

## ESTADO E GOVERNANÇA PÚBLICA: UMA AVALIAÇÃO DO PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO

Diego Fiel Santos\*  
Silvio Antônio Ferraz Cário\*\*  
Hans Michael van Bellen\*\*\*  
Mariana Maciel Conceição\*\*\*\*

3

**Resumo:** o objeto de investigação da pesquisa foi o estado de Minas Gerais, no período compreendido entre os anos de 2011 e 2014. A partir da realização da pesquisa observa-se um quadro de condicionantes que institucionalmente não possui uma sistematização eficiente e eficaz de uma rede de cooperação com participação social. Verifica-se que o modelo de governança adotado a partir do plano governamental do Estado de Minas não contempla conceitos e estratégias para a efetiva participação social. O modelo mineiro de governança em rede definido institucionalmente em seus planos governamentais não estabelece claramente os mecanismos para o controle social, a *accountability* e a responsividade. Institucionalmente o modelo de governança em rede proposto pelos planos governamentais ainda não apresenta conceitualmente um delineamento convincente que possibilite uma efetiva ação participativa da sociedade. A presente pesquisa possibilitou a reflexão crítica para a melhoria da concepção e apresentação de planos governamentais voltados a configuração de um modelo de governança em rede que efetive a participação da sociedade.

**Palavras-chave:** Estado; governança; planejamento governamental; desenvolvimento territorial; participação social.

**Abstract:** the object of investigation of the research was the state of Minas Gerais, in the period between the years 2011 and 2014. From the realization of the research, a framework of constraints is observed that institutionally does not have an efficient and effective systematization of a cooperation network with social participation. It appears that the governance model adopted from the government plan of the State of Minas does not include concepts and strategies for effective social participation. The Minas Gerais model of network governance defined institutionally in its government plans does not clearly establish the mechanisms for social control, accountability and responsiveness. Institutionally, the network governance model proposed by government plans does not yet have a convincing design conceptually that allows effective participatory action by society. This research enabled critical reflection to improve the design and presentation of government plans aimed at configuring a networked governance model that would effect the participation of society.

**Keywords:** State; governance; government planning; territorial development; social participation.

---

\* Professor assistente na Universidade Federal de Juiz de Fora e doutorando em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

\*\* Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

\*\*\* Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

\*\*\*\* Graduada em administração na Universidade Federal de Juiz de Fora.

## 1 Introdução

A administração pública corresponde a um aparato estrutural e de recursos diversos a disposição dos governos para materialização das vontades da sociedade de acordo com a configuração social do Estado. Nessa perspectiva, as reformas administrativas realizadas no território brasileiro buscam a adequação de procedimentos gerenciais e estruturas estatais para que possa estabelecer eficiência, eficácia e efetividade nas ações governamentais. Esses atos buscam o desenvolvimento territorial de forma equilibrada por meio dos planejamentos governamentais. Por sua vez, no âmbito nacional a Constituição Brasileira de 1998 estabelece a possibilidade de ações integradas entre os entes federativos, objetivando o desenvolvimento sustentável equitativo em todo território.

Esse preceito constitucional busca enfatizar a importância da elaboração de planos que visem à redução de desigualdades regionais através de incentivos para o desenvolvimento econômico e social. Nesse contexto, a pesquisa almeja entender a sistematização política, administrativa e legislativa, perante a autonomia concedida aos entes federados, de forma a contemplar a adequada promoção da gestão e do planejamento integrados para o desenvolvimento territorial sustentável. Verificando se as ações propostas pelos planos governamentais expressão e contemplam princípios de controle social, *accountability* e responsividade (*responsiveness*).

Dentre as definições para Estado podemos compreender seu significado a partir de sua natureza política na condição de forma organizacional de instituições que desempenha funções políticas, econômicas e sociais. Assim, se o Estado corresponde uma organização, que detém o controle social, e busca o bem-estar e qualidade de vida de uma sociedade, é interessante refletir sobre o seu papel para a constituição de uma governança que possibilite a configuração adequada de planejamentos governamentais voltados a um desenvolvimento territorial sustentável.

A governança surge como um espaço onde a gestão está associada à política no sentido da configuração organizativa que possibilite um consenso estabelecido a partir de um processo de legitimidade envolvendo Estado e sociedade. A partir da governança constituída para espaços públicos e democráticos a concepção de controle social é ampliada no sentido que também deve ser entendido como um mecanismo de ação da sociedade sobre o Estado. O agir governamental para as realizações dos interesses públicos passa a ser desempenhado com a participação da sociedade, através da formulação, implementação, acompanhamento e controle das políticas públicas que deve ser manifestada pelos planos governamentais.

O presente estudo busca compreender o papel do Estado para o planejamento do desenvolvimento territorial sustentável através da constituição de uma forma organizativa de governança que possibilite uma interação adequada entre Estado e sociedade. Para tanto, se faz necessário: identificar o conceito de Estado concebido na atualidade a partir de sua constituição de acordo com as perspectivas apresentadas ao longo do seu surgimento; determinar o conceito de governança a partir de sua delimitação considerando a sua ação para espaços públicos e ampliação da participação social; apresentar as motivações para instituição da governança como forma organizativa para ação planejada do Estado voltado para o fomento e constituição do desenvolvimento sustentável a partir da participação social.

O objeto de investigação da pesquisa foi o estado de Minas Gerais, no período compreendido entre os anos de 2011 e 2014. A escolha dessa região reside no fato do governo do Estado de Minas, desde 2011, ter estabelecido princípios de governança em rede como forma de planejamento das políticas públicas. Tratando-se de um modelo de gestão de governança em rede fundamentado em princípios de gestão regionalizada e participativa. O que desperta o interesse na compreensão da articulação política e institucional estabelecida de forma a promover um efetivo desenvolvimento da região em destaque, perante o modelo de gestão de governança em rede expresso em seu planejamento governamental.

O delineamento para a realização deste estudo é iniciado por esta introdução que apresenta a temática a ser trabalhada e brevemente faz exposição sobre as denominações referentes ao Estado, a governança e o planejamento voltados para o desenvolvimento territorial sustentável. A próxima seção retrata a delimitação conceitual do Estado como forma de compreender a trajetória de concepção e a definição de Estado a ser utilizada pelo estudo e discute o conceito de governança. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos. A quarta seção corresponde à apresentação dos resultados relacionados aos pontos que constituem a importância do papel do Estado para a constituição de uma governança que possibilite uma interação com a sociedade civil para a efetivação do desenvolvimento territorial sustentável, conforme as delimitações apresentadas pelos planos governamentais. A última seção se refere às conclusões obtidas com a realização do estudo de modo a contemplar a problemática do fenômeno pesquisado.

## 2 Referencial teórico

O referencial teórico compreende a apresentação de uma delimitação da concepção de Estado e uma explanação sobre a teoria da governança, com enfoque para

governança pública e governança interativa. A determinação de uma configuração da concepção do Estado permite uma interpretação e reflexão sobre a atuação do Estado frente às ações governamentais. Já a teoria da governança apresenta uma exposição de conceitos sobre o termo e a sua configuração associada a uma perspectiva da gestão pública, delineando a governança interativa que retrata a complexidade, a diversidade e a dinâmica em sistemas sociais.

## 2.1 *Concepção de Estado*

Entender o funcionamento e a constituição do Estado ajuda a perceber o seu papel para o desenvolvimento. Ao observar o Estado-nação e sua participação no espaço de globalização para o desenvolvimento econômico é possível perceber seu papel na adoção de medidas que venham a determinar seu desenvolvimento. Segundo Bresser-Pereira (2009, p. 22), “na globalização, os Estados-nação continuam sendo a unidade político-territorial decisiva”. A partir dos governos desses Estados são tomadas as decisões que irão determinar a ação estratégica para o desenvolvimento nacional frente a globalização. Mediante sua soberania, cada Estado-nação possui um papel estratégico na construção de um desenvolvimento e apresentam as unidades fundamentais para a escolha de suas ações governamentais.

A visão a ser utilizada sobre o Estado engloba o seu papel na vida econômica e social, de forma a perceber suas ações de intervenção através da instituição de regras e medidas de controle. O Estado pode ser compreendido como um ator atrelado ao desenvolvimento e que possui atuação importante em relações que serão estabelecidas visando a adoção de medidas consideradas para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Segundo Piketty (2014, p. 600), “a redistribuição moderna e, em especial, o Estado social estabelecido nos países ricos ao longo do século XX foram construídos em torno de um conjunto de direitos sociais fundamentais: o direito à educação, à saúde e à aposentadoria”. Esses direitos sociais adquiridos no século passado representam a constituição de um Estado voltado aos interesses da sociedade em uma perspectiva de ação coletiva pelo interesse público.

O Estado é visto como um ator que media os interesses sociais e busca estabelecer princípios que estão de acordo com a vontade exercida pela sociedade, quando está construído em fundamentos republicanos e democráticos. O Estado social almeja o desejo de ser um sistema ideal, que possibilite o alcance das necessidades da sociedade, entretanto é se faz necessário destacar que essa empreitada é algo complexo e envolve distintos desafios.

A forma de agir e a configuração do Estado passam a ser refletidos em relação a princípios de intervenção e não intervenção no território. Ao buscar o desenvolvimento

territorial sustentável é necessário observar uma posição exposta por Harvey (2013, p.19) que destaca existir “a evidente diminuição da soberania dos Estados individuais sobre suas questões econômicas e a redefinição da ação do Estado em torno da necessidade de cultivar um bom clima de negócios para atrair o investimento”. A dinâmica estabelecida para os arranjos institucionais do Estado gera uma transformação em suas estruturas e na escala de sua atuação frente às ações governamentais voltadas para o desenvolvimento.

Segundo Harvey (2013), às diferentes formas de concepção do Estado, seja neoconservadora, corporativista, desenvolvimentista, neoliberal, dentre outras possíveis concepções, estão presentes no sistema de Estado contemporâneo e possuem o desafio de coexistirem. Mesmo diante de dificuldades para a coexistência destas diferentes concepções é importante enfatizar que “o Estado, de uma forma ou de outra, é uma pré-condição necessária para o estabelecimento de valores” (HARVEY, 2013, p. 69). O Estado possui o papel de encorajar e constituir, através dos poderes que lhes são atribuídos, novos arranjos organizacionais e institucionais.

Entender o papel do Estado para o desenvolvimento envolve a compreensão dos paradigmas econômicos. Os modelos econômicos existentes servem de orientações, dentre as reflexões a serem realizadas pelo Estado em relação ao seu papel de condutor do desenvolvimento. Ao buscar compreender os paradigmas econômicos é preciso observar o contexto regional e no caso específico dos países denominados economias em desenvolvimento existe toda uma complexidade, que exige grandes esforços de reflexão, de modo a contextualizar devidamente o conhecimento existente sobre uma realidade econômica. Nisso reside a importância do aprendizado coerente que envolve a apreensão do conhecimento sobre a complexidade econômica de cada nação, considerando seus ambientes internos e externos.

De modo geral os avanços da análise macroeconômica trouxeram uma grande contribuição para o desenvolvimento de melhores planejamentos das políticas públicas. Os resultados desses avanços estão relacionados ao progresso que é apresentado na capacidade de análise e prescrição de políticas. Segundo Iglesias (2006), os avanços estão presentes nas análises envolvendo o campo financeiro e monetário, a formação dos preços, considerando a inflação e ao campo do comércio exterior. Os avanços apresentados demonstram que os modelos macroeconômicos trouxeram suas contribuições que envolvem o conhecimento econômico e a realidade política. No entanto, os modelos podem não representar, devido a formalidade, uma contextualização que reflita a complexidade da realidade política, econômica e social.

O que pode ser explicado pela necessidade de existirem bons relatos econômicos que possam assegurar a coerência e devida coesão dos modelos econômicos

ao buscarem retratar uma fórmula que possa estabelecer uma condição de realidade ótimo. Mas, que existam perspectivas econômicas que possibilitem uma relação que assegure uma correspondência entre a racionalidade de uma exatidão econômica e os anseios e exigências de uma realidade política e social. Nesse sentido, Iglesias (2006) relata que existe a necessidade de serem empreendidos esforços para conhecer e apreender a realidade, que deverá recorrer de ideais e categorias de análise que estão presentes nas contribuições nos campos da política e sociologia. Nesse cenário surge a importância institucionalista e as considerações sobre o papel do Estado. De modo a entender a necessidade de construir uma teoria da política que tenha uma visão muito mais ampla, equilibrada e sofisticada da política.

## 2.2 Governança

Especificamente no que se refere ao setor público, a crise fiscal dos anos 1980 exigiu novo arranjo econômico e político internacional, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente. Esse contexto propiciou discutir a governança na esfera pública e resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas. Entende-se a governança como uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.

A temática governança ganha espaço nos debates acadêmicos a partir da necessidade da constituição de mecanismos que sejam estruturados de forma a possibilitar uma organização política e administrativa dos interesses manifestados pela sociedade. A governança adquire o fundamento de uma forma organizativa constituída a partir de princípios republicanos e democráticos que possibilitem outras concepções relacionadas à prática do controle social frente a ação do Estado através dos governos em uma relação de interação com a sociedade.

Segundo Araújo (2002, p. 6) a governança não possui “uma definição muito clara e precisa variando de autor para autor, de acordo com a sua nacionalidade, orientação ideológica e a ênfase que é dada a um ou outro elemento”. Mas mesmo diante dessa consideração, o autor destaca a possibilidade de visualizar características comuns entre as distintas definições. E define a “governança como a capacidade que um determinado governo tem para formular e implementar as suas políticas” (ARAÚJO, 2002, p. 6).

Diniz (1996) apresenta o conceito da governança associada à elevação da competência administrativa estatal, em que a ação estatal deve reaver a noção de interesse público. Segundo Diniz (1996, p. 15), “interesse público deve refletir a operação eficiente das instâncias de agregação, onde se dá a compatibilização do leque diversificado e contraditório das demandas sociais”. A governança estaria associada à condenação de um sistema de interesses que possibilite a integração de distintas visões, que seja eficiente em função de um projeto coletivo e compatível com a racionalidade governativa (DINIZ, 1996).

No Brasil, diversas leis e decretos foram publicados de modo a institucionalizar direta ou indiretamente estruturas de governança. Para a melhoria da capacidade de governança e gestão do Estado brasileiro, cabe reconhecer que para atender as demandas sociais é fundamental fortalecer ainda mais os mecanismos de governança como forma de reduzir o distanciamento entre Estado e sociedade. A sociedade deve exercer seu papel de principal interessada nos resultados do Estado e demandar dele novas estruturas de governança que possibilitem a ela o desempenho de funções de avaliação, direcionamento e monitoramento de ações (PROCOPIUCK, 2013).

Sob a ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão política. Trata-se de uma tendência para se recorrer cada vez mais à autogestão nos campos social, econômico e político, e a uma nova composição de formas de gestão daí decorrentes. Paralelamente à hierarquia e ao mercado, com suas formas de gestão à base de “poder e dinheiro”, ao novo modelo somam-se a negociação, a comunicação e a confiança. Aqui a governança é entendida como uma alternativa para a gestão baseada na hierarquia, onde esta concepção transforma-se numa relação de cooperação e colaboração entre Estado, mercado e sociedade civil. Em relação à esfera local, ela significa que as cidades fortalecem cada vez mais a cooperação com os cidadãos, as empresas e as entidades sem fins lucrativos na condução de suas ações. A cooperação engloba tanto o trabalho conjunto de atores públicos, comunitários e privados, quanto também as novas formas de transferência de serviços para grupos privados e comunitários (MATIAS-PEREIRA, 2010).

As redes surgem como uma linguagem de vínculos, das relações sociais entre organizações que interagem mediadas por atores sociais que buscam atender de maneira compartilhada a realidade social. As redes se inscrevem lógica que demanda articulações e solidariedade, definição de objetivos comuns e redução de atritos e conflitos baseados numa acumulação disruptiva de problemas, considerando as características complexas e heterogêneas da sociedade. Nesse sentido as redes se horizontaliza a articulação de demandas e se servem crescentemente das modernas tecnologias de informação para fortalecer sua capacidade de instrumentalizar a sua

influência nos processos decisórios, o que se configura como estratégico (PROCO-PIUCK, 2013)

As redes passam a ser vistas, então, como um modo de integrar sistemas compostos por atores diferenciados e de ajuste de suas ações para lidar com problemas que não poderiam ser resolvidos por meio da lógica inerente aos tradicionais arranjos institucionais formais. Aliados à evolução tecnológica, o conceito de rede emerge como uma nova forma de governo que passa a permear e a balizar as relações econômicas, sociais e políticas travadas por conjuntos de novos atores em novos ambientes estruturados pelas tecnologias de informação e comunicação (GOLDSMITH; EGGERS, 2006).

A governança na gestão pública é um termo que extrapola a compreensão estabelecida pela governança corporativa, haja vista que sua abrangência reside na constituição de uma condução do Estado pela sociedade. De forma que a governança pública consiste em uma gestão pública com a distribuição do poder pela sociedade. Nesse sentido, a partir de Kooiman (2008), pode-se observar que o termo governança no âmbito da gestão pública não pode ser tratado na mesma compreensão da terminologia utilizada pelas corporações.

Na proposta de Kooiman (2003, 2008), a governança interativa abrange as questões sociais em uma perspectiva das oportunidades que podem ser geradas a partir da sociedade. A governança interativa possibilita entender a atuação do Estado associada a ampliação da participação da sociedade na gestão pública. A partir da combinação de esforços a governança interativa busca a consecução de políticas públicas ao evidenciar a complexidade do sistema social, diante da dinâmica e diversidade frente às expectativas geradas.

A definição de governança interativa permite compreender a forma como as ações acontecem entre os atores sociais envolvidos, sendo importante para resolver problemas e permitir que novas trajetórias sejam estabelecidas visando estabelecer oportunidades que representem ações efetivas. Segundo Kooiman (2008), a análise da governança deve considerar os atores sociais envolvidos e as estruturas onde estão inseridos de forma a compreender como as interações são manifestadas. Nessa perspectiva seria possível analisar a eficácia e a legitimidade existente na base normativa de um arranjo de governança.

De acordo com Kooiman (2008) a caracterização de um sistema social engloba: a sua complexidade, que representa a arquitetura das relações entre as partes de um sistema, entre as partes e o todo e entre o sistema e seu ambiente; a sua diversidade, que é a caracterização das entidades que formam um sistema, apontando sua natureza e o nível de diferenciação entre elas; e a sua dinâmica, que corresponde às tensões geradas por fluxos de energia, materiais e informações dentro e entre sistemas.

Para Kooiman (2008) diante da caracterização de um sistema social é importante compreender as imagens manifestadas pelos atores sociais envolvidos na governança. As imagens são elementos da governança interativa que podem ser caracterizadas por visões, conhecimento, fatos, julgamentos, pressupostos, hipóteses, convicções, fins e objetivos. Os instrumentos, por sua vez, são os elementos que consistem na ligação entre os elementos imagens e ações. A partir desses elementos são configuradas as ordens de governança, que correspondem: resolução de problemas e geração de novas oportunidades; acordos, regras, direitos, leis, normas, crenças, papéis, procedimentos e organizações; e avaliação, acompanhamento e controle. Além caracterização do sistema social, associado aos elementos e ordens de governança, segundo Kooiman (2003) é importante observar a configuração dos modos de governança (autogovernança, co-governança e governança hierárquica), pois correspondem às formas de interação estabelecidas entre sociedade e Estado na concepção e implementação de políticas públicas.

### 3 Procedimentos metodológicos

Esta sessão apresenta o delineamento da realização da pesquisa. Sendo um estudo de abordagem qualitativa, natureza aplicada e caráter exploratório-descritivo. A pesquisa busca a compreensão sobre a lógica da governança relacionada ao papel do Estado para o planejamento do desenvolvimento territorial sustentável. Sendo necessário enfatizar que a pesquisa possui um objeto de estudo relacionado à organização de um sistema social configurado pela complexidade, diversidade e dinâmica de suas relações.

Nesse contexto a abordagem a ser adotada pela pesquisa será a qualitativa, tendo em vista que se busca explicar a problemática da pesquisa através da análise de dados não métricos, sendo importante uma compreensão detalhada do fenômeno a ser pesquisado através das percepções e informações de diferentes atores sociais. Ao vislumbrar a compreensão do fenômeno espera-se que a pesquisa proporcione conhecimentos que colaborem para a otimização e efetividade do planejamento governamental, o que torna a pesquisa de natureza aplicada.

A abordagem qualitativa do problema da pesquisa proporciona o acesso a informações específicas sobre o fenômeno, conduzindo a uma maior familiaridade com o objeto de estudo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Diante desse aspecto e pelos objetivos apresentados a pesquisa é de caráter exploratório. Sendo importante destacar que a investigação realizada também proporciona ao estudo um caráter de pesquisa descrita, pois também objetiva o relato detalhado do objeto de pesquisa.

A pesquisa em seu momento inicial buscou diagnosticar as ações governamentais voltadas para a gestão e o planejamento integrados de forma a visualizar suas contribuições conceituais para o efetivo desenvolvimento da regional em Minas Gerais. Partindo desse objetivo foi estabelecido a necessidade de levantamento bibliográfico e documental pertinentes a temática e ao campo de exploração empírica determinados. Durante a realização da pesquisa levantou-se a bibliografia acerca da temática da governança sendo estabelecido com norteador o trabalho de Kooiman (2003, 2008). Tendo em vista que o autor estabeleceu uma caracterização de estruturas de governança, que possibilitou uma análise dos documentos levantada sobre a configuração da rede de governança e sua interatividade, apresentados e delimitados pelos planos governamentais. A partir da configuração do modelo de governança interativa foi realizada uma análise do conteúdo apresentado nos documentos como forma de configurar a rede de governança no Estado de Minas Gerais. Com isso possibilitando o objetivo da pesquisa em diagnosticar as ações governamentais voltadas para a gestão e o planejamento integrados de forma a visualizar suas contribuições conceituais para o efetivo desenvolvimento regional em Minas Gerais.

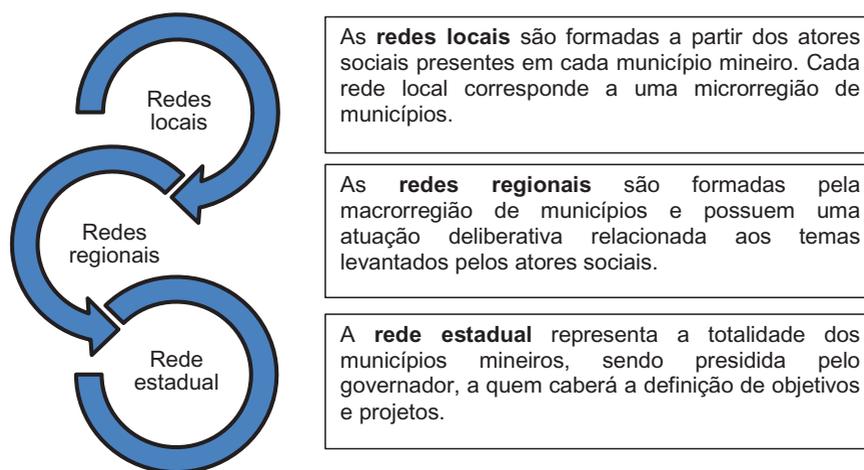
A partir do levantamento documental foi possível o acesso a informações oficiais acerca da constituição do planejamento do governo do Estado de Minas Gerais. A partir desses documentos foi possível verificar como o governo do Estado de Minas, desde 2011, definiu os princípios de governança em rede como forma de planejamento das políticas públicas. Nesse sentido, foi possível verificar se de fato o modelo de gestão de governança em rede apresentado nos planos governamentais está institucionalmente fundamentado em princípios de gestão regionalizada e participativa.

## 4 Resultados

Dentre os documentos levantados pela pesquisa para analisar a gestão e o planejamento integrados para o desenvolvimento da regional em Minas Gerais foi inicialmente verificado o Plano de Governo apresentado à sociedade pelo candidato eleito para o período de 2011 até 2014. A análise do conteúdo apresentado pelo Plano de Governo 2011/2014 mostra a ausência de uma conceituação da governança em rede a ser adotado pelo governo. Existe a proposta de ser estabelecida uma forma de governo baseada em redes de desenvolvimento integrado de forma a contemplar as necessidades sociais existentes.

Segundo a fala do candidato apresentado no plano a forma de governar consiste em uma nova forma de governança baseada em redes de parcerias com diferen-

tes atores sociais. Essa forma, segundo o Plano de Governo, seria desenvolver redes colaborativas buscando mecanismos que proporcionem soluções que contemplem as ações governamentais a serem implementadas. Entretanto, não são destacados quais mecanismos e como seriam configuradas as formas de governança. O quadro 1 apresenta os significados das redes de desenvolvimento integrado apresentadas no Plano de Governo.



**Quadro 1** – Redes de desenvolvimento integrado do Plano de Governo 2011-2014.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Plano de Governo 2011-2014 (ANASTASIA, 2010).

O Plano de Governo apresenta um balanço geral de resultados obtidos no período compreendido como “Choque de Gestão”, incluindo inovações na Gestão Pública, sem fazer uma relação direta com a nova proposta a ser delineada baseada em redes de desenvolvimento integrado. O Plano de Governo destaca que a próxima gestão “passará a adotar o conceito de desenvolvimento integrado através de redes, envolvendo a sociedade na busca de soluções regionais para problemas locais” (PLANO DE GOVERNO – ANASTASIA, 2010, p. 14). Entretanto não faz referência ao conceito a ser adotado, apenas enfatizando que canais de comunicação seriam implementados junto com os diferentes atores sociais, sem destacar quais canais e como seria a implementação. Destacando que instrumentos seriam utilizados com base na governança onde “o princípio geral desse novo modelo de gestão será a administração através de redes transversais de desenvolvimento, envolvendo os diversos setores da estrutura administrativa em estreita conexão com a sociedade” (PLANO DE GOVERNO – ANASTASIA, 2010, p. 14).

O Plano de Governo não apresenta o modelo a ser adotado de acordo com a citação apresentada anteriormente, em que contemple a efetiva participação do cidadão no direcionamento e execução das ações governamentais. No tópico referente a gestão administrativa e os princípios de governança é apresentado a rede local de desenvolvimento integrado como uma ferramenta de inovação gerencial baseado em reuniões a serem realizadas em conjunto com a sociedade. A princípio sem uma definição de como seriam realizadas as reuniões de modo a identificar os temas de interesse social.

De acordo com o Plano de Governo, os resultados obtidos nas redes locais seriam direcionados as redes regionais, que por sua vez teriam poder de atuação deliberativa sobre os temas levantados localmente. Em termos de estruturação das redes regionais, o Plano de Governo destaca que teriam a participação de representantes regionais de secretarias e órgãos de Estado. Entretanto, não apresenta a forma de composição dos atores sociais envolvidos em uma determinada rede regional, em relação ao poder deliberativo atribuído. Por fim, o Plano de Governo apresenta o nível da rede estadual, onde segundo o documento “a Rede será presidida pelo próprio Governador, auxiliado por seus secretários de Estado, a quem caberá a definição de objetivos e projetos de desenvolvimento social e econômico para o Estado de Minas Gerais” (PLANO DE GOVERNO – ANASTASIA, 2010, p. 15). Destacando que a inovação a ser obtida na rede estadual de desenvolvimento integrado seria a adequada adoção de um sistema de informações gerenciais de forma a atender adequadamente às necessidades do Estado.

O Plano de Governo em sua terceira seção apresenta sete redes de desenvolvimento integrado a serem constituídas durante o período de 2011 até 2014. No tópico sobre a rede de gestão eficiente é apresentado que o planejamento regional será de forma participativa e democrática através da ampliação de “espaços públicos institucionalizados voltados para a construção participativa de políticas públicas estaduais” (PLANO DE GOVERNO – ANASTASIA, 2010, p. 33). Sem apresentar como seriam os espaços públicos a serem determinados através de lei. As Redes Regionais de Desenvolvimento Integrado seriam a forma de articular o planejamento participativo regional de forma, segundo o Plano de Governo, a possuir maiores vantagens que a forma tradicional de orçamento participativo. Seriam as vantagens:

- discussão da política pública setorial (saúde, educação, segurança, obras etc.) sob enfoque transversal;
- maior amplitude de recursos e políticas submetidas ao debate público;

- debate com foco em metas das políticas e não somente em entregas desprovidas de avaliação de seus impactos para a sociedade;
- maior engajamento da população, mediante a participação efetiva na definição dos destinos de recursos públicos em sua localidade;
- o exercício de um abrangente debate concederá à sociedade capacidade para avaliar as possibilidades e limitações das ações do poder público e para fazer suas escolhas de modo mais consciente, permitindo-se o acompanhamento tanto da elaboração como do monitoramento e avaliação das políticas públicas. (PLANO DE GOVERNO – ANASTASIA, 2010, p. 33)

As demais redes apresentadas no Plano de Governo consistem basicamente em ações que serão desenvolvidas pelo governo em áreas como saúde, educação, segurança, entre outras políticas públicas a serem implementadas. Nenhuma das redes apresentadas relata a motivação para que as ações serem desenvolvidas em rede, sendo o termo utilizado sem nenhuma relação direta com as ações governamentais a serem realizadas.

O segundo documento que foi realizada análise de conteúdo pela pesquisa foi o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI de 2011 até 2030. A análise desse documento permitiu verificar se lacunas existentes no Plano de Governo teriam sido preenchidas com a efetiva realização do plano de condução do Estado de Minas Gerais pelo governo eleito. O documento enfatiza inicialmente os modelos de gestão adotados anteriormente denominados “Choque de Gestão” e “Estado por Resultados” e elencou o que foi obtido através dos sistemas implantados. Fundamentado nos resultados dos modelos anteriores o planejamento a ser adotado em um novo governo foi configurado em uma perspectiva de ações cooperativas e alicerçadas em proposta de uma gestão voltada para cidadania, conforme observamos em trechos abaixo extraídos do documento.

[...] o Governo adota o conceito de Estado Aberto e em Rede, que atua com outras esferas da sociedade [...]. Um Estado que opera em parceria e incorpora como pilar a Gestão para Cidadania [...]. Os cidadãos, antes considerados apenas destinatários das políticas públicas implementadas pelo Estado, agora passam a ocupar também a posição de protagonistas na definição das estratégias governamentais. (MINAS GERAIS, 2011, p. 21)

De acordo com o PMDI a Gestão para Cidadania consistia em um desafio a ser alcançado e de grande relevância para a inserção da sociedade na condução do governo mineiro. Possuindo como princípios a transparência, prioridades

claras, engajamento da sociedade civil e participação com qualidade. A partir disso seriam constituídas onze redes de desenvolvimento, sendo acrescidas quatro redes em relação ao Programa de Governo. Essas redes teriam como objetivo proporcionar um comportamento cooperativo e integrado entre os atores sociais na constituição das ações governamentais.

Para colocar em prática a Gestão para Cidadania, o documento destaca como sendo uma tendência mineira para o futuro o fortalecimento das instituições, transparência dos governos, participação e *accountability*. Estes pontos estariam diretamente associados ao Estado e a Sociedade na confecção de ações governamentais efetivas. Destacando que a sociedade, diante dos avanços tecnológicos, está mais participativa e compartilhando mais informações sobre atos de governo e as políticas públicas realizadas. Nesse sentido, o documento destaca a importância em “buscar um alinhamento entre essa nova possibilidade tecnológica e a cultura política, com a articulação crescente de sistemas de participação, diálogo, e construção coletiva.” (MINAS GERAIS, 2011, p. 41).

O documento apresenta a necessidade de construir novas formas de inserção da sociedade na condução do governo, através de novas tecnologias que venham propiciar maior informação, comunicação e *accountability*. Entretanto não faz referência detalhada da estruturação das ações a serem desenvolvidas para a efetiva ampliação da participação social na condução do governo mineiro. Existe uma lacuna relacionada a devida conceituação da governança em rede a ser estabelecida pelo como as definições estruturais das redes a serem implementadas. Sendo apresentado apenas uma definição sobre cidadania, que “consiste na garantia dos direitos fundamentais a toda a população mineira, ao mesmo tempo que reconhece e valoriza o indivíduo como protagonista no processo de desenvolvimento.” (MINAS GERAIS, 2011, p. 54).

Na parte do documento referente a organização da estratégia em redes de desenvolvimento integrados é apresentado em nota de rodapé um breve conceito sobre rede:

De forma simples, rede significa um conjunto de objetos e pessoas interligados entre si. Segundo Nohria (*Introduction: is a network perspective a useful way for studying organizations?*, 1992:4) é um “conjunto de pontos de intercessão (pessoas, organizações), ligados por um conjunto de relacionamentos sociais (amizades, transferência de fundos, participação) de um tipo específico”. (MINAS GERAIS, 2011, p. 63).

Como observado é um conceito que abrange aspectos formativos da configuração de uma rede. Sendo que o documento apresenta como problemas centrais da

governança a fragmentação e ineficiência, sem apresentar mais definições que possibilitem responder as superações apresentadas.

Sua superação pressupõe a integração de perspectivas heterogêneas, em arranjos que otimizem esforços para fins comuns, ou seja; a organização em redes dos atores inseridos direta ou indiretamente na atividade governamental, potencializa os esforços e conhecimentos de cada um, de forma cooperativa e integrada, em prol de um mesmo objetivo. (MINAS GERAIS, 2011, p. 63).

O PMDI relata quatro eixos da gestão pública em rede, sendo o primeiro relacionado a dinâmica social, apresentado a formação da rede permitiria maior compreensão e interação social. O segundo eixo refere-se à formulação das ações, que sendo realizadas em rede proporcionam melhores políticas públicas. O terceiro eixo destaca a execução das ações, que ao serem organizadas em rede um fluxo de informações horizontais e verticais entre os órgãos envolvidos em uma articulação integrada. Por fim, o quarto eixo refere-se à avaliação das ações a serem realizadas em parceria com a sociedade. O PMDI busca configurar a rede informando os quatro eixos norteadores, sem um maior detalhamento de ações e constituição dos eixos no sentido de contemplação da complexidade inerente em articular uma governança interativa.

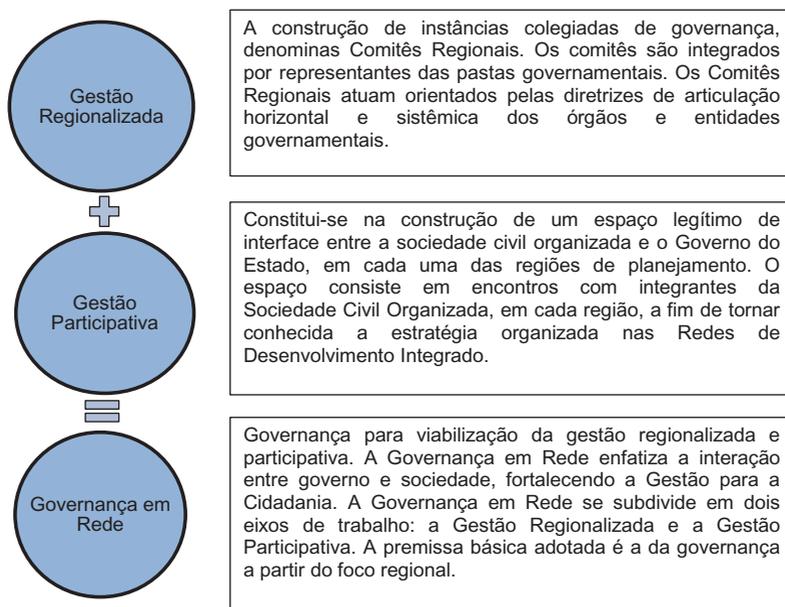
O documento busca apresentar uma articulação institucional que possibilite uma organização onde ocorra um comportamento cooperativo entre o governo e os atores sociais envolvidos. Entretanto, o detalhamento das 11 redes de desenvolvimento integrado não faz referência às formas que serão institucionalizadas para propiciar a governança interativa. Sendo que o documento informa que “a apresentação detalhada da estrutura de organização de cada rede encontra-se no Anexo II” (MINAS GERAIS, 2011, p. 65).

Não se trata de estruturas institucionais formais. Ao contrário, são novas formas de governança, organizadas de modo integrado e matricial, que estimulam e proporcionam um comportamento cooperativo entre a sociedade civil, poderes políticos nacionais e locais, empresários e entidades de classe de integração institucional e social. (ANEXO II; MINAS GERAIS, 2011, p. 151)

Na apresentação detalhada o documento afirma que seriam estruturas institucionais diferentes das formais, sem esclarecer ou apresentar qual o respaldo normativo e o poder decisórios que as novas estruturas possuiriam. Na seção que trata da ‘Rede de Governo Integrado, Eficiente e Eficaz’ o documento relata avanços em relação a configuração de espaços públicos que permitem parcerias entre o governo

e demais atores sociais. Entretanto, não existe relato de como estes espaços públicos foram configurados, existindo um relato baseado no foco do governo orientado para resultados. De acordo com o documento, após apresentação das redes é apresentado como complemento às estratégias “ampliar a transparência e o controle social das ações de Governo” (MINAS GERAIS, 2011, p. 120).

O PMDI apresenta uma seção que trata da apresentação de um “o modelo de governança que está sendo desenvolvido e testado para viabilizar a gestão regionalizada e participativa” (MINAS GERAIS, 2011, p. 124). A análise do conteúdo da seção mostra que existe a relação entre interação a ser estabelecida entre governo e a sociedade de forma a ter o cidadão como protagonista do desenvolvimento do Estado. O documento apresenta que a governança em rede consistiria em dois eixos, um voltado para interlocução regional através de comitês regionais e o outro a gestão participativa (observar esquema no quadro 2). Os comitês regionais seriam constituídos por representantes das secretarias de governo que buscavam as informações locais necessárias para definição das ações governamentais. Já a gestão participativa seria a existência de espaços para interação entre o governo e os atores sociais.



#### Quadro 2 – Governança em rede para viabilizar gestão regionalizada e participativa

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011-2030 (MINAS GERAIS, 2012c).

O PMDI apresenta uma seção que trata da apresentação de um “o modelo de governança que está sendo desenvolvido e testado para viabilizar a gestão regionalizada e participativa” (MINAS GERAIS, 2011, p. 124). A análise do conteúdo da seção mostra que existe a relação entre interação a ser estabelecida entre governo e a sociedade de forma a ter o cidadão como protagonista do desenvolvimento do Estado. O documento apresenta que a governança em rede consistiria em dois eixos, um voltado para interlocução regional através de comitês regionais e o outro a gestão participativa (observar esquema no quadro 2). Os comitês regionais seriam constituídos por representantes das secretarias de governo que buscariam as informações locais necessárias para definição das ações governamentais. Já a gestão participativa seria a existência de espaços para interação entre o governo e os atores sociais.

Como produto desse processo, vislumbra-se não só a concreta atuação da sociedade civil organizada em cada região, em torno das prioridades estratégicas regionais, mas também, a constituição de um grupo de representantes, que contribua para a viabilização da continuidade do diálogo do Governo com a sociedade. (MINAS GERAIS, 2011, p. 125)

Como observado, o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado para o período compreendido entre 2011 e 2030 procurou expressar suas ações a partir do estabelecimento da governança em rede. O plano buscou enfatizar a adoção de uma gestão para cidadania que fosse conduzida a partir da participação da sociedade, que conforme apresentado na citação anterior, corresponderia aos arranjos organizados da sociedade civil. Diante das informações obtidas pelas análises do Plano de Governo 2011-2014 e o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011-2030 foi elaborado o quadro 3, que apresenta de forma comparativa uma síntese de características contidas em ambos os documentos.

**Quadro 3** – Síntese comparativa entre características apresentadas pelos planos pesquisados.

Características	Plano de Governo (2011-2014)	Plano mineiro de desenvolvimento integrado (2011-2030)
<b>Conceito de Governança</b>	Apesar da existência do termo, o plano não apresenta um conceito para governança.	Apesar do delineamento do modelo de governança, não existe uma definição para o termo.
<b>Gestão</b>	Redes de gestão eficiente, com maior abrangência de participação da sociedade civil.	Gestão para cidadania, um gerenciamento com a participação da sociedade civil organizada.
<b>Estrutura da rede</b>	Redes locais, regionais e estadual de desenvolvimento integrado. Composta por espaços públicos, deliberativos e colegiados.	Gestão regionalizada a partir dos comitês regionais em uma articulação e sistêmica dos órgãos e entidades governamentais; Gestão participativa a partir de um espaço legítimo de interface entre a sociedade civil organizada e o governo.
<b>Participação social</b>	O plano faz referência a existência de espaços públicos, mas não diz como estes espaços são configurados, considerando aspectos que possibilitem a efetiva representatividade e participação da sociedade.	Ao tratar sobre a participação da sociedade o plano não faz referência a questões de representatividade e a configuração de espaços para a participação social de forma ampliada. Não fica claro com são constituídos espaços de legitimidade.
<b>Accountability, controle social e transparência</b>	Utilização das tecnologias da informação e comunicação. Ampliação de mecanismos de transparência sem citar exemplos.	O plano menciona o desafio de ampliar a transparência e controle social. Entretanto não deixa claro quais os mecanismos e instrumentos a serem utilizados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Ao analisar a Lei Delegada número 180 de 20 de janeiro de 2011, que trata sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, faz menção em seu artigo segundo do modelo de gestão transversal de desenvolvimento. Nesse artigo também é relatado a transparência administrativa e participação social. Por sua vez, o artigo quarto da lei apresenta pela primeira vez o termo rede e estabelece em seu parágrafo primeiro que as redes “serão organizadas de modo integrado e matricial e se articularam com a sociedade civil e, no que couber, com os órgãos e entidades de outras esferas federativas” (2011, p. 2).

A Lei delegada nº180 trata em seu capítulo I sobre a governança pública, que trata da constituição de um comitê de governança corporativa, sendo sua formação composta de cargos de indicação do governo mineiro. A partir da Lei nº 21.693, de 26/3/2015 foi acrescido o capítulo que trata da secretaria que envolve a participação social e a cidadania. Neste capítulo são listados espaços de prática do controle social de iniciativa do ente público, através de conselhos instituídos em diferentes áreas de atuação.

Em abril de 2011 ocorreu a posse dos dois primeiros comitês regionais do modelo de gestão baseado em uma rede de desenvolvimento integrado. Os comitês do Vale do Rio Doce e do Norte de Minas eram formados por 12 representantes de secretarias e órgãos governamentais. O foco de atuação consistia em articular uma aproximação entre governo e a sociedade através da definição de prioridades a serem desenvolvidas pelas ações governamentais.

Segundo informações da secretaria de planejamento a gestão regionalizada e a gestão participativa seriam modelos paralelos e complementares que visavam uma incorporação dos cidadãos nas ações governamentais. Nesse sentido, a governança em rede seria estabelecida através das reuniões dos comitês regionais e dos fóruns regionais participativos. Com a realização dos fóruns seria possível a inclusão de outras representações da sociedade para debater as políticas públicas a serem constituídas.

No período de abril de 2011 até junho de 2014 o comitê da regional do Rio Doce realizou nove reuniões e quatro fóruns participativos. O Caderno Regional Rio Doce (2014) relata pontos que foram abordados nas reuniões do comitê e apresenta uma avaliação do projeto governança em rede através das opiniões dos membros do comitê. Foram destacados pontos quanto a periodicidade das reuniões do comitê e a destacado a importância que os trabalhos realizados por diferentes órgãos fossem apresentados no comitê.

Através do sítio do projeto Estado em Rede foi possível o acesso a parte das atas das reuniões do comitê da regional do Rio Doce. Nas atas é possível identificar a pontuação referente a ações que foram determinadas pelo comitê como prioridades a serem realizadas pelo governo. De modo geral as atas são muito sucintas, sem nenhum detalhe sobre resultados de reuniões anteriores ou questões abordando a participação social. Na ata da quarta reunião do fórum regional do Rio Doce foi destacado o “pequeno tempo para as discussões nos grupos, o que demonstra a necessidade de ampliação”. Na ata da sétima reunião do comitê também foi destacado a questão do planejamento adequado do tempo para a realização das reuniões. O material analisado permite visualizar a necessidade de que o tempo de discussões seja ampliado e existe de fato maior participação da sociedade frente os temas que são debatidos para a definição, elaboração e implementação das ações governamentais voltadas aos interesses da sociedade em consonância com um desenvolvimento territorial sustentável.

## 6 Conclusões

Apesar de documentos oficiais enfatizam a utilização dos termos “rede” e “governança”, a definição dos mesmos nos planos governamentais investigados não

contempla a complexidade, dinâmica e diversidade em um sistema de governança interativa. Pela análise dos planos governamentais é perceptível a existência de limitação conceitual para uma devida compreensão da governança em rede a ser estabelecida e que possua uma efetiva articulação a ser desenvolvida entre os atores sociais na constituição, planejamento e implementação de políticas públicas. Sem uma definição clara dos termos utilizados na denominação do modelo de gestão e planejamento para o desenvolvimento integrado através da governança em rede a ser utilizada, surgem dúvidas sobre a forma como a participação social será efetivamente contemplada.

O Plano de governo menciona que o modelo possui poder de ação deliberativa, entretanto a configuração do modelo mostra uma constituição dos membros dos comitês com representantes de órgãos governamentais. A representação de outros atores sociais seria apenas nos fóruns regionais participativos para a coleta de informações acerca dos interesses da sociedade. A decisão acaba sendo centralizada na figura do governador, que definiria os objetivos do projeto, pelo simples fato de presidir a rede, com o auxílio de suas indicações para a composição do secretariado governamental. Não configurando nesse sentido um controle social efetivo e induzido pelo Estado, com a garantia da ampla representatividade e participação da sociedade.

Os espaços públicos institucionalizados como forma de construção participativa e deliberativa, conforme apresentados no Plano de Governo, não são devidamente expostos no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI. Esse plano chega a mencionar que o novo modelo de governança em rede não se tratava de uma estrutura institucional formal. O que leva o questionamento do real poder decisório atribuído à sociedade, haja visto que a configuração dos comitês regionais não contemplava a inserção de diversos atores sociais não vinculados a órgãos governamentais. Nessa perspectiva, tratava-se de um modelo que não estimula uma efetiva gestão da cidadania em termos de participação social.

Mesmo o PMDI ressaltando a necessidade de um entrelaçamento entre tecnologia, comunicação e *accountability* na condução das ações governamentais, não existe uma clareza em relação aos mecanismos a serem utilizados que venham a contemplar essa transparência em relação aos atos públicos e devido acompanhamento e controle social. Os comitês acabam sendo a única forma demonstrada de interlocução com a sociedade, com restrições de funcionamento e divulgação dos trabalhos realizados. Pois mesmo com a configuração de um *site* do Estado em Rede não é possível obter todas as informações necessárias sobre as ações dos comitês da regionais mineiros de forma acessível à sociedade.

De acordo com os elementos apresentados pelos documentos oficiais do governo mineiro sobre a configuração da governança em rede é possível observar que o modelo está baseado na apresentação de resultados e ações do governo. Não existe uma gestão e um planejamento integrado para o desenvolvimento territorial sustentável mineiro baseado em uma configuração de efetiva participação deliberativa da sociedade. Haja visto, que as imagens existentes não configuram uma governança interativa com uma institucionalização do controle e participação social. Observa-se a constituição de um modelo de governança hierárquico onde o Governo possui o poder decisório e os demais atores sociais acompanham as suas ações com mínimas intervenções.

Assim é possível compreender que institucionalmente o modelo de governança em rede proposto pelos planos governamentais ainda não apresenta conceitualmente um delineamento convincente que possibilite uma efetiva ação participativa da sociedade. Desta forma, a presente pesquisa possibilitou a reflexão crítica para a melhoria da concepção e apresentação de planos governamentais voltados a configuração de um modelo de governança em rede que efetive a participação da sociedade.

## Referências

ANASTASIA, Antônio Augusto Junho. **Plano de Governo 2011-2014**. Minas de todos os mineiros: as redes sociais de desenvolvimento integrado. Coligação: Somos Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010.

ARAÚJO, Vinícius de Carvalho. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: ENAP, 2002.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Globalização e competição**: por que alguns países emergentes têm sucesso e outros não. São Paulo: editora Campus, 2009.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a Cidadania**. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

DINIZ, Eli. Governabilidade, governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. **Revista do Serviço Público**, ano 47, vol. 120, nº 2, mai-ago 1996.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOLDSMITH, Stephen; EGGERS, William D. **Governar em rede**: o novo formato do setor público. Brasília: ENAP. São Paulo: UNESP, 2006.

HARVEY, David. **Os limites do capital**. São Paulo: Boitempo editorial, 2013.

IGLESIAS, Enrique V.. **O papel do Estado e os paradigmas econômicos na América Latina**. Revista Cepal, Número especial em português, maio de 2010.

KOOIMAN, J (et. al.). **Interactive Governance and Governability**: an introduction. The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies, vol. 7, no. 1, 2008.

\_\_\_\_\_. **Governing as governance**. London: SAGE, 2003.

MINAS GERAIS. **Decreto n. 45.584**, de 08 de abril de 2011. Cria o Comitê Regional do Rio Doce e o Comitê Regional do Norte de Minas. Belo Horizonte, 2011a. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 20.008**, de 04 de janeiro de 2012. Atualiza o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado e dá outras providências. Belo Horizonte, 2012a. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 20.024**, de 09 de janeiro de 2012. Institui o Plano Plurianual da Ação Governamental para o Quadriênio 2012-2015. Belo Horizonte, 2012b. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei Delegada n. 180**, de 20 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2011b. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011-2030**. Belo Horizonte, 2012c. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Caderno Regional Rio Doce**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Governança pública e transparência no Brasil:** evolução, dificuldades e perspectivas. Revista de Administração Municipal – Municípios, Rio de Janeiro: IBAM, v. 58, n. 282, p. 05-17, ago. 2013. Disponível em: <[https://issuu.com/ibam/docs/ibam\\_282-completa/5?e=2231396/4653776](https://issuu.com/ibam/docs/ibam_282-completa/5?e=2231396/4653776)>. Acesso em: 10 ago. 2017.

PIKETTY, Thomas. **O capital no século XXI.** Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

PROCOPIUCK, Mario. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública:** análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária. São Paulo: Atlas, 2013.