

A Experiência da Governança Pública na Elaboração dos Planos Estaduais de Cultura

*Clenia De Mattia¹ *, Hans Michael Van Bellen^{2†},
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC*

RESUMO

Governança Pública pode ser entendida como uma forma renovada do Estado ao gerir a coisa pública. Não nega os pressupostos burocráticos e da Nova Gestão Pública (NPG), avançando não apenas na dimensão administrativa como na dimensão política, tentando ser uma resposta à velha dicotomia entre política e administração. Através de estudo de casos, analisamos a elaboração dos planos de cultura nos estados do Acre e Santa Catarina, objetivando verificar como se apresentaram os atributos de Governança Pública nestes processos. Em Santa Catarina os atributos pouco retratam a ênfase na dimensão política. Já no Acre eles se apresentaram de forma bastante coerente com o encontrado na literatura, enfatizando aspectos desta dimensão.

Palavras-chave: governança pública; cultura; planos estaduais de cultura

ABSTRACT

Public Governance can be understood as a renewed form of the State in managing the public thing. It does not deny the bureaucratic assumptions and the New Public Management (NPG), advancing not only in the administrative dimension but also in the political dimension, trying to be a response to the old dichotomy between politics and administration. Through a case study, we analyzed the elaboration of culture plans in the states of Acre and Santa Catarina, aiming to verify how the Public Governance attributes were presented in these processes. In Santa Catarina the attributes little portray the emphasis on the political dimension. Already in Acre they presented themselves in a very coherent way with the one found in the literature, emphasizing aspects of this dimension.

Keywords: Public governance; culture; State culture plan

RESUMEN

La gobernanza pública puede ser entendida como una forma renovada del Estado al gestionar la cosa pública. No niega los supuestos burocráticos y de la Nueva Gestión Pública (NPG), avanzando no sólo en la dimensión administrativa como en la dimensión política, intentando ser una respuesta a la vieja dicotomía entre política y administración. A través del estudio de casos, analizamos la elaboración de los planes de cultivo en los estados de Acre y Santa Catarina, con el objetivo de verificar cómo se presentaron los atributos de Gobernanza Pública en estos procesos. En Santa Catarina los atributos poco retratan el énfasis en la dimensión política. En el Acre ellos se presentaron de forma bastante coherente con lo encontrado en la literatura, enfatizando aspectos de esta dimensión.

Palabras clave: Gobiernanza pública; Cultura; planes departamentales de cultura

¹ * Doutoranda em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina - cleniademattia@gmail.com

² † Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002) / Doutorado Sandwich pela Universität Dortmund (2001) e Pós-Doutorado University of California – Berkeley. Professor associado da Universidade Federal de Santa Catarina, vinculado ao Departamento de Engenharia do Conhecimento do Centro Tecnológico

1. Introdução

O Estado, ao cumprir seu papel com a sociedade, precisa se utilizar de formas de organização. Cada vez mais, novas concepções de como o Estado contemporâneo atua no setor público ganham força por parte de estudiosos da administração pública. Uma dessas concepções emergentes é a da Governança Pública. Governança Pública pode ser entendida como uma forma renovada de atuação do Estado ao gerir a coisa pública. É renovada porque não nega todos os pressupostos burocráticos e da Nova Gestão Pública (NGP), ou seja, na Governança aspectos formais da burocracia continuam sendo importantes, bem como a busca por uma gestão pública eficaz. Mas ela busca resgatar a dimensão política ignorada pelos outros modelos. Assim, atua-se de forma descentralizada, com a participação efetiva da sociedade civil, organizações não governamentais e organizações privadas formando redes para atuar em conjunto, onde o Estado deixa de ter o controle absoluto da tomada de decisão, compartilhando decisões e responsabilidades com diferentes stakeholders. O que figura como pano de fundo nesta concepção não são as técnicas, mas a perspectiva da responsividade, ou seja, “perseguir fins socialmente desejáveis, mas fazê-lo também de maneira consistente com valores democráticos” (Denhardt, 2012, p.181). Ser responsivo é promover uma participação universal ter capacidade de compreender e interpretar os valores públicos. Em resumo, uma das propostas da Governança Pública é a de gerir a coisa pública com mecanismos da burocracia e da Nova Gestão Pública, mas de tal forma que a responsividade seja o princípio a ser seguido.

A Governança Pública ainda se configura como uma teoria em construção e que vem carregada de significados diversos (Kissler e Heidemann, 2006; Cepiku, 2006; Bovaird E Löffler, 2003; Rhodes, 1996). Neste sentido constantemente os estudiosos do tema alertam para a necessidade de realização de pesquisas empírico-teóricas visando a constituição teórica do campo. Interessados por este tema da administração pública, buscamos com esse trabalho, contribuir para o campo em formação. Para tal, procuramos um caso de estudo que nos possibilitasse realizar a pesquisa, e o encontramos no movimento do governo federal em direção à construção de políticas de Estado para a cultura. No Brasil, políticas culturais foram pouco pensadas de forma articulada, assim como as ações culturais realizadas desde o Brasil império não trazem experiências que demonstrem uma valorização do setor cultural por parte do governo brasileiro (RUBIM, 2013). Para Rubim (2013) na esfera federal, é somente a partir do governo Lula, em 2003, que se começa a existir um enfrentamento ao abandono deste setor. É quando se inicia a base de um movimento em direção a uma política pública de Estado, que hoje se constitui no chamado Sistema Nacional de Cultura – o SNC. Os esforços do Ministério da Cultura - MinC para a articulação de uma política cultural de Estado se dá também nas esferas estaduais e municipais, incentivando-os na construção de seus próprios Sistemas de Cultura. Um dos elementos do Sistema é o plano de cultura e o processo de construção dos planos estaduais de cultura, na maioria dos estados brasileiros, aconteceu no período de 2012 a fevereiro de 2013, através de um projeto realizado em parceria entre o MinC e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A construção de Sistemas e Planos de cultura configura uma grande mudança nas políticas de cultura, além disso, a orientação dada pelo MinC ressalta a importância da participação social na elaboração do plano, envolvendo os diversos atores e instituições. Desse modo este trabalho se configura numa pesquisa teórico-empírica sobre o tema da Governança Pública, no qual buscamos verificar como se apresentaram os atributos de governança pública nos processos de elaboração dos planos de cultura de dois estados da federação – Santa Catarina e Acre.

2. Compreendendo a Governança Pública

O debate de Governança Pública acontece ao mesmo tempo em que acontece o debate da Nova Gestão Pública (NGP), ou seja, iniciada na década de 1980. Peters e Pierres (1998) argumentam que para alguns estudiosos, o debate de governança foi despertado pela filosofia de gestão avançado pelos experts da NGP. Mas a discussão mais ampla em Governança Pública começa a aparecer mais recentemente. Para Bevir (2010), o termo governança começa a se difundir por fatores como as reformas do setor público que levaram a uma crise de confiança no Estado. Assim, ele explica que cientistas sociais, sobretudo aqueles que trabalham com administração pública e governo local, cada vez mais acreditam que organizações públicas deixam de se pautar na hierarquia e burocracia em direção a uma gestão de mercados e redes (BE-

VIR, 2013). Na literatura europeia, o conceito de governança é bastante ligado às reformas de administração pública (CEPIKU, 2006). Por isso “muito autores consideram Governança como um novo modelo capaz de enriquecer, ao invés de abandonar o paradigma da NGP” (p.10). Mas as críticas ao modelo da NGP recaem sobre uma necessidade de aproximação da participação efetiva da sociedade nas decisões políticas. Pois embora a NGP tenha defendido a participação^{1‡}, seu pressuposto de eficiência econômica deforma o próprio conceito político de participação.

O termo “governança” é bastante antigo, com origens no latim e grego quando se referiam a antigos comandantes (Cepiku, 2006). É quase unanimidade entre os estudiosos que se trata de um termo carregado de significados diversos (Kissler e Heidemann, 2006; Cepiku, 2006; Bovaird E Löffler, 2003; Rhodes, 1996). O termo se alastrou nas últimas décadas, sendo utilizado dentro de organizações privadas (governança corporativa), organismos internacionais/multilaterais (governança global e boa governança), e organizações públicas, chamada então Governança Pública. O fato de ser um conceito utilizado em diversas áreas por diversos atores políticos dificulta um esclarecimento do termo, já que as pessoas que o utilizam “possuem diferentes teorias e valores que os levam, razoavelmente, a descrever diferentes entendimentos para o conceito de governança” (BEVIR, 2010, p. 11). Uma forma de verificar se um programa, uma política, um departamento, etc. é gerido sob os conceitos de governança, é analisar a pluralidade dos atores envolvidos. Para Kissler e Heidemann (2006), embora não haja um conceito único para Governança Pública, seu ponto de partida é a compreensão de uma nova estrutura de relação entre o governo, organizações privadas e sem fins lucrativos e a sociedade civil. Assim quando há atores da sociedade civil, do mercado e do Estado trabalhando juntos em arranjos institucionais estabelecidos, podemos começar a pensar que se trata de um modelo de Governança Pública.

Nós entendemos Governança Pública como uma forma renovada de atuação do Estado ao gerir a coisa pública. É renovada porque não nega todos os pressupostos burocráticos e da Nova Gestão Pública (NGP); ou seja, na governança aspectos formais da burocracia continuam sendo importantes, bem como a busca por uma gestão pública eficaz. Mas a governança a que nos referimos é aquela que traz uma nova prioridade na discussão da administração pública. Enquanto o modelo burocrático e a NGP traziam pressupostos técnicos, orientados pela eficiência e como segundo plano lembravam de que tudo isso estava numa democracia (às vezes na prática isso nem fosse lembrado). A Governança Pública inverte essa relação buscando colocar como pressuposto a necessidade de haver uma preocupação com o cidadão, a responsividade, e então buscar medidas administrativas que vão ao encontro dos pressupostos iniciais de democracia. Assim, um dos aspectos que mais nos chama a atenção neste estilo da Governança Pública é o resgate do aspecto político para a gestão pública. Desse modo, age-se de forma descentralizada, com a participação efetiva da sociedade civil, organizações não governamentais e organizações privadas formando redes para atuar em conjunto, onde o Estado abandona um papel de controle absoluto da tomada de decisão, compartilhando decisões e responsabilidades com diferentes atores sociais. Talvez o que falte para que os estudos avancem na construção de um conceito definido com características bem delineadas sejam pesquisas empíricas.

2.1 Características da Governança Pública

Neste campo que ainda está em formação, algumas características podem ser delineadas, tais como o novo papel do Estado, a formação de redes, a coprodução pelos diversos atores, a responsividade, etc.

Um dos nós conceituais da Governança Pública é entender qual o papel do Estado. Alguns atores defendem uma visão pluralista na Governança Pública, argumentando que o Estado é mais um ator dentro de uma rede de atores que interagem entre si para tomar decisões, e que o “governo central não é mais supremo” (RHODES, 1996, p.657). Outros atores acreditam que, embora haja uma mudança em seu papel, o Estado continua com uma função proeminente. Kissler e Heidemann (2006) apontam essa mudança do papel tradicional do Estado. Para os autores, o Estado passa

¹ Essa afirmação pode ser compreendida através da leitura de Salm e Menegasso (2010), que, dentro outras afirmações sobre o assunto, alegam que para muitos autores a participação era tida “como uma estratégia de eficiência na prestação dos serviços” (p.10).

de um Estado de serviço, produtor do bem público, em um Estado que serve de garantia à produção do bem público; de um Estado ativo, provedor solitário do bem público, em um Estado ativador, que aciona e coordena outros atores a produzir com ele; de um Estado dirigente ou gestor em um Estado cooperativo, que produz o bem público em conjunto com outros atores. (p.483)

Compartilhamos dessa visão de mudança do papel do Estado, de um Estado provedor para um Estado garantidor do desenvolvimento social. Entendemos que o Estado não é responsável único pela tomada de decisão, mas coordena o processo onde os atores discutem e agem em redes, chegando então a melhor solução desejada. Trata-se então de um Estado com papel de ativador e coordenador no contexto da Governança Pública. Neste novo papel, como evidencia Raquel e van Bellen (2012), o Estado fica responsável por envolver os diversos atores harmonicamente e facilitar as interações sociopolíticas.

A responsividade é um interessante elemento para caracterizar Governança Pública porque talvez seja o que resume a tentativa de avançar para um aspecto mais político da gestão. Agir de forma responsável significa “perseguir fins socialmente desejáveis, mas fazê-lo também de maneira consistente com valores democráticos” (Denhardt, 2012, p.181). Ser responsivo é promover uma participação universal^{2§} e ter capacidade de compreender e interpretar os valores públicos. A responsividade é então uma das formas mais visíveis de se verificar a aproximação da política com administração, dirimindo esta dicotomia que permanece ainda nas teorias da burocracia e da NGP. Para Bevir (2011) “o problema de assegurar que representantes fossem responsáveis cedeu lugar para o de torná-los responsivos.” (p.109). Neste sentido, a Governança Pública compreende uma preocupação mais ampla de realizar ações públicas por meio de um processo democrático e alcançar fins democráticos, desse modo, trazemos a discussão de eficiência e eficácia na Governança Pública. Ser eficaz para Governança Pública é requerer resultados que cumpram a função social de maneira responsável e agregando valores democráticos. Na teoria organizacional, Motta e Bresser Pereira (1987) explicam a eficiência como sendo “uma forma específica de racionalidade, na qual a coerência dos meios em relação com os fins visados se traduz no emprego de um mínimo de esforços (meios) para a obtenção de um máximo de resultados (fins)” (p.48). Esta concepção de eficiência, advinda da teoria administrativa foi o norte orientador da burocracia e também para a NGP. Na burocracia ser eficiente é agir de maneira formal e racional, seguindo severamente as normas e regulamentos, dessa forma a organização atinge sua função. De forma semelhante, na NGP ser eficiente é alcançar padrões de desempenho elevado com economia de recursos públicos. Tanto para a burocracia quanto para a NGP a concepção de eficiência se atém a um aspecto exclusivamente administrativo. Se for assim, então quando falamos em espaços de discussão, redes e deliberação, como os existentes na Governança Pública, estamos falando de um processo ineficiente. Talvez por isso, Denhardt, quando responde a pergunta sobre eficiência na Governança Pública lembra “há muitas razões para esperar que as redes funcionem com menos eficiência do que as organizações hierárquicas” (RAQUEL, VAN BELLEN 2012, p.12). Porém, diferente da burocracia e da NGP, na Governança Pública está contida a ideia da responsividade, cuja preocupação é algo mais que ser administrativamente eficiente, mas que a busca por fins socialmente desejados seja por meio de um incentivo a participação em ambientes democráticos e deliberativos. Esta é, na Governança, a forma de se alcançar o interesse público, ou seja, entender que a “prestação de serviços e a avaliação da respectiva eficiência são voltadas ao interesse público” (DIAS, 2012, p.89). Na busca por uma governança democrática, Bevir (2011) mostra que “a eficiência e eficácia derivam de relações estáveis caracterizadas pela confiança, pela participação social e pelas associações voluntárias.” (p. 108). A eficiência administrativa, tradicionalmente conceituada não desfalece em sua importância, mas na governança há um avanço para um aspecto político da gestão. Há então, uma incorporação da noção de responsividade na concepção de Governança Pública.

§ 2 - O ideal de participação universal requer “(1) o acesso à informação, com base em educação, governo transparente, comunicação livre e debate franco; (2) o acesso direto ou indireto a fóruns de decisão; (3) a capacidade de se abrir qualquer questão ao debate público; (4) a capacidade de expor suas reivindicações, sem receio de retaliação coercitiva; e (5) a consideração de todas as demandas externadas.” (REDFORD Apud DENHARDT, 2012, p.170).

Outro tema bastante estudado por pesquisadores de Administração Pública é a questão da accountability. Basicamente a noção de accountability refere-se a responder por ações que lhe foram dadas a fazer (Hodge e Coghill, 2007). Mas se tratando de accountability na área pública, é preciso seguir a sugestão de Denhardt (2012) e reconhecer que “accountability não é simples” (p. 267), e não é simples porque requer uma responsabilidade que vai além de atender a leis e estatutos, ser accountable é também prezar pela transparência da gestão, é reconhecer valores comunitários e ser proativo na busca de um equilíbrio na atenção às normas, transparência, responsabilidades, valores que muitas vezes concorrem entre si dificultando a busca pelo interesse público (Denhardt, 2012). Isto é o que configura a existência de controle social na perspectiva da accountability. Aqui fica claro que estamos falando do que Bevir (2011) chamou de accountability horizontal, de descentralização, envolvimento público e delegação de poder (empowerment) que ocorre num estado de Governança Pública.

A formação de redes é uma das características mais marcantes para a Governança Pública. As redes vêm se tornando cada vez mais relevantes já que são uma forma de administrar políticas e projetos que envolvem problemas complexos, recursos escassos, diversos atores e interação de agentes públicos e privados (RONCONI, 2008). Elas também favorecem a horizontalidade, e conforme argumenta Ostrom (1996) a sinergia entre governo e cidadãos acontece quando há relações horizontais entre estes atores. Ao definir governança local, Damkowski e Rösener (2003, Apud, Kissler e Heidemann, 2006) defendem que se trata de “uma ação conjunta via rede de todos os stakeholders (grupos de cidadãos, administração, prefeituras, associações tradicionais, clubes, empresas), em prol do bem da coletividade.” (p.483). Para Rhodes (1996), as redes são autoorganizáveis, constituídas de diversos atores interdependentes que trocam recursos financeiros, de informação, expertise, para alcançar objetivos.

Kissler e Heidemann (2006) fazem a analogia de redes de atores feitas de fios e nós, onde “os fios representam as expectativas, objetivos e demandas em relação à atuação dos atores, e os nós representam os próprios atores e suas ações conjuntas” (p.495), como estão presos à rede, os atores precisam cooperar e confiar uns nos outros para realizar coisas que individualmente não conseguiriam. Assim, a Governança Pública pressupõe a formação de redes quando o envolvimento dos diversos atores é tal que há conflito de interesses, mas há valores compartilhados que vão além de objetivos particulares, o que predispõe negociação e ajuste dos interesses a favor de um bem comum (Ronconi, 2008; Heidemann, Kissler, 2006). Para Peters e Pierre (1998), as redes tem capacidade suficiente para autoorganização e resistência, no caso do governo tentar impor controle. Dias (2012) entende esta resistência, utilizando a perspectiva de Rhodes (2010), como talvez sendo a mais significativa contribuição para a Governança Pública no sentido de redes. Por fim, todas as atividades em redes acontecem, como lembram Sorensen e Torfing (2005), através de negociação, combinando elementos de barganha e deliberações; a busca por consensos acontece numa relação de interdependências.

Muitas características propostas pelos estudiosos da Governança Pública são as mesmas encontradas nos estudos sobre coprodução do bem público. Alguns estudiosos já apontam esta relação entre a Governança Pública e a coprodução do bem público, como em Ronconi (2011) e Pestoff (2011). O ideal de coprodução representa o envolvimento do cidadão ou grupos de cidadãos, o Estado e até mesmo atores do mercado que, numa relação de confiança, compartilham responsabilidades ao produzir juntos um bem ou serviço público. Ribeiro, Salm e Menegasso (2007) agregam mais características à coprodução como: esforços coletivos, processo colaborativo, resultados que beneficiam a todos, promoção da cidadania e aprendizado coletivo. Além destes atributos valorativos que compõem a coprodução, para Nadir, Salm e Menegasso é função da coprodução “mobilizar diversas instâncias da sociedade em torno da solução de um problema de interesse público cujo enfrentamento ultrapassa a capacidade de ação isolada do Estado.” (2007, p. 65). Uma observação feita por Rocha et al que ajuda a esclarecer o conceito é que “ao participar, o cidadão passa a acessar e a se utilizar do aparato institucional, o que permite, também, redefinir suas concepções de bem público e ampliar sua capacidade de contribuir para serviços de melhor qualidade.” (2012, p. 6). Alguns elementos da coprodução do bem público então podem ser considerados como uma estratégia junto à Governança Pública. Não simplesmente uma estratégia para reduzir gastos do governo, como na perspectiva da NGP, mas, sobretudo, unir Estado e cidadão que para além de produzir bens e serviços públicos, possam fomentar a democracia.

Um dos pressupostos da coprodução é a existência de dois atores-chave: o governo e a sociedade. O conceito de coprodução traz a o entendimento de que a qualidade dos serviços públicos seria maior se não

fosse o governo o único produtor, mas que envolvesse também a participação da sociedade. Assim, como afirmam Ronconi, Debetir e De Mattia:

Na coprodução desaparece a concepção tradicional do Estado como núcleo exclusivo da formulação e implementação das políticas públicas; cidadãos passam a ser coprodutores e parceiros na perspectiva de compartilhamento de responsabilidades. (2012, p. 55).

Uma vez que a participação do cidadão é de importância crucial para a coprodução, Salm e Mene-gasso (2010), procurando contribuir para o debate, desenvolveram cinco modelos de acordo com o nível de participação dos cidadãos, onde o grau de participação do cidadão é escalonado em níveis que por sua vez definem diferentes níveis de coprodução segundo o quesito participação. O tipo ideal de participação corresponderia a um modelo de coprodução para a mobilização comunitária, neste caso é possível concordar que sua prática auxilia a formulação e a implementação de políticas públicas de acordo com as necessidades do cidadão, aumenta a transparência e a accountability e amplia a confiança no governo.

Para compreender o contexto a que esta pesquisa se insere, explicamos a seguir o projeto em parceria com a UFSC e MINC, no qual possibilitou a construção dos planos de cultura em diversos estados brasileiros.

3. O Projeto de Apoio à Elaboração dos Planos Estaduais de Cultura

No Brasil, a partir de 2003 inaugura-se um período de tentativa de se criar uma política pública de Estado para a área da Cultura. (Simões e Vieira, 2010; Rubim, 2008; Sader, 2007). É um momento cujo “o desafio de inaugurar políticas culturais em circunstâncias democráticas foi nitidamente colocado na agenda do ministério” (Rubim, 2013, P.233). Essas tentativas se definem na criação do Sistema Nacional de Cultura (SNC), que visa unir esforços do Brasil inteiro – união, estados e municípios – para, juntos com participação da sociedade, fortalecer institucionalmente as políticas de cultura. O SNC é encarado como um marco para a política pública de cultura no Brasil (Rubim, 2013).

Junto às discussões do SNC, é criado o Plano Nacional de Cultura (PNC)^{3**} iii (um dos elementos do SNC), que representa “a complexidade de desejos do campo da cultura e se configura como um planejamento de longo prazo, uma política pública de Estado que deve ultrapassar conjunturas e ciclos de governos.” (BRASIL, 2012, p. 10). O PNC só pode ser efetivamente alcançado se houver a contribuição de estados e municípios.

No ano de 2010 houve intensa discussão entre Ministério da Cultura - MINC e secretários e dirigentes estaduais e municipais. Destas discussões saiu a constatação de que, para a elaboração dos planos de cultura, haveria a necessidade de “implementar ações e serviços de capacitação e assistência técnica visando dotar os estados/municípios da Federação com Planos estaduais/Municipais de Cultura, através da transferência de conhecimento e metodologias produzidas pelas universidades” (TERMO DE REFERÊNCIA UFSC/MINC, 2011). É neste contexto que surge o Projeto de Apoio à Elaboração dos Planos Estaduais de Cultura – que nos referiremos ao decorrer deste trabalho pela sigla PAEPEC. Trata-se de uma parceria entre o MINC e a UFSC que, entre outros objetivos, visou fornecer, aos estados participantes, apoio técnico na aplicação de metodologias participativas para a construção de planos estaduais de cultura. (TERMO DE REFERÊNCIA UFSC/MINC, 2011). Os resultados esperados com este projeto vão além da construção do Plano de Cultura dos estados requerem também o fortalecimento da democracia participativa. Participaram do PAEPEC 16 estados e o Distrito Federal. São eles: Acre, Amapá, Bahia, Ceará, Goiás, Mato Grosso,

^{**3} - Lei nº 12.343/2010

Mato Grosso do Sul, Paraíba, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, Sergipe, Tocantins.

4. Procedimentos Metodológicos

Uma vez que este trabalho se propõe a uma verificação teórica empírica dos atributos de Governança Pública, escolhemos realizar o estudo de caso em dois dos estados que participaram do projeto: Santa Catarina e Acre. Essa opção se deu porque uma de nossas funções no projeto era acompanhar semanalmente quatro dos estados participantes, sendo que Acre foi um deles. Já Santa Catarina foi escolhido principalmente pela proximidade física e para contemplar na pesquisa o estado catarinense, onde residimos e a universidade se encontra.

Para a pesquisa utilizamos dados primários e secundários. Como dados secundários, fizemos uso das várias informações existentes no âmbito do processo do PAEPEC, tais como relatórios de acompanhamento dos estados; pareceres dos professores; produtos entregues pelos estados (plano de ação, Diagnósticos, Prognóstico); documentos em que constam informações sobre os encontros realizados no estado para discussão do plano; emails.

Para coleta de dados primários, foram empreendidas as seguintes técnicas de pesquisa: Entrevista semiestruturada e aplicação de questionário com perguntas abertas. Em Santa Catarina foram um total de 22 respondentes do questionário, sendo 17 representantes da Sociedade civil e 5 do poder público. Já no Acre foram 6 respondentes do questionário, sendo 5 da sociedade civil e 1 do poder público. Quanto às entrevistas, elas foram realizadas com diversos atores sociais, sendo eles, o coordenador e o analista, que são os contratados pelo PAEPEC, e representantes de cada estado e da sociedade, bem como representantes do poder público municipal, totalizando 15 entrevistas. Na Figura 1 a seguir, identificamos cada entrevistado e respondente do questionário em siglas, conforme exposto.

Entrevistados e respondentes do questionário		
Identificação	Sigla	Resumo
Entrevistado representando a sociedade civil	ES1;...	ES: Entrevistado Sociedade Civil
Entrevistado Contratado pelo PAEPEC: coordenador / analista	EC1;...	EC: Entrevistado Contratado
Entrevistado representando o poder público estadual	EE1;...	EE: Entrevistado do Estado
Entrevistado representando o poder público municipal	EM1;...	EM: Entrevistado de Município
Entrevistado gestor de cultura no estado	EG1;...	EG: Entrevistado Gestor
Respondente representando a sociedade civil	RS1;...	RS: Respondente Sociedade Civil
Respondente representando poder público municipal	RM1;...	RM: Respondente de Município

Figura 1 - Sigla de Identificação de entrevistados e respondentes

Após coletados os dados da pesquisa, estes foram analisados utilizando-se elementos da análise de conteúdo como técnica de tratamento dos dados. Para tal, fez-se necessário a definição de categorias de análise. Nesta pesquisa, as categorias são representadas pelo que chamamos de atributos da Governança Pública, cuja escolha é descrita a seguir.

4.1 Escolha dos Atributos de Governança Pública

O estudo de Governança Pública é recente com uma teoria ainda em construção. São restritos os trabalhos existentes que mostram quais atributos constituem a temática da Governança Pública. Duas autoras que já trabalharam especificamente com atributos de Governança Pública são Raquel (2012) e Dias (2012). Analisando os atributos identificados por essas autoras entendemos que ambas tratam das principais características de Governança Pública que encontramos na literatura. Consideramos favorável, para a contribuição da construção de um arcabouço teórico de Governança Pública, os esforços feitos pelas autoras no levantamento destes atributos de Governança Pública. Neste sentido, para atender aos objetivos deste trabalho, optamos por usar alguns dos atributos já identificados pelas autoras, fazendo algumas adaptações.

Com o objetivo de elaborar uma matriz de análise com atributos que caracterizam a governança pública, a partir da perspectiva de especialistas da temática, Raquel (2012) encontra os atributos para Governança Pública conforme consta na segunda coluna da Figura 2. Taisa Dias (2012) trabalha com o tema da Governança Pública em sua tese. Os elementos que a autora identificou como sendo inerentes à concepção de Governança Pública são apresentados na terceira coluna da Figura 2. Assim, os atributos que utilizaremos neste trabalho teórico-empírico, são baseados e adaptados dos atributos de Raquel (2012) e dos elementos de Dias (2012) e são apresentados na primeira coluna da Figura 2 a seguir.

<i>Atributos deste trabalho</i>	<i>Atributos (RAQUEL, 2012)</i>	<i>Elementos (DIAS, 2012)</i>
1) Redes e outros espaços deliberativos de gestão	Existência de espaços deliberativos de gestão	
2) Estado com papel de ativador, coordenador e mediador do processo de cooperação.	EstadoAtivador e coordenador de redes e formas colaborativas de gestão com afinidade de coproduzir o bem público	Coordenação estatal do processo de cooperação, tendo o Estado um papel de mediador das relações.
3) Eficiência e eficácia na perspectiva da responsividade e accountability	Controle social na perspectiva da accountability	Ênfase na eficiência e na eficácia, associando-as a mecanismos de democracia deliberativa e democracia direta para a busca de resultados responsáveis
4) Elementos da Coprodução do Bem Público ^{††4}	Coexistência entre Estado, mercado e sociedade civil	Coprodução do desenvolvimento regional por meio da cooperação entre Estado, mercado e sociedade civil.

Figura 2 - Adaptação dos atributos de Governança Pública

Lembramos que os atributos que escolhemos são sobretudo aqueles mais próximos da dimensão política da gestão. Fizemos essa escolha, pois consideramos que são os mais adequados para esta pesquisa que utiliza como estudo de casos a elaboração dos planos estaduais de cultura, cuja participação social é tida como destaque no processo.

^{4††} Identificamos na literatura uma aproximação da Governança Pública com a teoria da Coprodução do bem público (RONCONI, 2011; PESTOFF, 2011) que as autoras não trabalharam (embora utilizem a nomenclatura “coexistência” e “coprodução”). Desse modo, um dos atributos que utilizamos para analisar o processo de elaboração de planos de cultura foi Elementos da Coprodução do Bem Público.

Ainda com base nos estudos teóricos, pré-definimos algumas subcategorias de análise, conforme representadas na Figura 3.

<i>Categorias de Análise</i>	Subcategorias de análise
1 Estado com papel de mediador do processo	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável em envolver harmonicamente os diversos atores (RAQUEL e VAN BELLEN, 2012) • Facilitador e mediador das interações sócio políticas (RAQUEL E VAN BELLEN, 2012; DIAS, 2012)
2- Redes e outros espaços deliberativos de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependência (BEVIR E RHODES, 2001; SORENSEN E TORFING, 2005) • Elementos de negociação, barganha e de deliberação (SORENSEN E TORFING, 2005) • Existência desacordos e conflitos (SORENSEN, TORFING 2005; KISSLER e HEIDEMANN, 2006; RONCONI, 2008) • Resistência ao controle do Estado (PETER E PIERRE, 1998, DIAS 2012)
3- Eficiência e eficácia na perspectiva da responsividade e accountability	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com resultados democráticos (DENHARDT, 2012; DIAS, 2012) • Busca pela participação direta da sociedade (DENHARDT, 2012; DIAS, 2012) • Controle direto do cidadão (BEVIR, 2011; ROCHA Et al 2012; RAQUEL e VAN BELLEN, 2012)
4- Elementos da Coprodução do bem público	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação estado, mercado e sociedade (RONCONI, 2008; RAQUEL e VAN BELLEN, 2012, DIAS, 2012) • Relação de confiança entre os atores (BOVAIRD, 2007; SALM E MENEGASSO, 2010) • Compartilhamento de responsabilidades (RAQUEL e VAN BELLEN, 2012 ROCHA et al, 2012)

Figura 3- Categorias e Subcategorias de análise

Estas categorias foram analisadas a partir de elementos da análise de conteúdo, no qual fizemos interpretação das falas das entrevistas e das respostas às perguntas do questionário, identificando trechos considerados importantes. Relacionamos tais falas com as categorias e subcategorias de análise e, por conseguinte, com os atributos de governança pública. Contribuiu ainda para a análise, a busca pela triangulação destes dados primários, e dos dados secundários da pesquisa.

5. Apresentação e Discussão dos Resultados

Uma vez que este é um trabalho de análise de dois casos, apresentamos os resultados de cada caso separadamente, Santa Catarina e Acre, no qual discutimos os atributos de Governança Pública a partir dos dados encontrados na coleta dos dados. Em seguida fizemos algumas considerações qualitativas acerca dos resultados dos dois estados. Antes dos resultados, apresentamos a Tabela 1 a seguir que nos serve tão somente para fazer um breve resumo sobre algumas características dos dois estados.




Tabela 1 - Características dos estados de Santa Catarina e Acre

	SANTA CATARINA	ACRE
População (2013)	Superior a 6,6 milhões (3,3% da população brasileira)	Superior a 770 mil (0,39% da população brasileira)
Porção territorial em relação ao Brasil	1,12%	1,92%

IDHM	0,774 (3º lugar no ranking de estados brasileiro)	0,663 (18º no ranking de estados brasileiro)
Região brasileira	Sul	Norte

5.1 Análise dos Atributos de Governança Pública no Processo de Elaboração do Plano Estadual de Cultura de Santa Catarina

Na Figura 4 apresentamos os resultados da análise feita a partir de cada atributo de Governança Pública no processo de elaboração do plano estadual de cultura no estado de Santa Catarina, bem como sugerimos uma caracterização (representada por cores) de como se deu cada atributo no estado.

<p>Legenda dos círculos: verde= Bom; verde + amarelo= entre bom e razoável; amarelo = razoável; amarelo + vermelho= entre razoável e precário; vermelho = precário</p>		
Atributos Santa Catarina	Caracterização	Resultados da análise
Redes e outros espaços deliberativos de gestão		Criaram espaços deliberativos de gestão, como as comissões regionais, os Fóruns regionais, o Fórum estadual. Houve elementos que mostram uma articulação em direção à formação de redes, como a horizontalidade nas relações, conforme visto na fala do RS1 “No fórum estadual houve bastante conflito, mas isso de uma forma geral, não caracterizando apenas entre o poder público e a sociedade civil”. Houve também discussões, desacordos e deliberações. Porém, justamente essa dimensão política de discussões, negociações, etc., foi solapada por uma dimensão administrativa de base burocrática, verificada na condução do processo.
Estado com papel de ativador, coordenador e mediador do processo de cooperação.		Houve um esforço por parte do Estado em descentralizar suas atividades, repassando às comissões atribuições específicas. No entanto, a forma como isso foi feito – como vemos na fala do RS9 que sentiu “estranhamento pela incumbência de análise e validação do documento Análise SWOT que sequer foi apresentado no Fórum Regional de Cultura de Lages” (RS9) – implicou em caracterizarmos o Estado com papel discricionário em alguns momentos da elaboração do PEC. Além disso, enquanto ativador, coordenador e mediador, o Estado na verdade falhou em seu papel de envolver harmonicamente os diversos atores e de facilitar as interações sócio-políticas. Para o ES10, foi um momento de “desconfiança”.
Eficiência e eficácia na perspectiva da responsabilidade e accountability		Este foi um atributo que se deu de forma bastante precária no processo do PEC catarinense. O que podemos concluir dos dados é que houve pouca preocupação por parte do Estado com a responsabilidade e <i>accountability</i> , tornando o processo pouco eficiente e eficaz neste sentido. A busca por um grande número de participantes foi falha; o Estado pouco se esforçou em demonstrar as proposições acatadas após compilação, de modo a garantir o acolhimento das sugestões feito de forma democrática, como visto na fala do RS15 “Não tenho certeza se fomos contemplados. Quando chegamos nos debates em Florianópolis parece que estava tudo misturado e não me reconhecia mais nas propostas.” Também não visualizamos questões de <i>accountability</i> embora alguns respondentes e entrevistados tenham tido um olhar positivo sobre a transparência do processo.


<p>Elementos de coprodução do bem público</p>		<p>Alguns elementos da coprodução do bem público estiveram presentes de forma a contribuir para um processo de governança pública, mas ainda precisa haver um esforço maior no sentido de geração de confiança entre os agentes coprodutores, sendo esta a questão mais falha deste atributo no processo catarinense (apenas 13% dos correspondentes consideram que confiança esteve muito presente e presente durante todo o processo de construção do plano).</p>
--	---	---

Figura 4 – Resultados da análise dos atributos de Governança Pública em Santa Catarina

5.2 Análise dos Atributos de Governança Pública no Processo de Elaboração do Plano Estadual de Cultura do Acre

Na Figura 5 a seguir apresentamos os resultados da análise feita a partir de cada atributo de Governança Pública no processo de elaboração do plano estadual de cultura no estado do Acre, bem como sugerimos uma caracterização (representada por cores) de como se deu cada atributo no estado.

<p>Legenda dos círculos: verde= Bom; verde + amarelo= entre bom e razoável; amarelo = razoável; amarelo + vermelho= entre razoável e precário; vermelho = precário</p>		
<p>Atributos Acre</p>	<p>Caracterização</p>	<p>Resultados da análise</p>





<p>Redes e outros espaços deliberativos de gestão</p>		<p>Criaram espaços deliberativos de gestão que funcionaram, sobretudo os Grupos de Trabalho Municipais e o Fórum estadual. Os embates estiveram presentes, mas com abertura para discussão em direção ao consenso. Apareceu a interdependência entre os atores dentro de relações horizontais, e a formação de redes, baseada numa valorização da dimensão política. Por outro lado, percebemos uma falta de criticidade em relação ao papel do Estado. Ao que parece, basta à sociedade, que lhe seja dado espaço para discussão e isso basta para se ter opiniões muito positivas e harmônicas em relação ao Estado. Como vimos na literatura, a formação de redes também pressupõe um meio de controle sob o Estado, e neste sentido, não houve no Acre.</p>
<p>Estado com papel de ativador, coordenador e mediador do processo de cooperação.</p>		<p>Os dados mostraram que o Estado, representado pela FEM, cumpriu um papel de ativador (ao mobilizar, através dos meios disponíveis, a sociedade para a construção do PEC); coordenador (já que foi quem ficou na coordenação de todo o processo) e mediador (pois envolveu e mediou as relações entre os atores sociais) no processo de construção de seu Plano Estadual de Cultura.</p>
<p>Eficiência e eficácia na perspectiva da responsividade e accountability</p>		<p>Baseados nos dados encontrados, podemos afirmar que o processo foi conduzido de forma eficiente e eficaz na perspectiva da responsividade, sobretudo pela preocupação por uma participação de forma muito democrática e legítima e preocupação com os resultados, conforme podemos verificar na fala do EC1 “O exercício da democracia, da participação social no Acre é muito tradicional. Ele se dá do jeito mais tradicional, que é todo mundo se encontrando, conversando, todo mundo tem que ter direito a falar, mesmo que a pessoa repita exatamente o que o outro falou [...]quando a coisa vira um consenso muito rápido, o povo desconfia de que isso não tem profundidade, que isso não tem perspectiva de transformação.” No entanto, a questão da accountability não ficou tão evidente, embora as respostas tenham sido um tanto favoráveis, por exemplo, em relação à transparência, para o RM5, a transparência existiu, já que as discussões do plano foram expostas “em tela de projeção, lido ponto a ponto e aberto a discussão”, os demais dados coletados indicam que não aconteceu como preconizado na literatura.</p>
<p>Elementos de coprodução do bem público</p>		<p>Todos os três elementos da coprodução do bem público (Cooperação entre Sociedade e Estado; Compartilhamento de responsabilidade e relação de confiança) analisados nesta pesquisa apresentaram-se de forma muito semelhante ao que encontramos na literatura. Segundo EC1 “Há críticas, há embates, essa coisa muito enfática da participação, mas houve confiabilidade.”.</p>

Figura 5 - Resultados da análise dos atributos de Governança Pública no Acre

Realizamos aqui algumas considerações qualitativas acerca dos resultados encontrados nos dois casos.

No Acre os atributos estiveram mais semelhantes ao que encontramos na literatura sobre Governança Pública. Consideramos que este destaque tenha a ver com a valorização da dimensão política que ocorreu no processo de construção do plano acreano, e pouco em Santa Catarina. O exemplo mais visível disso foram duas situações semelhantes, apresentadas nas discussões dos atributos em cada estado, onde em Santa Catarina, a mesa mediadora optou por encerrar uma discussão cuja votação se deu quase em empate; e pelo contrário no Acre, uma escuta para ser realizada em duas tardes, acabou virando cinco dias,

justamente devido à importância que se deu à discussão e participação. Assim, enquanto em Santa Catarina, as regras que o estado criou para participação na elaboração do plano, se deu através da prevalência de algumas decisões baseadas na égide burocrática; no Acre, elas ocorreram baseadas na valorização da dimensão política.

Em relação à participação da sociedade, embora os entrevistados no Acre considerem que houve uma participação mais qualitativa do que quantitativa, percebemos que mesmo assim, a questão quantitativa é bastante significativa se comparado com Santa Catarina. Podemos perceber isso no número de participantes nos fóruns regionais de Santa Catarina e nas oficinas realizadas em cada um dos 22 municípios no Acre, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Participação quantitativa em relação à população (segundo IBGE)

Estado	Total de Municípios	População estimada 2013	Participantes fóruns/oficina	Participantes em relação à população
Santa Catarina	267	6.369.126	305	0,005%
Acre	22	776.463	560	0,07%

Observamos que, embora a população catarinense seja cerca de oito vezes maior, o número dos participantes dos encontros é menor em sua totalidade, do que no Acre.

Não podemos afirmar quais os reais motivos deste quadro quantitativo, mas baseado na coleta de dados e na apresentação dos resultados aqui já apresentados, sugerimos que a explicação pode ser encontrada na análise de como se deu os atributos de Governança Pública em cada estado.

6. Conclusões

Um estilo de gestão orientado para a Governança Pública não deve significar a panaceia de todos os problemas da gestão pública. Mas é uma tentativa de melhoria em relação aos modelos de gestão até então utilizados nas organizações públicas, sobretudo Burocracia e Nova Gestão Pública. Esta mudança não pretende ser radical, ao ponto de contrapor tais modelos, mas busca se apoiar mais afirmativamente na dimensão política, sem esquecer a dimensão administrativa. Este trabalho objetivou analisar como se deu os atributos de Governança Pública na elaboração dos planos estaduais de cultura de dois estados brasileiros. Escolhemos quatro atributos que mais demonstram a mudança a que nos referíamos a pouco, são eles: (1) Redes e outros espaços deliberativos de gestão; (2) Estado com papel de ativador, coordenador e mediador do processo de cooperação; (3) Eficiência e eficácia na perspectiva da responsividade e accountability; (4) Elementos de coprodução do bem público.

Os resultados encontrados mostram que em Santa Catarina os atributos não retratam a ênfase na dimensão política, mesmo sendo atributos voltados a verificar especialmente isso. Pelo contrário, percebemos que em alguns momentos houve predominância de elementos que caracterizam mais o modelo burocrático de gestão e da Nova Gestão Pública. Isso é mais nitidamente verificado no atributo de redes e outros espaços deliberativos de gestão. Quanto ao papel do Estado, em Santa Catarina entendemos que houve uma coordenação e mediação do processo de construção do Plano por parte do Estado, por outro lado, as falas dos entrevistados e respondentes nos fazem concluir também que houve momentos durante o processo em que o Estado agiu de forma mais centralizadora na tomada de decisão. Além disso, parece não ter desempenhado um papel de ativador do processo colaborativo, já que a questão de sensibilização e mobilização não foi realizada de forma satisfatória ao ponto de haver uma participação mais expressiva. O atributo que se deu de forma falha e menos completa foi o da eficiência e eficácia na perspectiva da responsividade e accountability.

O que podemos concluir dos dados é que houve pouca preocupação por parte do Estado com a responsividade e accountability, tornando o processo pouco eficiente e eficaz neste sentido. A busca por um grande número de participantes foi falha; o Estado pouco se esforçou em demonstrar as proposições acata-

das após compilação, de modo a garantir que os participantes visualizassem o acolhimento das sugestões feito de forma democrática. Já o atributo que melhor caracterizou o processo foi aquele que fala dos elementos de coprodução do bem público. Através da análise dos dados podemos considerar que houve em boa medida a cooperação entre a sociedade e Estado e o compartilhamento de responsabilidades. No entanto faltou uma relação de maior confiança entre estes atores.

Já no Acre os atributos se apresentaram de forma bastante coesa ao encontrado na literatura, enfatizando aspectos da dimensão política. O destaque está nos atributos referentes ao papel do Estado enquanto ativador, coordenador e mediador do processo cooperativo e do atributo de elementos da coprodução do bem público, restando um pouco falhos os atributos de redes e outras formas colaborativas de gestão e eficiência e eficácia na perspectiva da responsividade e accountability.

Embora não tenha sido nosso foco, a dimensão administrativa também apareceu em ambos estados, sobretudo demonstrando os problemas de gestão, como o de comunicação, o que causou falhas de divulgação do processo em ambos os estados. A dimensão administrativa, como vimos na fundamentação teórica, também é importante e inerente à Governança Pública. Os problemas estruturais devem ser levados em consideração como um item importante para possibilitar a atuação na Governança Pública.

Por fim, lembramos que o PAEPEC foi um projeto que nasceu para dar apoio aos estados para elaborarem seus planos de cultura. Os atributos de Governança Pública foram analisados no processo de construção do plano. A construção do plano em si pode não significar nada para políticas culturais se ele não for implementado, ou seja, toda política formulada precisa ser implementada para que possa ser desfrutada pela sociedade. A implementação do plano é outra parte importante deste ciclo, onde também será desejável, em pesquisas futuras, que seja analisado como se apresentam os atributos de Governança Pública no processo de execução do plano estadual de cultura.

BIBLIOGRAFIA

- Barros, J. M.; Cunha, H. O processo e a metodologia de construção do Plano Estadual de Cultura do Acre. In: IX Encontro de estudos multidisciplinares em cultura. 9., 2013, Salvador. Anais eletrônicos. Salvador: UFBA. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult/?page_id=631> Acesso em: jan/2014.
- Bevir, M. (2011). Governança democrática. *Revista de Sociologia e Política*, 19(39), 103.
- Borges, F. A. (2013). A resistência no processo de elaboração do plano estadual de cultura de Santa Catarina.
- Borges, F. A. Dellagnelo, E. H. L. (2013). O Carnaval, a Vera Fischer e os embates no campo da cultura em Santa Catarina. Anais do IX ENECULT—Encontros de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 11. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult/?page_id=631> Acesso em: jan/2014.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313-328.
- Brasil. MINISTÉRIO DA CULTURA (MINC)/Secretaria de Articulação Institucional (SAI). Estruturação, institucionalização e implementação do Sistema Nacional de Cultura. Nov. 2010. Disponível em: <<http://blogs.cultura.gov.br/snc/files/2011/12/DocumentoB%C3%A1sico.pdf>>. Acesso em: abr. 2013.
- _____. MINISTÉRIO DA CULTURA (MINC). As metas do Plano Nacional de Cultura. Brasília, 2012.
- Denhardt, R. B. *Teorias da administração pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- de Medeiros, A. K., Crantschaninov, T. I., & da Silva, F. C. (2013). Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. *Revista de Administração Pública*, 47(3), 745-775.
- Dias, T. (2012). Governança pública: uma concepção teórico-analítica aplicada no governo do Estado de Santa Catarina a partir da implantação das Secretarias de Desenvolvimento Regional.

- Júnior, A. M. N., Salm, J. F., & Menegasso, M. E. (2007). Estratégias e ações para a implementação do ICMS ecológico por meio da co-produção do bem público. *Revista de Negócios*, Blumenau, 12(3), 62-73.
- Kissler, L., & Heidemann, F. G. (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. *Revista de Administração Pública*, 40(3), 479-499.
- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. *World development*, 24(6), 1073-1087.
- Pereira, L. C. B., & Motta, F. C. P. (1987). *Introdução à organização burocrática*. Brasiliense.
- Pestoff, V. (2011). Co-production, new public governance and third sector social services in Europe. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 15.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of public administration research and theory*, 8(2), 223-243.
- Raquel, I. (2012). Governança pública: a consolidação de uma matriz com atributos que caracterizam o tema, na perspectiva de especialistas.
- Raquel, I., & Van Bellen, H. M. (2012). Contribuição à concepção da Governança Pública: Uma análise a partir da visão dos especialistas. 36, 2012, Rio de Janeiro. *Anais... XXXVI ENANPAD*.
- RELATÓRIO FINAL DO PROJETO. UFSC/MINC. Projeto de apoio à elaboração dos planos estaduais de cultura. Programa Nacional de Fortalecimento Institucional dos Órgãos Estaduais/Municipais de Cultura. 2013.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- ROCHA, A. C., Spaniol, E. L., Schommer, P. C., & Sousa, A. D. (2012). A coprodução do controle como bem público essencial à accountability. *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*.
- Ronconi, L. F. D. A. (2008). A Secretaria Nacional de Economia Solidária: uma experiência de governança pública.
- Ronconi, L. (2011). Governança pública: um desafio à democracia. *Emancipação*, 11(1), 21-34.
- de Abreu Ronconi, L. F., Debetir, E., & De Mattia, C. (2011). Conselhos gestores de políticas públicas: potenciais espaços para a coprodução dos serviços públicos. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(3).
- Rubim, A. A. C. (2008). Plano Nacional de Cultura em debate.
- Sader, Emir. O papel do Estado e da sociedade na construção de políticas públicas da cultura. In: 1ª Conferência Nacional de Cultura 2005/2006: estado e sociedade construindo políticas públicas de cultura. Brasília: Ministério da Cultura, 2007.
- SALM, J. F., & MENEGASSO, M. E. (2010). Proposta de modelos para a coprodução do bem público a partir das tipologias de participação. *Anais do XXXIV ENANPAD*.
- Simões, J. M., & Vieira, M. M. F. (2010). A influência do Estado e do mercado na administração da cultura no Brasil entre 1920 e 2002. *Revista de Administração Pública*, 44(2), 215-237. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S003476122010000200003>>. Acesso em: 17 de Jun. 2016.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2005). Network governance and post-liberal democracy. *Administrative Theory & Praxis*, 27(2), 197-237.
- TERMO DE REFERÊNCIA UFSC/MINC. Projeto de apoio à elaboração dos planos estaduais de cultura. Programa Nacional de Fortalecimento Institucional dos Órgãos Estaduais/Municipais de Cultura. 2011.