICA, Ipatinga, MG,
Brasil.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. UNIJUÍ, Ijuí, RS, Brasil.

Autor para correspondencia: leochain@gmail.com

RESUMO

Houve, ao longo da história das teorias da administração, uma evolução dos modelos da administração pública, iniciando-se pelo modelo patrimonialista, passando-se ao burocrático, depois ao gerencial. Atualmente, vem-se evoluindo para uma nova forma de administrar a coisa pública, a governança. A governança pública consiste em um conjunto de boas práticas e abertura à participação do cidadão em um sistema de democracia participativa que pode influenciar as políticas públicas e a consciência social e a sensação de pertencimento do munícipe, a fim de fazê-lo colaborar com a conservação de sua cidade. Indaga-se, nesse estudo, se há relação entre a adoção da governança pública e a eficiência na gestão ambiental e no planejamento urbano municipais. Utilizou-se pesquisa documental descritiva baseada em referencial teórico sobre a evolução dos modelos de administração pública e a governança, pesquisa de campo para aferir qual o modelo de gestão no Município de Ipaba/MG e dados secundários para demonstrar os indicadores socioeconômicos do município objeto de estudo. Em sede de considerações finais, observou-se que a adoção de um modelo baseado em governança cooperativa pública pode colaborar para o alcance do desenvolvimento social no âmbito municipal.

Palavras-chave: Teorias da Administração; governança cooperativa; governança pública, desenvolvimento social.

GOBERNANZA COOPERATIVA, GOBERNANZA PÚBLICA Y DESARROLLO REGIONAL: el caso de Ipaba/MG

RESUMEN

A lo largo de la historia de las teorías de la administración, ha habido una evolución

de los modelos de administración pública, iniciando con el modelo patrimonialista, pasando al modelo burocrático, luego al modelo gerencial. Actualmente estamos evolucionando hacia una nueva forma de gestionar los asuntos públicos, la gobernanza. La gobernanza pública consiste en un conjunto de buenas prácticas y apertura a la participación ciudadana en un sistema de democracia participativa que pueda incidir en las políticas públicas y en la conciencia social y sentido de pertenencia de los ciudadanos, para hacerlos colaborar con la conservación de su ciudad. Este estudio pregunta si existe una relación entre la adopción de gobernanza pública y la eficiencia en la gestión ambiental municipal y la planificación urbana. Se utilizó una investigación documental descriptiva basada en un marco teórico sobre la evolución de los modelos de administración pública y gobernanza, investigación de campo para evaluar el modelo de gestión en el Municipio de Ipaba/MG y datos secundarios para demostrar los indicadores socioeconómicos del municipio en estudio. En términos de consideraciones finales, se observó que la adopción de un modelo basado en la gobernanza pública cooperativa puede contribuir al logro del desarrollo social a nivel municipal.

Palabras clave: Teorías de la Gestión; gobernanza cooperativa; gobernanza pública, desarrollo social.

1 INTRODUÇÃO

A experiência de instituições da sociedade, como cooperativas, organizações sociais e comunitárias, clubes, associações, igrejas, são exemplos positivos e bem-sucedidos de aportes ao desenvolvimento regional, como organizações sociais e econômicas, servindo de referência para a comunidade e espírito empreendedor de seus membros. Em vista disso, a formação de uma estrutura de governança do desenvolvimento regional pode assentar-se em uma realidade empírica de experiências empreendedoras e inovadoras na proposição de um modelo de governança cooperativa para o desenvolvimento regional (Büttenbender et al., 2022).

A transparência, a eficácia e a participação popular na gestão do desenvolvimento regional têm pautado as decisões políticas acerca do tema, o que acaba por aprimorar a forma de governar, fortalecendo o debate e a

participação ativa dos cidadãos, não apenas pelo voto, mas na gestão e no controle social. Processos esses que auxiliam gestores públicos através da chamada governança pública. Ela pode ser entendida como a adoção de práticas de governança corporativa no âmbito do serviço público. Isso se consubstancia, na instância municipal, por uma gestão participativa (Gomides e Silva, 2009).

A governança pública refere-se a ações conjuntas de gestão entre atores da sociedade civil, do Poder Público e do setor empresarial (Tenório, 2005). Gomides e Silva (2009) definem governança como a capacidade da qual são dotadas sociedades humanas de criarem sistemas de representação, de instituições, processos, corpos sociais, para autogestão por movimento voluntário, com organização e adaptação a novas situações, característica marcante de sociedades humanas, que as distingue de outras sociedades de seres vivos.

A governança pública, alternativa de gestão participativa, mobilizadora e cidadã, é uma das responsáveis pela construção, no segundo milênio, de uma resistência a modos tradicionais hegemônicos de gestão, através da participação democrática social ativa na gestão pública (Lima et al, 2016). Quanto tais políticas alcançam êxito, além de redes de administradores, cientistas, peritos e organizações não-governamentais (ONG) na criação e implementação de políticas públicas, reconhece-se uma redução substancial do déficit de participação visto no passado (Gomides e Silva, 2009).

Kissler e Heidemann (2006), delineiam a governança pública como uma alteração na gestão política, tendendo a se recorrer, cada vez mais, à autogestão social, política e econômica, de modo que se estabeleça uma alternativa para a gestão baseada na hierarquia, através do fortalecimento

progressivo das cidades mediante a cooperação dos cidadãos, das empresas, e das entidades sem fins lucrativos. Assim, o envolvimento do trabalho conjunto de atores públicos e de novas formas de transferência de serviços a grupos privados e comunitários desencadeiam uma nova forma de organização própria das cidades.

Diante desse contexto, o problema a ser investigado nesse estudo é: A adoção de um modelo de gestão baseado na participação ativa e democrática dos atores sociais, empresariais e políticos, como no caso da governança cooperativa pública, pode influenciar positivamente o desenvolvimento regional?

No desenvolvimento deste artigo, toma-se governança cooperativa pública como um importante passo para o alcance do desenvolvimento regional (Büttenbender et al., 2022), considerando a construção da gestão que abarca o envolvimento combinado de três dimensões sistêmicas. Na primeira, situa-se a gestão e cooperação para o desenvolvimento. Na segunda dimensão, situam-se os pilares para o desenvolvimento sustentável. E, por derradeiro, na terceira dimensão, as bases dos territórios inovadores para o desenvolvimento. É mencionada ainda a evolução dos modelos de administração pública e quais suas características, chegando à governança pública como modelo mais moderno e eficaz de participação democrática ativa dos cidadãos (Secchi, 2009).

Em seguida, destacam-se os procedimentos metodológicos, principalmente para a pesquisa de campo realizada com a finalidade de identificar o modelo de administração pública predominante no município objeto de estudo. Segue-se com a análise de resultados, que além de tentar identificar, pelo resultado da pesquisa de campo, qual modelo de administração pública predomina no município objeto de estudo, investiga,

com base em dados secundários de indicadores socioeconômicos do município (IBGE, 2022), se há evolução à governança nas ações municipais e se tais ações resultam em desenvolvimento regional.

2 METODOLOGIA

A pesquisa fundamenta-se como descritiva e de análise, de natureza qualitativa, documental e bibliográfica. Foram utilizados métodos histórico, através da análise da evolução histórica dos modelos de administração pública; e dedutivo, através da adoção de duas premissas maiores, a de que a administração pública tem evoluído rumo à adoção de um modelo de governança pública, e a de que seria possível adaptar e evoluir tal modelo de governança pública a uma governança cooperativa; para chegar-se a uma premissa menor, de que a adoção de um modelo evoluído de governança cooperativa promoveria desenvolvimento social.

A abordagem qualitativa justifica-se, pois os demonstrativos quantitativos são de sustentação à argumentação e análise qualitativa da pesquisa e são analisados tendo em foco o contexto social em que se inserem, com liberdade interpretativa.

Foi realizada pesquisa de campo através de questionário aplicado aos servidores públicos e prestadores de serviços municipais de Ipaba/MG, composto de questões visando identificar comportamentos relacionados aos modelos presentes na evolução da administração pública, com interesse em identificar qual modelo predominante na administração de referido município. O questionário utilizado foi uma versão adaptada daquele aplicado no estudo de Flores e Matta (2017) no Município de Santana do Livramento/RS.

A metodologia utilizada na pesquisa de campo foi a escala Lickert. A pontuação atribuída a cada resposta encontra-se na tabela abaixo organizada:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Tabela 01 – pontuação atribuída às respostas - elaborada pelo autor

Foi realizado o cálculo da média, como forma de verificar a pontuação exata de cada grupo relacionado a um modelo da administração pública, que obedeceu à seguinte fórmula básica:

$$Média = (n^{\circ} \text{ resp. } DT \times 1 + n^{\circ} \text{ resp. } DP \times 2 + n^{\circ} \text{ resp. } NCND \times 3 + n^{\circ} \text{ resp. } CP \times 4 + n^{\circ} \text{ resp. } CT \times 5) \div n^{\circ} \text{ total de respondentes.}$$

Fonte: elaborada pelo autor

A fórmula acima detecta qual grupo obtém maior pontuação, ou seja, tendendo a 5, e qual grupo obtém menor pontuação, tendendo a 1, donde, quanto maior a pontuação, o modelo da administração pública analisado se encontra mais presente.

Também foram utilizados dados secundários de indicadores econômicos e sociais do município de Ipaba/MG fornecidos pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística.

A sistematização e análise do estudo, sustentadas na fundamentação teórica, artigos, doutrina, Constituição e legislação infraconstitucional e outros fundamentos invocados, bem como os dados coletados, foram descritas sob a orientação do objetivo central da pesquisa.

Tal metodologia visa responder se uma gestão participativa, com exercício ativo da democracia pelo cidadão, através de um sistema de governança pública cooperativa, é capaz de fomentar o desenvolvimento regional no município objeto do estudo.

3 A GOVERNANÇA COOPERATIVA, A GOVERNANÇA PÚBLICA E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL – REFERÊNCIAS TEÓRICAS

Busca-se, no desenvolvimento do presente estudo, traçar uma relação entre a evolução dos modelos de administração pública ao longo da história e a possível e utópica adoção de um modelo de governança cooperativa, atingida mediante orientação da comunidade à gestão social participativa, através da governança pública. Acredita-se que a adoção desse modelo poderá, ao fim, promover desenvolvimento social.

3.1 A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conforme a necessidade, adequação e oportunidade, os entes estatais empreendem, em seu modo de gerir a coisa pública, modelos de administração que evoluíram ao longo do tempo, tendo cada um, sua predominância em um período e possuindo características próprias (Reis, 2014).

Administração pública conceitua-se pelo modo como os agentes estatais gerem o ente público, empregando normas, princípios e práxis

típicos do Direito Administrativo, com características peculiares conforme o modelo de gestão adotado. *In terrae brasilis*, a classificação mais comum divide os modelos em administração pública em patrimonialista, burocrática e gerencial, sendo que esta última também recebe o nome de nova gestão pública (Santos, 2018).

3.1.1 O MODELO PATRIMONIALISTA

A administração pública patrimonialista foi caracterizada pela confusão entre patrimônios público e privado, não prezando os governantes que a adotavam pela proteção do patrimônio público dos interesses privados, criando mecanismos para usurpação de recursos públicos para si ou outrem, conforme seu interesse (Patzlaff *et al*, 2015).

Não se pode dizer que tal modelo tinha como fito principal o atendimento de interesses sociais. Ele predominou no Brasil entre o período colonial e a república velha, com seu ponto máximo na chegada da família real ao Brasil, tempo em que não se fazia distinção entre bens públicos e particulares dos governantes. Também foi esse o modelo utilizado por Estados Absolutistas no século XVIII, através da dominação tradicional entre os governantes e seus súditos (Flores e Matta, 2017; Santos, 2018)

No modelo patrimonialista, o interesse protegido é o de quem detém o aparelho do Estado, seja ele um soberano, déspota ou não, ou mesmo uma oligarquia, mas nunca a coletividade. Isso faz concluir que interesse do cidadão é olvidado, e o próprio cidadão visto como um meio de sustentar o governo, o que leva a concluir que aludido modelo não é o mais eficaz para se adotar quando se deseja promover o desenvolvimento de uma região. Com a queda de regimes absolutistas pós-Revolução Francesa, esse modelo foi irremediavelmente ultrapassado (Flores e Matta, 2017).

3.1.2 O MODELO BUROCRÁTICO

O modelo da administração pública conhecido como administração burocrática foi sistematizado por Max Weber, e é típico do liberalismo econômico pós-revolução-industrial, tendo se baseado em um *ethos* racional pautado em hierarquia, onde normas e ordens específicas dentro de um determinado grupo, de forma rígida e organizada, preexistentes e baseadas na racionalidade e na lei, teria o condão de controlar a gestão pública (Medeiros, 2006).

Tal modelo constituiu uma reação ao patrimonialismo, totalmente avesso a ele. A burocracia foi concebida como o tipo ideal de gestão pública, objetivando combater o nepotismo e a corrupção advindos do modelo anterior. Weber, no entanto, destacou que, assim como não existe um modelo de dominação pura, não existem modelos de administração pública puros, apenas uma predominância de uns em detrimento de outros em momentos específicos da história (Flores & Matta, 2017).

Podem se destacar três características principais para o modelo burocrático: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. A formalidade consiste em uma padronização procedimental que impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, configura uma legítima hierarquia administrativa e formaliza processos decisórios e comunicações internas e externas. A impessoalidade determina que as relações entre membros da organização e entre estes e o ambiente externo se baseia em funções e linhas de autoridade, e não em relacionamentos pessoais, o que ajuda a evitar a apropriação individual do poder, do prestígio ou outros benefícios indevidos. O profissionalismo se liga a atribuições conferidas a pessoas capazes, que as conquistam através de uma competição justa, devendo demonstrar suas melhores capacidades e conhecimento para

serem contemplados (Secchi, 2009).

Não obstante, principalmente na segunda metade do século XX, observou-se que o modelo burocrático, de per si, não atendia os anseios da sociedade no que diz respeito à eficiência na prestação de serviços públicos aos cidadãos, que passaram a ver o excesso de normas e procedimentos peculiares à burocracia como entraves a sua eficácia. Vasconcelos (2004) afirma que a burocracia, modelo adotado pela administração pública da maioria dos estados liberais, obteve uma série de adjetivos pejorativos, ligados pelo senso comum à ineficiência, corrupção, atrasos, e outros atributos que, inclusive, não se pode dizer que são imerecidos, diante da insatisfação geralmente percebida pelo usuário dos serviços públicos.

3.1.3 O MODELO GERENCIAL

No Brasil, foi no governo de Fernando Henrique Cardoso, a partir de 1995, que se buscou a reforma administrativa para a implantação de um modelo mais dinâmico e inspirado na administração gerencial, sob a batuta de Bresser-Pereira (Bresser-Pereira, 2010; Santos, 2015), tendo em vista a necessidade de atualizar os procedimentos de atuação estatal para enfrentamento da retomada da economia após estabilização ocorrida pós Plano Real e a crise econômica, fiscal, administrativa, intervencionista e política do Estado Brasileiro.

Secchi (2009) destaca a administração pública gerencial como um modelo normativo pós-burocrático que visou a gestão da coisa pública com base em determinados valores, como eficiência, eficácia e competitividade.

Já Bresser-Pereira (1996), considera a Constituição Federal de 1988 excessivamente burocrática, um retrocesso em reação ao clientelismo que

dominou o país nos anos anteriores, uma defesa irracional da acuada burocracia contra as acusações que sofrera. Na sua opinião, esse contra-ataque foi exagerado, exacerbando o nível burocrático da administração pública brasileira, inclusive criando um mito de incompetência, corrupção e ineficiência em torno do modelo, sendo urgente a reforma administrativa, para imprimir maior eficiência à gestão pública. Se se pôde verificar uma gestão com exagero na hierarquia durante o regime militar, a era da nova ordem constitucional inseriu, também, um modelo baseado na hierarquia, não em relação aos generais, mas em relação à norma e aos procedimentos preconcebidos.

Não que o regime militar fosse simpático ao patrimonialismo, muito ao contrário, era oposto ao seu cerne, enfatiza Bresser-Pereira (1996), mas não conseguiu extirpar seus vícios durante o regime, pois arrebanhou, por indicação, os administradores das estatais, em vez de escolhê-los por concurso. Assim, por mais que não visasse interesses próprios dos governantes, sucumbiu ao autoritarismo de querer apenas pessoas simpáticas ao regime compondo as iras do governo. O Constituinte de 1988, por sua vez, ansioso para não repetir os erros do passado, exagerou na dose da burocracia.

Para caracterizar a administração pública gerencial, Secchi (2009) enumera valores, como produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência, *marketization* (utilização de mecanismos de mercado dentro da esfera pública) e *accountability* (prestação de contas por parte de quem foi incumbido de uma tarefa – responsabilização, transparência e controle), que são característicos desse novo modelo.

Nascimento e Silva (2020) destacam que a reforma gerida por Bresser-Pereira objetivava facilitar o ajuste fiscal, principalmente estadual e

municipal, e tornar mais eficiente e modernizar a administração para o atendimento aos cidadãos, fortalecendo-a, em combinação com a modernização administrativa e o ajuste procedimental direcionado para o funcionalismo público ou, em suma, tornar menos burocrática e mais eficiente a administração pública.

A distinção principal entre os modelos burocrático e gerencial reside na forma de controle, que, na primeira, está voltado para os processos e, na segunda, está voltado para os resultados, o que quer dizer que, alcançando resultados eficientes, não se deve preocupar em excesso com os processos utilizados para obtê-los, devendo-se sempre priorizar o menos custoso e mais eficiente. O novo modelo vem com a intenção de trazer eficiência na execução dos serviços públicos oferecidos ao cidadão, sem controlar os meios, apenas os fins (Flores & Matta, 2017).

Atualmente, há uma certa predominância dos entes públicos brasileiros de uma mentalidade gerencial, haja vista, inclusive, a recente eleição de alguns gestores advindos do mercado, valorizando a experiência gerencial, para se efetuar a transição do modelo burocrático para o gerencial, o que se baseia na visão comum que se concentra nas disfunções da burocracia (mecanicismo, rigidez, voltada aos próprios processos) e nas vantagens do modelo gerencial (organicismo, flexibilidade, voltado ao atendimento ao cidadão). Não se pode, contudo, olvidar as várias vantagens trazidas pela burocracia, como modelo racional-legal, em sua essência weberiana, que ainda tem potencial de agregar valor às organizações, pois a imagem depreciativa que a mesma adquiriu adveio de suas disfunções, e não de sua essência (Patzlaff *et al*, 2015).

Em reformas gerenciais, nas suas diferentes versões, destaca-se a necessidade de produção e consolidação de novas matrizes institucionais,

fundadas em ideais de descentralização, inclusão social, *accountability*, eficiência fiscal e flexibilidade, rompendo as algemas criadas pela gestão pública burocrática e sua rigidez que muitas vezes a tornava ineficaz (Rezende, 2009).

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) visa a mudança de visão, principalmente sobre o destinatário dos serviços públicos, o qual deve ser tratado como centro do processo, isto é, a administração pública gerencial nega a visão voltada para o interesse público, voltando seus olhos aos interesses da coletividade; vê o cidadão como contribuinte, cliente de serviços públicos, de forma que os processos administrativos são considerados bons, não porque estão controlados por procedimentos rígidos e são considerados seguros, mas porque satisfazem as necessidades do cidadão (Brasil, 1995).

3.1.4 A GOVERNANÇA PÚBLICA

A Governança Pública, segundo alguns autores, seria caracterizada como uma abordagem da administração gerencial, não necessariamente se caracterizando como um novo modelo, distinto dessa. Outros entendem que, ao contrário, a governança constitui um novo modelo, diverso do gerencialismo. Flores e Matta (2017) compreendem a governança pública um modelo diferente do modelo burocrático e da administração gerencial, enquanto Secchi (2009) argumenta que há outras razões para o surgimento da governança pública, como a incapacidade do Estado para lidar com problemas coletivos mediante a ascensão de pensamentos neoliberais no auge do modelo gerencialista, o que exigiria uma redefinição mediante a necessidade de um Estado menos hierárquico e monopolista.

Na primeira década desse século, no Brasil, houve uma tentativa de

fortalecimento estratégico de carreiras de agentes públicos com autonomia burocrática para a implementação de políticas públicas que estivessem em sinergia com a sociedade, através de instituições participativas. Tal avanço foi determinante para a evolução da gestão pública, até então permeada por características burocrático-gerencialistas, para a governança pública democrática, mediante o aparecimento de condições necessárias, mas não suficientes para promover uma nova reforma da administração, o que pode significar um novo movimento na agora paralisada evolução da agenda de reforma do Estado (Filgueiras, 2018).

Vasconcelos (2004) e Secchi (2009), argumentam a necessidade de adotar-se um sistema de governança pública, respectivamente, porque a gestão pública passou a colecionar adjetivos pejorativos devido ao excesso de burocracia, e se demonstrou alguma incapacidade de gestão de interesses coletivos em virtude de um viés neoliberal. Assim, buscar uma reaproximação da gestão pública com a sociedade faz todo o sentido. Verifica-se que tais autores buscam atacar justamente as disfunções dos modelos anteriores e as substituir por um novo paradigma, capaz de introduzir transparência e participação democrática do cidadão no processo de gestão administrativa pública.

Filgueiras (2018) ainda destaca que existe um déficit nas democracias que diz respeito à alta desconfiança dos cidadãos nas instituições, aliada a uma percepção de mau funcionamento nas mesmas. Essa percepção pode ser mitigada com a sensação de pertencimento deste cidadão na discussão, construção e implementação de políticas públicas, como orçamento participativo, audiências públicas promovidas pelos Poderes Legislativo e Executivo, bem como participação e engajamento social em associações de bairros, conselhos municipais e regionais, entre outros.

Com o finado Decreto 8.243/14, o Governo Federal visava ampliar a participação ativa do cidadão na gestão pública, introduzindo, inclusive, uma tentativa de implantação de gestão social, mesmo que “utópica” (Tenório, 2005), todavia malfadada em virtude do momento em que foi implantada, já que o Brasil vinha de movimentos populares de protesto desde 2013, caracterizados pelo oportunismo de uma parcela das forças políticas sobre a ideia inicial de uma reclamação popular contra o aumento do preço de passagens de ônibus em São Paulo e uma eleição presidencial acirradíssima, que contribuiu para a polarização política no país (Teixeira e Tenório, 2021), tendo seu insucesso marcado a derradeira iniciativa federal em busca de um estado de governança.

Aludido decreto foi confundido com uma tentativa de supressão autoritária da importância do Congresso Nacional, através da consulta direta ao povo, e não a seus representantes eleitos, substituindo o sistema vigente de democracia representativa por um de democracia efetivamente participativa. Obviamente, o decreto 8.243/2014 foi suspenso pelo Congresso, além de ter sido, anos depois, totalmente revogado pelo Decreto 9.579/2019, que “extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal” (Brasil, 2019). Pode-se dizer então que, não obstante tenha sido ineficaz a tentativa de introdução de participação democrática ativa, e até que tal tentativa tenha sido feita em momento e através de meios equivocados, que no atual governo, a partir de 2019, foi sepultada qualquer tentativa de participação democrática direta, inclusive com o retorno, via Eleições, de militares e respectivas práticas autocráticas às cadeiras do Poder Executivo Federal.

Não obstante, a implantação das ideias de governança na gestão pública, caracterize esse movimento, ou não, um novo modelo de

administração, não cessou e visa proporcionar maior envolvimento e engajamento de diferentes atores na discussão, construção e implementação de políticas públicas, constituindo-se como uma democracia deliberativa composta de redes sociais de participação direta e indireta do cidadão na gestão (Flores e Matta, 2017).

3.2 A GOVERNANÇA PÚBLICA, A GOVERNANÇA COOPERATIVA E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Büttenbender et al. (2022) afirmam que tratar o desenvolvimento regional é pensar em participação da sociedade local, em planejamento contínuo de ocupação do espaço e distribuição de frutos do processo de crescimento. A região, segundo os autores, é ponto central das estratégias de competitividade e atratividade da economia, reforçando-se em tal território a coesão social.

Kissler e Heidemann (2006) argumentam que o significado original de governança continha um entendimento associado ao debate político-desenvolvimentista, referindo-se a políticas públicas de desenvolvimento orientadas por pressupostos elementares como gestão, responsabilidades, transparência e legalidade, considerados necessários para o desenvolvimento de toda e qualquer sociedade, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU) e a *Organization for European Cooperation and Development* (OECD), o que faz considerar que governança seria uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, cujo objeto seria uma ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada por atores como Estado, empresas e sociedade civil, buscando soluções inovadoras de problemas sociais e desenvolvimento sustentável para todos.

O desenvolvimento é caracterizado por ganhos em crescimento

(produto e renda), e transformações que atendam às mais diversas necessidades humanas, como saúde, educação, habitação, transporte, alimentação e lazer, o que, segundo estudos recentes, em sua abordagem territorial, recebe fortes influências do cooperativismo, como através da educação e organização cooperativa e associativa para o desenvolvimento de uma região (Büttenbender et al., 2022). Tais conceitos, o de governança pública e o de governança cooperativa, não só se assemelham, mas se complementam, tendo um com o outro relação sensível e necessária para se obter o desenvolvimento participativo acima conceituado.

Matias-Pereira (2010) não deixa de enfatizar que a governança, seja em organizações públicas, seja em organizações privadas, apresenta semelhanças, não olvidando os focos específicos de cada uma, tendo em comum as questões que envolvem separação entre propriedade e gestão, os instrumentos que definem as responsabilidades (*accountability*) e o poder, o acompanhamento e o incentivo na execução de políticas e objetivos, entre outros, mas com princípios básicos norteadores idênticos: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética.

Outro ponto de aproximação entre a governança pública e a cooperativa, no dizer de Büttenbender et al. (2022), é a presença de ambas em estudos recentes da academia, não somente no Brasil, como no exterior, dada a importância e relação entre os dois conceitos. A capacitação e a educação cooperativa, um dos pilares do cooperativismo, traduz como é importante o crescimento conjunto de vários membros de uma associação de pessoas, de forma que todos os atores envolvidos alcancem ganhos individuais e coletivos. O fortalecimento de cadeias produtivas, maior geração de trabalho e renda, maior inclusão econômica e social e valorização do patrimônio histórico, cultural, social, ambiental, econômico e político e,

principalmente, a participação democrática e efetiva dos membros do cooperativismo ou cidadãos de uma região são outros pontos comuns aos conceitos.

A governança pública, por sua vez, está associada a uma mudança na gestão política, através da interação entre Estado, governo e sociedade, com especial atenção aos processos de cooperação e aos mecanismos que estimulam relações entre tais atores, como governo, setor privado e terceiro setor (Matias-Pereira, 2010).

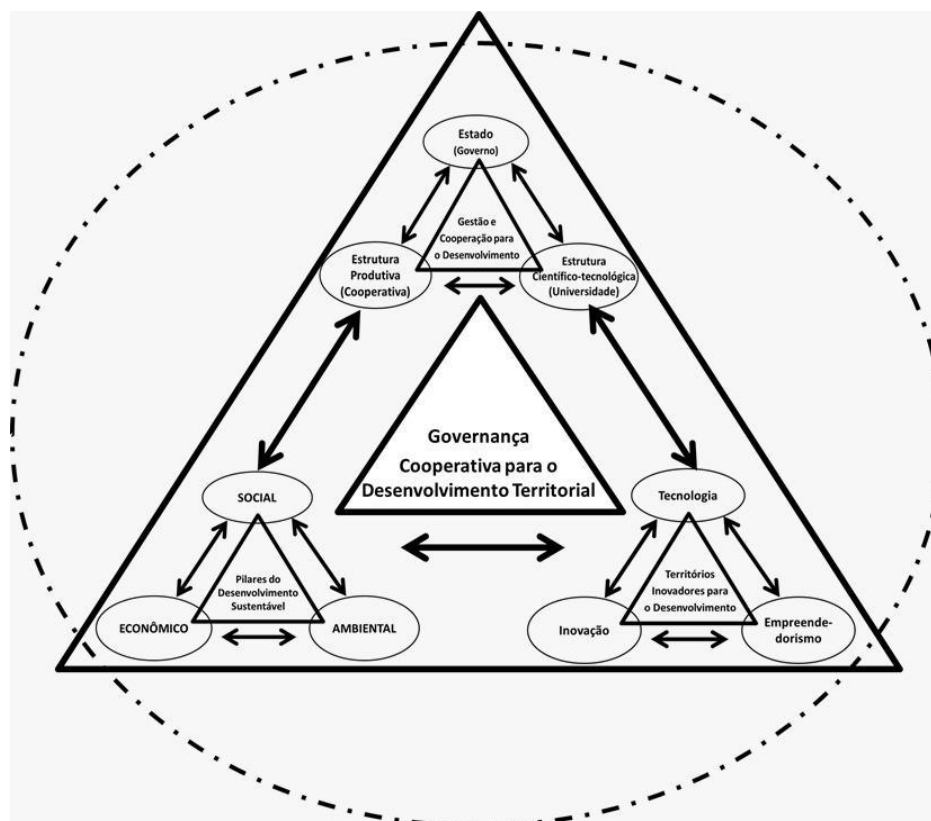
A abordagem das assimetrias e discrepâncias que impactam o desenvolvimento regional constituem as bases para a elaboração de um sistema de governo baseado em um constructo inovador, o da gestão e governança do desenvolvimento, através de adoção da inovação como elemento essencial de aprendizagem, que resulta na acumulação de novas competências territoriais, a habilidade, aptidão e capacidade que um território tem de oferecer melhores condições de vida à sua população (Büttenbender et al. 2022).

Matias-Pereira (2010) observa que, no debate hodierno, o conceito de governança incorpora novos elementos, além dos tradicionais partidos políticos e grupos de pressão, tais como redes sociais informais de fornecedores, famílias, hierarquias e associações de diversos tipos, o que inclui as cooperativas.

Büttenbender et al (2022) sugerem um modelo de constructo capaz de incorporar na gestão pública as práticas de governança cooperativa visando a obtenção do desenvolvimento regional. Tal constructo se baseia, graficamente, num tríptico triângulo, em que, no vértice superior, encontram-se o Estado (Governo), a Estrutura Produtiva (onde se incluem as

cooperativas) e a Estrutura científico-tecnológica (onde se incluem a Universidade e demais fontes de produção do conhecimento). Esse vértice é denominado “Gestão e Cooperação para o Desenvolvimento”. No segundo vértice, denominado “Pilares do Desenvolvimento Sustentável”, estão os três assim denominados, desenvolvimento social, desenvolvimento econômico e desenvolvimento ambiental. Por fim, no terceiro vértice, denominado “Territórios Inovadores para o Desenvolvimento”, encontra-se o trinômio “Tecnologia/Inovação/Empreendedorismo”. A figura 1 sintetiza o constructo dos respeitáveis autores sul-rio-grandenses.

Figura 1 - Constructo de Governança Cooperativa para o Desenvolvimento Territorial.



Fonte: Büttgenbender et al. (2022).

As bases do desenvolvimento sustentável de uma sociedade, em uma

dada região, são identificadas em estratégias públicas voltadas para redes de cooperação envolvendo poder público, empresários, universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento e organizações comunitárias em geral. Assim, desenvolvimento regional pode ser eficientemente alcançado por uma rede de intercooperação entre todos os atores acima, com fundamento em pilares sociais, econômicos e ambientais de desenvolvimento, visando a obtenção de novas tecnologias através de inovação e empreendedorismo (Büttenbender et al., 2022).

Matias-Pereira (2010) ainda menciona que para viabilizar uma boa governança no setor público, são necessários os seguintes elementos: liderança, integridade e compromisso, além de responsabilidade, integração e transparência. Tais características são perfeitamente compatíveis com a introdução do conceito de educação cooperativa para a obtenção da governança pública e, portanto, do desenvolvimento regional.

4 OS IMPACTOS DA FALTA DE GOVERNANÇA COOPERATIVO-PÚBLICA MUNICIPAL EM RELAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO REGIONAL EM IPABA/MG

Neste capítulo procede-se à análise dos resultados da pesquisa de campo aplicada no Paço Municipal de Ipaba e na Câmara de Vereadores local, visando identificar, através do questionário, a qual modelo da administração pública a gestão municipal de Ipaba se aproxima.

4.1 A PESQUISA DE CAMPO PARA IDENTIFICAR O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PREDOMINANTE NO MUNICÍPIO ESTUDADO

Consoante foi abordado nos procedimentos metodológicos, foi aplicada pesquisa de campo com objetivo de checar qual dos modelos da evolução da administração pública predomina na atividade dos servidores

públicos municipais de Ipaba/MG. Os resultados da pesquisa foram compilados após o encerramento do prazo de resposta do questionário, que teve a adesão de 51 funcionários dos dois prédios, a saber, a Prefeitura e a Câmara Municipal de Ipaba/MG.

Sobre os modelos da administração pública foram delimitadas as perguntas do questionário relacionadas a cada modelo e atribuída pontuação crescente às respostas conforme Tabela 01 e média conforme Tabela 02. Assim, pode-se verificar que a pontuação média tendente a um indicaria baixa presença de características do modelo, enquanto a pontuação média tendente a cinco demonstraria maior presença das características relacionadas a aludido modelo.

Quanto ao modelo patrimonialista, as respostas apresentaram-se da seguinte forma:

QUESTIONÁRIO - ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA						
Questão	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Resultado
Tenho a sensação de lealdade para com o meu superior.	1	0	1	17	32	4,55
Nas minhas atividades diárias, muitas ações são feitas de maneira direta e próxima a pessoas que eu tenho afinidade.	2	3	4	26	16	4,00

**QUESTIONÁRIO -
ADMINISTRAÇÃO
PATRIMONIALISTA**

Questão	Discordo totalmente		Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Resultado
No meu local de trabalho percebo que alguns colegas de trabalho usufruem do bem público para a sua satisfação pessoal.	16	4		6	16	9	2,96
Tenho colegas de trabalho que não atuam por mérito, mas por indicação.	2	2		6	14	27	4,22
MÉDIA	9,6	3,0		3,8	16,0	18,6	3,61

Tabela 03 - elaborada pelo autor, com os dados da pesquisa.

Acerca dos resultados acima compilados, foram indagados os servidores a respeito dos caracteres do modelo patrimonialista de administração, uma grande porcentagem dos questionados respondeu ter a sensação de lealdade com o superior. Observa-se tais dados com cautela, pelo que se disse nas ressalvas de ser um município pequeno, em que as pessoas se conhecem, podendo ter havido certo temor em responder-se, logo na pergunta inicial, excluídos as respostas pessoais, justamente a respeito de lealdade com o superior. Entretanto, após ressalva feita, a resposta indica um alto padrão de patrimonialismo.

Também na resposta seguinte, onde a maioria dos servidores indicou que trabalha diretamente com pessoas com quem tem afinidade, observa-se que tal resultado pode indicar um bom clima organizacional, onde as pessoas

se adaptam bem aos colegas de trabalho, ou um clima organizacional onde se formam grupos de afinidade, excluindo-se os demais. Considerando que é improvável que os gestores tenham se fixado em relações de afinidade para distribuir os servidores nos setores, presume-se haver a primeira opção como mais provável, o que não necessariamente indica um alto nível de patrimonialismo.

A baixa percepção de que não haja diferenciação entre o que é da vida pessoal e o que é do trabalho (conforme terceira pergunta do quadro) e a baixa percepção de utilização do bem público para satisfação pessoal (quarta pergunta) indicam um menor índice de patrimonialismo.

Porém, a alta percepção de que colegas atuam por indicação, e não por mérito, pode ser sinal de alta presença de caracteres patrimonialistas na gestão do município pesquisado.

A média final (3,61) dos questionamentos ligados ao modelo patrimonialista corrobora a noção de que existem resquícios de patrimonialismo na gestão municipal pesquisada, principalmente no que diz respeito à contratação sem concurso e a indicação como parâmetro, em vez do mérito. Felizmente, o nível de patrimonialismo foi consideravelmente menor nos quesitos de apropriação de recursos públicos para fins pessoais e confusão de vida pública com vida pessoal.

Acerca do modelo de administração público-burocrático, as respostas apresentaram-se como na tabela a seguir:

QUESTIONÁRIO - ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA

Questão	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Resultado
Minhas ações e atitudes na organização são excessivamente regradas.	10	6	12	16	7	3,08
A minha formação contribui para exercer as funções que me são cabíveis.	3	2	3	11	32	4,31
Meus colegas de trabalho são capacitados para exercer as funções que lhes são cabíveis.	3	12	2	17	17	3,65
Minhas atividades permitem o alcance do interesse da organização em detrimento de interesses de grupos específicos.	3	5	10	17	16	3,75
Me sinto desestimulado quanto à inovação relacionada ao meu trabalho.	28	13	4	7	5	2,33
Mesmo com a utilização de instrumentos eletrônicos devo ter tudo protocolado e arquivado.	3	0	3	7	38	4,51

QUESTIONÁRIO - ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA

Questão	Discordo totalmente	Discordo parcialme nte	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Resultado
MÉDIA	8,1	6,1	5,3	13,1	19,1	3,62

Tabela 04 - elaborada pelo autor, com os dados da pesquisa.

Verifica-se, nos questionamentos acima demonstrados, que se objetivou identificar caracteres do modelo burocrático da administração pública. Na primeira pergunta do extrato, verifica-se que apenas metade dos servidores sente que suas ações são excessivamente regradas, o que não demonstra alto grau de burocracia.

Já na pergunta que diz respeito à adequação das próprias funções à formação acadêmica dos agentes, houve percepção de adequação na maioria das respostas, o que indica um caractere ligado à administração burocrática, o que não se vê como um problema, haja vista não dizer respeito a uma disfunção da burocracia, conforme demonstrou-se antes na lição de Patzlaff et al (2015).

Não obstante, detectou-se uma certa incoerência, o que pode indicar uma percepção equivocada do questionário ou influência de ruídos emocionais nas respostas dadas, uma vez que, na resposta ao terceiro questionamento, os respondentes divergiram sensivelmente do anterior, demonstrando que, embora perceba-se capaz de exercer as funções a si atribuídas, a maioria dos respondentes não enxerga a mesma capacidade nos colegas, o que pode indicar a mesma influência de relacionamentos pessoais nas respostas aos questionamentos do grupo de perguntas.

A maioria dos respondentes não declarou se sentirem desestimulados à inovação no que diz respeito a seu trabalho, o que indica baixo nível de burocracia neste sentido. Já em relação à necessidade de protocolo e arquivamento em papel, o resultado indicou alto nível de burocracia, da parte disfuncional do modelo burocrático, atrelada a procedimentos tecnologicamente superados, uma vez que a quase totalidade dos respondentes indicou que, mesmo utilizando-se de instrumentos eletrônicos, deve arquivar e protocolar tudo.

Sobre o alcance dos interesses colimados pela organização em detrimento dos pessoais, a maioria dos questionados percebeu que suas atividades contribuem para tanto, o que, ao lado das respostas relativas a um excessivo controle, pois a maioria declarou se sentir controlado durante a execução de suas atividades, o que indica privilégio do alcance dos interesses da organização e não necessariamente do cidadão e pouca liberdade para atuar fora de regramentos e padrões rígidos e preestabelecidos, característica que é presente em modelos burocráticos.

Não obstante, a média das graduações das respostas deste extrato (3,62) indicou tanta presença de caracteres ligados ao modelo burocrático quanto houve, antes, de caracteres ligado ao modelo patrimonialista, o que indica que não há muito maior incidência de tais caracteres na administração local.

Sobre o modelo gerencial de administração pública, as respostas do questionário apresentaram-se como a seguir:

QUESTIONÁRIO - ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

Questão	Discor	Discord	Não	Concordo	Conco	Result
---------	--------	---------	-----	----------	-------	--------

	do totalm ente	o parcial mente	conc ordo nem disco rdo	parcialme nte	rdo totalm ente	ado
Minha função permite que eu atue de forma criativa e/ou inovadora.	3	2	4	18	24	4,14
Sempre realizo minhas tarefas com o melhor rendimento e com o mínimo de erros e/ou dispêndios.	1	0	0	11	39	4,71
Sinto-me comprometido com a organização que atuo.	1	0	0	4	46	4,84
Os procedimentos quanto ao atendimento da demanda da sociedade são realizados de maneira ágil.	1	4	3	22	21	4,14
Com o meu trabalho, sinto que conquistei a confiança dos meus superiores imediatos.	0	1	4	18	28	4,43
Considero o serviço prestado pela minha organização excelente.	1	4	0	26	20	4,18
Considero o serviço prestado pelo meu departamento excelente.	2	2	1	27	19	4,16
MÉDIA	1,3	1,9	1,7	18,0	28,1	4,37

Tabela 05 - elaborada pelo autor, com os dados da pesquisa.

Analisa-se que, no extrato relacionado à administração pública gerencial, houve um maior número de respondentes concordando com as questões, o que faz chegar à dedução de que esse é o modelo de

administração mais presente no município objeto de estudo. Atuação com criatividade, inovação, comprometimento com a instituição, tentativa de realizar atividades com menor dispêndio e maior eficácia, elevação do clima organizacional são constatações obtidas com a análise dos números acima.

Calculada a média (4,37), ela foi a maior de todos os extratos, o que leva à consideração de que há esforço de servidores e gestores da Prefeitura Municipal de Ipaba para a adoção do modelo gerencial da administração pública.

Comparando-se ao estudo paradigma de Flores e Matta (2017), em Santana do Livramento/RS, verifica-se que, da mesma forma que no estudo atual, a administração pública gerencial alcançou os maiores índices de percepção, o que demonstra que há, nos dois municípios pesquisados, uma tendência à evolução para o modelo gerencial de administração pública.

Por derradeiro, em relação às respostas relativas à abordagem da administração pública gerencial, deram-se como expostas na tabela abaixo:

QUESTIONÁRIO - GOVERNANÇA PÚBLICA

Questão	Discord o totalme nte	Discordo parcialme nte	Não concordo nem discordo	Concordo parcialment e	Concordo totalmente	Resultado
Participo das decisões da organização que se referem diretamente ao meu trabalho.	4	3	1	24	19	4,00
Sinto que posso opinar e participar de forma que melhore os serviços prestados pela organização que trabalho.	4	1	3	16	27	4,20
Na organização que eu trabalho, existem plataformas que facilitam o envolvimento dos seus servidores na construção de políticas públicas.	5	3	9	15	19	3,78

**QUESTIONÁRIO
- GOVERNANÇA
PÚBLICA**

Questão	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Resultado
Na minha percepção, o cidadão de Ipaba conhece os mecanismos de participação na construção de políticas públicas.	13	7	8	19	4	2,88
Na minha percepção, o cidadão de Ipaba participa ativamente da construção de políticas públicas.	15	12	9	14	1	2,49
Na minha percepção, o cidadão de Ipaba tem participado das audiências públicas promovidas pelos Poderes Executivo e Legislativo.	12	13	3	20	3	2,78

QUESTIONÁRIO - GOVERNANÇA PÚBLICA

	Discord o totalme nte	Discordo parcialme nte	Não concordo nem discordo	Concordo parcialment e	Concordo totalmente	Resultado
MÉDIA	8,7	6,1	5,6	18,4	12,1	3,38

Tabela 06 - elaborada pelo autor, com os dados da pesquisa.

Observa-se que, embora haja alguns indícios de evolução ao modelo (Flores e Matta, 2017; Secchi, 2009) ou abordagem (Filgueiras, 2018) da governança pública, essa evolução ainda não se mostra uma tendência marcante.

Embora tenha sido detectada a existência de mecanismos de participação dos servidores e cidadãos nas decisões e implementações de políticas públicas, foi igualmente detectado, pelo baixo percentual de percepção nas últimas três questões, que o cidadão ipabense não conhece os mecanismos e não participa de forma satisfatória da construção de políticas públicas e das audiências públicas realizadas pelos poderes Legislativo e Executivo.

E tal resultado demonstra haver algo a evoluir no modelo de gestão adotado, como afirmam escritores que descrevem tal modelo de administração (Büttenbender et al., 2022, por exemplo), e enxergam nessa forma de gestão, mais transparente, mais ligada à ética e correção nas práticas, com maior participação dos cidadãos e aumento da sensação de pertencimento das pessoas na gestão da coisa pública, não deixando de lado a eficiência nos serviços públicos típica da administração gerencial, uma evolução ao modelo gerencialista. O modelo da governança pública, conforme verificou-se, poderia contribuir em demasia para melhora dos

indicadores e do desenvolvimento regional da região.

E tais indicadores, no município estudado, podem vir a ser positivamente impactados por uma mudança no modelo de gestão, uma vez que, conforme resultado de análise de dados secundários disponibilizados no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), podem evoluir, estando ainda aquém de municípios de maior porte.

Caracterizando o município estudado, Ipaba/MG possui área total de 113,24 km², população estimada em 18.926 habitantes (estimativa para 2021), possuindo um IDH definido em 0,665 (dados do último censo, de 2010) e uma renda *per capita* anual de R\$ 8.130,98 (PIB *per capita* de 2018), com apenas 9,6% (em 2019) da população formalmente empregada, cujo salário médio aproxima-se de 1,4 salário-mínimo, e 40% da população com renda familiar de até meio salário-mínimo *per capita* por mês.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública tem evoluído ao longo dos séculos, deixando o que antes se apresentava como administração patrimonialista, caracterizada pela confusão entre patrimônio público e patrimônio do governante; passando pela administração burocrática, com sua excessiva quantidade de regras e procedimentos preestabelecidos, em que o procedimento tornou-se mais importante que os resultados; pela administração gerencial, que visava resultados eficientes acima de tudo, com menor importância ao procedimento adotado; chegando, por fim, à governança pública, que sem deixar de se importar com a correção normativa e a eficiência dos resultados, visa uma maior transparência, adoção de preceitos éticos e participação dos cidadãos na gestão pública, gerando uma

conjunção de esforços e sensação de pertencimento que promova desenvolvimento regional relevante.

Diante dessa evolução, escritores como Secchi (2009), Bresser-Pereira (1996, 2010), Lima et al. (2016), Flores e Matta (2017), destacaram as características dos modelos, bastante divergentes entre si, denominados Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo. Tais modelos são os principais destacados pela quase unanimidade dos autores que atacam o tem.

A governança pública, por sua vez, advinda da aplicação de princípios encontrados na governança corporativa (Matias-Pereira, 2010) e na governança cooperativa (Büttenbender et al. 2022) à gestão pública, não necessariamente constitui um novo modelo, mas sim uma filosofia de gestão, adaptável à burocracia e ao gerencialismo, consistente em promover transparência, valores éticos e maior participação dos cidadãos, uma democracia participativa, onde os verdadeiros interessados tomam parte na gestão da coisa pública para fiscalizar, opinar, participar.

Büttenbender et al. (2022) ainda destacam que é possível sistematizar um constructo para orientar o gestor público na busca do desenvolvimento regional, integrando Estado, estrutura produtiva e estrutura técnico-científica, num dos vértices de um tríplice triângulo (cf. Figura 01), denominando tal sistema como “Gestão para Cooperação e Desenvolvimento”; noutro vértice, no sistema de “Pilares para o Desenvolvimento Sustentável”, eles destacam o pilar Econômico, o Social e o Ambiental; e, no último vértice, no sistema que denominam “Territórios Inovadores para Desenvolvimento”, relacionam a Tecnologia, a Inovação e o Empreendedorismo. Obviamente, todos esses vértices estão ligados entre si, num sistema maior, que os autores chamam de “Governança Cooperativa para o Desenvolvimento Territorial”.

Dessarte, o que se considera a partir de tudo o que foi demonstrado através das referências teóricas, da pesquisa de campo, complementada pela análise de dados secundários referentes ao município objeto de estudo, é que a adoção de um modelo de gestão baseado em governança cooperativa pública pode, sim, ser um caminho viável e rápido para o alcance do desenvolvimento regional no âmbito do município.

Há limitações no alcance da presente pesquisa, notadamente as variações possíveis nas respostas do questionário aplicado na pesquisa de campo, bem como a falta de atualização constante no site do IBGE, notadamente em virtude do adiamento do censo, que deveria ser realizado em 2020, e ainda não o foi, até 2022, por causa da pandemia de Sars-Cov-2 (COVID-19). Além disso, na aplicação do aludido questionário, verificou-se a existência de receios em responder a pesquisa e ser alvo de represálias, principalmente entre colaboradores não efetivos do município objeto de estudo. Sugere-se, para comparação e complementação dos argumentos, que se repita o presente estudo em outros municípios, preferencialmente de porte semelhante, a fim de corroborar ou refutar as considerações que ora se fazem.

6 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado - 1995. Texto complementar da parte 2: A Reforma do Estado brasileiro a gestão da educação e da escola.** Disponível em <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acessado em 23/06/2021.

BRASIL. **Lei nº 12.305, de 22 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá**

outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3.8. 2010.

BRASIL Objetivos de desenvolvimento sustentável. Agenda 2030. 2021. Disponível em <https://odsbrasil.gov.br/>. Acesso em 16 de dezembro de 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial.** 47(1), 1–28. 1996. Disponível em <http://bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acessado em 24/06/2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Democracia, estado social e reforma gerencial.** Revista de Administração de Empresas, 50(1), 112–116. 2010. Disponível em <https://doi.org/10.1590/s0034-75902010000100009>. Acessado em 23/06/2021.

BÜTTENBENDER, P. L., BÜTTENBENDER, B. N., THESING, N. J., SPAREMBERGER, A., & SAUSEN, J. O. **Práticas cooperativas que promovam a inclusão e o desenvolvimento: proposta de um constructo de governança cooperativa para o desenvolvimento territorial.** In Pensando o desenvolvimento do Noroeste do RS (Vol. 4, Issue 1, pp. 141–165). Editora Ilustração. 2022. Disponível em <https://doi.org/10.46550/978-85-92890-30-8.141-165>. Acessado em 15/10/2022.

FILGUEIRAS, F. **Indo além do gerencial: A agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil.** Revista de Administração Pública, 52(1), 71–88. 2018. Disponível em <https://doi.org/10.1590/0034-7612161430>. Acessado em 14/07/2021.

FLORES, M. V. R., & MATTA, I. B. da. **Os modelos de administração pública: reflexão sobre o perfil dos servidores públicos do município de Santana do Livramento – RS.** 2017. Disponível em:

<http://dspace.unipampa.edu.br:8080/jspui/handle/riu/2941>. Acessado em 21/06/2021.

GOMIDES, J. E., & SILVA, A. C. **O surgimento da expressão “governance”, governança e governança ambiental - um resgate histórico**. Revista de Ciências Gerenciais, XIII (18), 177–194. 2009.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados sobre Ipaba/MG**. 2021. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/ipaba>. Acessado em 21/06/2021.

KISSLER, L., & HEIDEMANN, F. G. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?** Revista de Administração Pública, 40(3), 479–499. 2006. Disponível em <https://doi.org/10.1590/s0034-76122006000300008>. Acessado em 21/08/2021.

LIMA, M. D. V. de, MACHADO, C. C. L., ALVES, J. B., & FORTUNATO, R. A. **Governança pública para o enfrentamento das mudanças climáticas em Curitiba e entorno**. 2016. Mercator, 15(4), 47–63. Disponível em <https://doi.org/10.4215/rm2016.1504.0004>. Acessado em 25/08/2021.

MATIAS-PEREIRA, J. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. Administração Pública e Gestão Social, 2(1), 109–134–134. 2010. Disponível em <https://doi.org/10.21118/apgs.v2i1.21>. Acessado em 29/08/2021.

MEDEIROS, P. H. R. **Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal**. Organizações & Sociedade, 13(37), 143–160. 2006. Disponível em <https://doi.org/10.1590/s1984-92302006000200008>. Acessado em 15/06/2021.

NASCIMENTO, M. F., & SILVA, H. T. **Reformas administrativas do Estado: o caso da reestruturação promovida na Secretaria de Desenvolvimento Social de Minas Gerais.** Revista Do Serviço Público, 71, 264–283. 2020. Disponível em <https://doi.org/10.21874/rsp.v71ic.4348>. Acessado em 19/06/2021.

PATZLAFF, A. C., DITZEL, G., MARIA, P., & PATZLAFF, G. (2015). **Análise acerca da essência burocrática weberiana e os pressupostos mecanicistas: a relação entre o perfil dos líderes e a incidência de disfunções burocráticas em uma instituição pública.** 9–36. Disponível em <https://periodicos.unifap.br/index.php/pracs/article/view/1796>. Acessado em 23/06/2021.

REIS, M. L. **Reforma do Estado: da Administração Burocrática à Administração Pública Gerencial: o caso brasileiro.** Revista Foco, 7(1), 104. 2014. Disponível em https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2014.v7i1.91. Acessado em 15/06/2021.

REZENDE, F. da C. **Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática Brasileira.** Sociologias, 21, 344–365. 2009. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1517-45222009000100014>. Acessado em 14/07/2021.

SANTOS, Â. F. dos. **Administração Pública Brasileira: O modelo gerencial e as ferramentas de melhoria na Gestão Pública.** Revista Núcleo Do Conhecimento. 2018. Disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-modelo-gerencial>. Acessado em 15/06/2021.

SANTOS, T. F. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Scientia Iuris, 19(2), 244. 2015. Disponível em <https://doi.org/10.5433/2178->

8189.2015v19n2p244. Acessado em 15/06/2021.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de Administração Pública, 43(2), 347-369. 2009. Disponível em <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>. Acessado em 23/06/2021.

TENÓRIO, F. G. **(Re) visitando o conceito de gestão social.** Desenvolvimento em questão, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

Teixeira, M. A. C., & Guilherme Tenorio, F. **O conceito de gestão social e a democracia regressiva no Brasil após 2016.** Administração Pública e Gestão Social, 13. 2021. Disponível em <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i2.10767>. Acessado em 23/06/2021.

VASCONCELOS, F. C. de. **Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós- burocrático.** RAP, 38(2), 199-219. 2004. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6534>. Acessado em 24/06/2021.

ROTTA, Edemar; SEVERO, Rodrigo. Políticas públicas tributárias e normas tributárias indutoras. **Revista brasileira de Políticas Públicas e Internacionais (RPPI)**, Paraíba, v. 8. p. 94-114, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rppi/article/view/67361>.

Acesso em: 07 ago. 2024.