

Governança Colaborativa e Pandemia: análise dos comitês estaduais de enfrentamento à Covid-19

Autores:

Mirella Patrícia Bonfim Neves – graduanda do curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE);

Fábio Vieira José Duarte Filho Neves – graduando do curso de Administração da UFRPE;

Maria Iraê de Souza Corrêa – Professora do curso de Administração da UFRPE;

Angela Cristina Rocha de Souza – Professora do curso de Administração da UFRPE;

Ionete Cavalcanti de Moraes – Professora do curso de Administração da UFRPE.

Governança Colaborativa e Pandemia: análise dos comitês estaduais de enfrentamento à Covid-19

A pandemia que se instalou no mundo, em decorrência da Covid-19, vem gerando crises em todos os países. No Brasil, as unidades da federação (UFs) instituíram comitês, de enfrentamento dessa crise, compostos por diferentes agentes do setor público e privado. A literatura acadêmica tem apontado a governança colaborativa como um mecanismo capaz de contribuir para soluções de problemas complexos. De acordo com isso, o objetivo geral desta pesquisa é analisar, sob a perspectiva da governança colaborativa, a composição dos comitês que os governos estaduais e o Distrito Federal constituíram para tratar dos problemas advindos da COVID-19. Para isso, foi realizado um levantamento de informações sobre a formação dos comitês, nos portais eletrônicos oficiais e na imprensa local. Os resultados mostraram que existe uma regularidade na composição dos comitês em estudo que são basicamente formados pelo setor público, por órgãos do Poder Executivo e da esfera estadual que atuam nas áreas de saúde, economia e gestão executiva. Diante disso, concluímos que essa composição não atende os princípios da diversidade e representatividade da governança colaborativa, haja vista a reduzida presença nos comitês de participantes não pertencentes ao setor público.

Palavras-chave: Governança Colaborativa; Crise; Pandemia; Covid-19.

Collaborative Governance and Pandemic: analysis of state committees to confront Covid-19

The pandemic that was installed in the entire world, due to Covid-19, has been generating crisis in all countries. In Brazil, federation units (Ufs) have instituted committees to deal with this crisis, composed of different agents from public and private sectors. The academic literature has pointed to collaborative governance as a mechanism capable of contributing to the solution of complex problems. Accordingly, the general objective of this research is to analyze, from the perspective of collaborative governance, the composition of the committees that the state governments and the Federal District have constituted to deal with the problems arising from Covid-19. For that to happen, a survey of information on the composition of the committees was carried out, on the official electronic portals and in the local press. The results showed that there is a regularity in the composition of the committees under study, which are basically formed by organs of the Executive Branch and the state sphere that work in the areas of health, economics and executive management. Therefore, we conclude that this composition does not meet the principles of diversity and representativeness of collaborative governance, given the reduced presence on the committees of participants not belonging to the public sector.

Keywords: Collaborative Governance; Crisis; Pandemic; Covid-19.

1. INTRODUÇÃO

Na gestão pública, o enfrentamento de crises exige ações rápidas e impõe desafios para a sua solução. O fracasso dos governos nestas situações pode levar ao colapso do sistema, com consequências de longo alcance e resultados incontrolláveis (Farazmand, 2007). Nesse contexto, a gestão dessas situações, requer uma coordenação governamental efetiva, o que demanda o estabelecimento de práticas de governança envolvendo, sob uma perspectiva colaborativa, áreas de distintos órgãos e ministérios, em níveis administrativos diversos – ligados ao Estado, assim como representantes da sociedade civil.

Nessa perspectiva, segundo Martins (2016), a governança colaborativa tem se apresentado como um dos qualificativos mais atraentes da governança pública contemporânea. Diferente da governança pública, na governança colaborativa, o Estado não se sobrepõe aos outros atores e busca por meio do diálogo uma tomada de decisão conjunta e de forma consensual (Ansell & Gash, 2008). Também reforça a necessidade de ampliação do número de agentes a serem envolvidos na gestão pública (Frey, 2007; Calmon & Costa, 2013). Há décadas essa forma de gestão vem sendo considerada importante na busca por soluções para problemas urbanos complexos (Frey, 2007), tal como a crise atual decorrente da doença provocada pelo novo coronavírus: a COVID-19.

Sem vacina ou um medicamento efetivo para o tratamento, esta doença vem impactando a população mundial e exigindo dos governos ações necessárias ao seu enfrentamento, o que se apresenta como um desafio à gestão pública. No Brasil, o governo federal, municípios, estados e o Distrito Federal vêm instituindo comitês, os mais variados em termos de composição e objetivos declarados, com o intuito de combater os problemas advindos da disseminação da COVID-19 por meio do apoio de organizações e entidades de diferentes áreas de atuação, setores, poderes e esferas de governo.

Sabe-se, contudo, que na formação desses grupos, uma preocupação recorrente na literatura acadêmica (Frey, 2007; Ronconi, 2011; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011) é a representatividade, na busca pela legitimidade democrática nas tomadas de decisão. Para se conhecer essa legitimidade, algumas indagações precisam ser realizadas: como os agentes que contribuem em práticas de governança pública são convidados a participar? Os gestores públicos buscam a representatividade de atores com diferentes interesses? E em um contexto de crise, em que as decisões muitas vezes precisam ser ágeis, as questões de ampla participação e representatividade são observadas?

Trazendo tais questões para o contexto da crise provocada pela pandemia, surge o seguinte questionamento: como os governos dos estados e do Distrito Federal constituíram os comitês estabelecidos para tratar os problemas advindos da COVID-19? Assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar, sob a perspectiva da governança colaborativa, a composição dos comitês que os governos estaduais e o Distrito Federal constituíram para tratar dos problemas advindos da COVID-19. Para isso, tem-se como objetivos específicos: a) identificar os comitês criados pelos estados e Distrito Federal no contexto da pandemia da COVID-19; b) mapear o perfil dos agentes participantes desses comitês. Esse trabalho se justifica pela importância da produção de conhecimento acerca das práticas de governança pública colaborativa em situações de crise, assim como por sua contribuição para o aprimoramento dos processos de elaboração de políticas públicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Colaborativa

De acordo com Novelli (2006), compreender a complexidade da governança pública demanda conhecer o modo como o setor público reinventa seu modo de atuação, de forma a entender como essas mudanças podem fortalecer a esfera pública e a gestão democrática brasileira. Nessa perspectiva e no contexto das redes vivenciadas neste século, temos a governança colaborativa que, segundo Emerson, Nabatchi e Balogh (2011, p. 2), “envolvem pessoas de forma construtiva cruzando os limites entre órgãos públicos, níveis de governo e/ou as esferas pública, privada e cívica para realizar um objetivo público que não poderia ser realizado de outra forma”.

Para se tornar colaborativa, a governança pública ainda encontra alguns desafios. Nela, a participação dos diferentes atores segue, muitas vezes, como apontam Bingham (2010) e Purdy (2012), uma abordagem de comando e controle, onde a participação é meramente formal. Em contraponto, na governança colaborativa, Bryson, Crosby & Stone (2015) afirmam que o importante é a construção de valores e as trocas que ocorrem entre os envolvidos durante a prática da governança. Há na governança colaborativa uma ênfase na decisão coletiva, com um processo de deliberação inclusiva que busca o consenso entre alternativas de solução para problemas públicos complexos (Robertson & Choi, 2012).

Para Bingham (2010), é essencial na governança colaborativa a participação e colaboração de atores que não pertencem ao governo no processo político. É desejável que a liderança desse processo seja compartilhada entre gestores públicos, lideranças comunitárias, empresários, organizações parceiras ou quaisquer outros membros que possam contribuir na mediação e na comunicação entre os participantes do processo (Newman, Barnes, Sullivan & Knops, 2004; Weber & Khademian, 2008).

Considerando que a governança colaborativa se vincula a questões de ação coletiva, é fundamental reconhecer um contexto composto por agentes dos mais diversos perfis, “com preferências heterogêneas, com recursos de poder distintos e assimetricamente distribuídos, e que precisam resolver seus problemas de coordenação, cooperação e comunicação” (Calmon & Costa, 2013, p. 13). Torna-se necessário, então, que os governos tenham consideração à diversidade da sociedade na formulação de projetos de governança, de forma a neutralizar as forças sociais e as inclinações individuais no processo em curso (Ribeiro, 2011).

De modo a evitar a falta de representatividade e legitimidade em processos de governança, costuma-se utilizar a concepção de detentor (*holder*) de direitos ou títulos como critério de participação nesses arranjos, em que a pessoa ou organização convidada a contribuir deve possuir alguma qualidade ou um recurso específico que justifique seu envolvimento (Frey, 2007). Visto que nem todos podem ser considerados a participar, especialmente em momentos de crise em que são necessárias decisões rápidas e assertivas, surge a necessidade de privilegiar certos grupos de acordo com o problema a ser resolvido (Frey, 2007).

Nessa perspectiva, Emerson, Nabatchi e Balogh (2011) salientam que os participantes, quem são e quem eles representam, são importantes para a colaboração na governança. Além disso, cada participante traz um conjunto de atitudes, valores, interesses e conhecimentos individuais, além das culturas, missões e mandatos das organizações ou constituintes que eles representam (Bardach, 2001). Nesse sentido, Ronconi (2011) considera a eficácia da

horizontalização das relações, assim como a qualidade e densidade da representação, como fatores asseguradores da continuidade e da institucionalização das experiências de governança.

3. METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo principal da pesquisa que é a análise, sob a perspectiva da governança colaborativa, da composição dos comitês formados pelos governos estaduais e o Distrito Federal do Brasil, realizamos uma pesquisa documental. Esta, segundo Gil (2002), apesar de assemelhar-se por vezes à pesquisa bibliográfica, é caracterizada não só pela validação de documentos de “primeira mão”, ou seja, aqueles que ainda não foram tratados de forma analítica, tais como diários, regulamentos, ofícios ou boletins, como também os materiais que foram analisados de alguma forma, tais como relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, dentre outros classificados pelo autor como materiais de “segunda mão”. Assim, utilizamos nesta pesquisa documentos oficiais dos governos ainda não analisados sistematicamente e que apresentavam informações referentes a criação e formação dos comitês.

No que se refere à coleta de dados, foram feitas inicialmente buscas nos portais eletrônicos oficiais dos governos estaduais, até a primeira metade do mês de abril, visando o levantamento de documentos como os decretos estaduais ou publicações que apresentassem informações quanto a criação e formação dos comitês de gestão de crise idealizados para tratar de medidas de enfrentamento à COVID-19. As buscas realizadas se deram a partir de palavras-chaves como “comitês de gestão de crise”, “Covid-19” e “coronavírus”, considerando a nomenclatura que poderia ser instituída pelos governos para esses órgãos.

No que diz respeito à análise de dados, após realizar o levantamento de todos os comitês formados até a data em que foram feitas as buscas, foi realizada a classificação e contagem desses comitês considerando suas nomenclaturas e seus estados, para poder assim ser identificados alguns critérios adotados pelos governos para a formação desses órgãos. Posteriormente, foi feito o mapeamento de todos os agentes identificados que fizeram parte da constituição desses comitês. Os agentes foram classificados conforme sua área de atuação, setor (público ou sociedade civil), esfera governamental (municipal, estadual, distrital, regional ou federal), poder (executivo, legislativo, judiciário), empresariado e profissionais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Comitês criados pelos Estados e Distrito Federal no contexto da pandemia da Covid-19

Visando o enfrentamento da crise gerada pelo coronavírus no Brasil, foram criados 38 comitês no período de janeiro a abril de 2020, em 26 UFs (25 Estados e o 1 Distrito Federal). Apenas no Estado da Bahia não foi encontrado nenhum comitê voltado ao objetivo mencionado.

Comitê de Crise, Comitê de Gestão da Crise, Comitê de Enfrentamento do Covid-19 e Comitê Emergencial foram alguns dos diversos nomes que identificaram as entidades criadas, de acordo com suas características e composições. Considerando que dos 38 comitês criados, 26 foram nomeados como comitês, utilizaremos, nesse trabalho, essa denominação para nos referirmos aos órgãos criados. No Quadro 1, apresentamos os comitês identificados em cada estado e no Distrito Federal.

Quadro 1 - Comitês criados pelos estados e Distrito Federal no contexto da pandemia da COVID-19

Nome do Comitê	UF	Nome do Comitê	UF
Comitê de Acompanhamento Especial do COVID-19	AC	Comitê Estadual Socioeconômico de Enfrentamento ao Coronavírus	PE
Grupo de Trabalho para monitoramento, estudos e sugestões sobre os impactos da COVID-19.		Fundo Estadual de Enfrentamento ao Coronavírus - FEEC	
Grupo de Trabalho para monitoramento, estudos e sugestões sobre os impactos sociais da COVID-19.		Comitê Especial Intermunicipal de Enfrentamento ao Coronavírus	
Comitê de Gerenciamento de Impactos Econômicos da Crise do COVID-19	AL	Comitê de Gestão de Crise Interinstitucional	PR
Comitê Intersetorial de Enfrentamento e Combate ao COVID-19	AM	Gabinete de Gerenciamento de Informações	RJ
Comitê Médico de Enfrentamento ao Covid-19	AP	Comissão Especial de Monitoramento e Enfrentamento ao Coronavírus (COVID-19) no âmbito de Natal	RN
Comitê Estadual de Enfrentamento à Pandemia do Coronavírus	CE	Comitê Governamental de Gestão da Emergência em Saúde Pública decorrente do Coronavírus (COVID-19)	
Comitê de Emergência COVID-19	DF	Comitê Estadual de Enfrentamento ao Coronavírus	RO
Comitê de Prevenção Emergencial ao Contágio do COVID-19 no Sistema Socioeducativo	ES	Comitê Interinstitucional de Prevenção, Verificação e Monitoramento dos Impactos da COVID-19	
Sala de Situação de Emergência em Saúde Pública do Espírito Santo		Gabinete de Integração de Acompanhamento e Enfrentamento ao Coronavírus	
Comitê Socioeconômico de Combate ao Coronavírus	GO	Comitê de Crise para a adoção de medidas de enfrentamento da Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional e Nacional	RR
Comitê Científico de Prevenção e Combate ao Coronavírus no Maranhão	MA	Centro de Operação de Emergência- COVID 19 (COE COVID-19) do Estado do Rio Grande do Sul	RS
Comitê Gestor das Ações de Recuperação Fiscal, Econômica e Financeira do Estado de Minas Gerais - Comitê Extraordinário FIN COVID-19	MG	Conselho de Crise para o Enfrentamento da Epidemia COVID-19	
Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde do COVID-19 - Comitê Extraordinário COVID-19		Gabinete de Crise para o Enfrentamento da Epidemia COVID-19	
Comissão de Controle Sanitário do Estado de Mato Grosso do Sul (CCS-MS)	MS	Grupo Interinstitucional de Monitoramento das Ações de Prevenção e Mitigação dos efeitos do COVID-19 no Sistema Prisional do Estado	
Gabinete de Situação	MT	Comissão	SC
Comitê Técnico Assessor de Informações Estratégicas e Respostas Rápidas à Emergência em Vigilância em Saúde referentes ao novo Coronavírus (nCov)	PA	Comitê Gestor de Emergência	SE
Comitê de Gestão de Crise	PB	Comitê Administrativo Extraordinário COVID-19	SP
Comitê de Gestão de Crise	PI	Comitê de Crise para Prevenção do vírus Covid-19	TO

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Ao observar o Quadro 1, percebemos que estes comitês foram formados segundo critérios distintos. Enquanto 18 estados e o Distrito Federal instituíram apenas um comitê, sete estados (AC, ES, MG, PE, RO, RN, RS) criaram mais de um, separando, por exemplo, as ações que envolvem questões relacionadas à saúde daquelas voltadas aos impactos econômicos. Isto suscita alguns questionamentos: o que levou à criação de mais comitês em uns do que em outros? Os estados que criaram mais comitês estão sendo mais eficientes no combate à pandemia e aos seus impactos do que as que criaram apenas um? Ou seria o inverso? Estes questionamentos, neste momento, são impossíveis de serem respondidos, mas precisam ser investigados e discutidos durante e pós pandemia.

Como reflexão, podemos considerar que, apesar de enfrentarem a mesma crise, os estados possuem realidades diferentes, o que pode explicar, em parte, a diferença da composição dos comitês para cada UF pesquisada. Também não podemos esquecer que a pandemia surgiu de forma bastante rápida, levando os gestores a correr contra o tempo para criar estratégias que pudessem mitigar os problemas de saúde e econômicos que iriam emergir. Criar estes comitês, se o melhor seria um, dois ou três, foram decisões que precisaram ser tomadas de forma rápida frente ao que estava a se apresentar. Foi lutar contra o tempo, o que pode gerar acertos e desacertos. Dentre esses desacertos, podemos citar por exemplo, a criação de comitês muito extensos o que pode gerar dificuldades na sua gestão e resolução de problemas, atrapalhando a tomadas de decisões rápidas, o que é exigido em momentos como este. Outro ponto que merece destaque, e será tratado mais à frente refere-se a composição desses comitês. Como ressalta Ribeiro (2011), os projetos de governança devem considerar o contexto da sociedade. Nesse sentido, os comitês devem ser compostos por agentes com diferentes conhecimentos, responsabilidades e interesses. Agrupar atores de áreas afins pode contribuir para maior rapidez na tomada de decisões. Por outro lado, a divisão em diferentes comitês pode levar a perda de uma visão mais ampla do problema e ainda, na articulação entre os comitês.

4.2 Mapeamento do perfil dos agentes participantes dos comitês

Ao identificar os integrantes de cada um dos comitês, observamos uma diversificação em termos da área de atuação dos agentes. Quase todos os comitês possuem um núcleo de agentes relacionados à saúde-economia-gestão executiva. Entre as áreas, a mais frequente é a área da saúde, presente em 24 UFs, o que pode ser entendido tendo em vista o componente sanitário que gerou a crise. Em seguida temos a área econômica, presente em 21 UFs e a área de gestão executiva, em 20 UFs. Esta última responsável pela implementação das medidas de enfrentamento à crise. Um segundo grupo de áreas presentes em cerca da metade dos estados, foram as de segurança, educação e ciência, justiça, e planejamento. Já as áreas de energia, saneamento, infraestrutura e turismo, entre outras, estiveram presentes em menos de 3 estados. No Quadro 2, temos uma síntese do número de agentes integrantes dos comitês segundo a área de atuação.

Quadro 2 - Número de agentes por área de atuação

ÁREA DE ATUAÇÃO	Nº DE AGENTES	%	Nº DE ESTADOS
Energia	2	1,2	2
Saneamento	2	1,2	2
Turismo	2	1,2	2
Infraestrutura e afins	3	1,8	3
Órgão de Classe	3	1,8	4
Transportes	4	2,3	4
Agricultura e afins	4	2,3	5
Assistência Social e afins	6	3,5	5
Comércio	7	4,1	5
Fiscalização	2	1,2	5
Indústria	4	2,3	5
Legislativo	1	0,6	6
Defesa Civil	5	2,9	8
Comunicação	8	4,7	11
Planejamento	7	4,1	13
Economia	15	8,8	14
Justiça	15	8,8	15
Educação e Ciência	13	7,7	17
Finanças	10	5,9	17
Segurança	19	11,2	17
Gestão Executiva	17	10,0	20
Saúde	21	12,4	24
Total de agentes	170	100,0	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Por um lado, essa heterogeneidade nas áreas de atuação presentes nos comitês pode apontar uma falta de consenso, entre os estados, em relação à estratégia adequada para lidar com a pandemia. Por outro, pode-se considerar a ideia das diferenças decorrentes de especificidades, tais como tamanho, região, economia, entre outras. Frey (2007) e Calmon & Costa (2013) destacaram a importância dessa diversidade de agentes na busca de soluções para problemas complexos, mas no caso dos comitês em análise, essa heterogeneidade observada não se traduz em diversidade interna aos comitês.

Quando analisamos por outros critérios de composição, encontramos regularidades. Via de regra, os comitês são formados predominantemente por integrantes do setor público, do poder executivo e da esfera estadual. Como enfatiza Bingham (2010), na governança colaborativa, a participação de atores que não pertencem ao governo é importante na busca por soluções, pois trazem visões diferentes sobre o mesmo problema. As entidades da sociedade civil representam apenas 13,5% de todos os órgãos integrantes dos comitês e estão concentradas

em 9 UFs. Isso significa que em 17 UFs não encontramos entidades da sociedade civil. Entre essas entidades estão associações empresariais relacionadas ao comércio, indústria e serviços e, em poucos casos, profissionais, tais como os conselhos de classe. Entre as entidades da sociedade civil, não foi encontrada representação de empregados, nem mesmo de setores essenciais como saúde e transportes, em nenhuma das UFs. Como destacado por Frey (2007), em momentos de crise, onde se exige decisões rápidas e assertivas, surge a necessidade de privilegiar certos grupos de acordo com o problema a ser resolvido. Nesse sentido, ser representante dessas categorias de trabalhadores mais atingidas, não justificaria seu envolvimento?

Analisando a participação dos agentes integrantes do setor público, quanto à instância de poder, a composição observada é principalmente, a do Executivo, 81,8% dos agentes do Poder Público estão nessa categoria, enquanto que o Judiciário tem 4,1% e o Legislativo 0,6%. Entre os representantes da sociedade civil, identificamos que 10,0% deles são órgãos relacionados ao empresariado e 3,5% representam os profissionais.

Quadro 3 - Número de agentes por área de atuação

SETOR		Nº DE AGENTES	%
Público	Executivo	139	81,8
	Judiciário	7	4,1
	Legislativo	1	0,6
Sociedade Civil	Empresariado	17	10,0
	Profissionais	6	3,5
Total		170	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em relação à esfera de governo, como pode ser observado no Quadro 4, 78,2% dos agentes que compõem os comitês são de âmbito estadual, notadamente as secretarias, mas observamos a presença relevante de órgãos da esfera federal, 14,1%, com atuação nas áreas financeira, justiça, segurança, entre outras. Os demais agentes, 7,7%, pertencem às esferas municipal, regional e distrital. A governança colaborativa se vincula a questões de ação coletiva, neste sentido seria fundamental reconhecer um contexto composto por agentes dos mais diversos perfis (Calmon & Costa, 2013), mas que estejam distribuídas nas mesmas proporções, o que não foi encontrado neste trabalho.

Quadro 4 - Número de agentes por esfera de governo

ESFERA	Nº DE AGENTES	%
Estadual	133	78,2
Federal	24	14,1
Municipal	7	4,1
Distrital	3	1,8
Regional	3	1,8
Total de agentes	170	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança colaborativa requer uma ampla participação de atores, não apenas governamentais, mas também da sociedade civil, o que não ocorreu na composição dos comitês pesquisados. Isso remete ao que alerta Ribeiro (2011): no contexto de governança colaborativa, é necessário que os governos tenham consideração à diversidade da sociedade de forma a neutralizar as forças sociais e as inclinações individuais no processo em curso. Além disso, destacamos a falta de representação dos funcionários nos comitês, principalmente daquelas categorias profissionais ditas essenciais durante a pandemia, como a saúde, transporte, e alguns tipos de comércio, entre outros.

Concluimos, face a esses achados, que a composição dos comitês estabelecidos pelas UFs, no contexto da crise da Pandemia da Covid-19, não atende os princípios da diversidade e representatividade da governança colaborativa, haja vista a reduzida presença nos comitês de participantes não pertencentes ao setor público. Uma das explicações para isso pode estar na dificuldade de implementação da governança colaborativa numa situação de crise, quando a emergência das ações pode comprometer a maior participação e também o tempo necessário para discussão de alternativas e tomada de decisão quanto aos planos de ação.

Como limites da pesquisa temos que os dados coletados nos sites oficiais das UFs foram completados com notícias da imprensa local, podendo haver imprecisões decorrentes de informações obtidas da cobertura jornalística. Quanto a pesquisas futuras, sugerimos estudos que investiguem como ocorreu o processo de seleção dos atores que participaram dos comitês e o que eles aprenderam nesse processo de governança para criar estratégias de enfrentamento à pandemia.

REFERÊNCIAS

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Bardach, E. (2001). Developmental dynamics: interagency collaboration as an emergent phenomenon. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(2), 149-164.

- Bingham, L. B. (2010). The next generation of administrative law: building the legal infrastructure for collaborative governance. *Wisconsin Law Review*, 10(2), 297-356.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
- Calmon, P., & Costa, A. T. M. (2013). Redes e governança das políticas públicas. *RP3 - Revista De Pesquisa Em Políticas Públicas*, 1(1), 1-29.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Farazmand, A. (2007). Learning from the Katrina crisis: a global and international perspective with implications for future crisis management. *Public Administration Review*, 67:149-59.
- Frey, K. (2007). Governança urbana e participação pública. *RAC - Eletrônica*, 1(1), 136-150.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, H. F. (2016). Governança colaborativa na prática: Desafios das parcerias com organizações sociais no Brasil. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 15(1), 17-30.
- Newman, J., Barnes, M., Sullivan, H., & Knops, A. (2004). Public participation and collaborative governance. *Journal of Social Policy*, 33(2), 203-223.
- Novelli, A. R. (2006). O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 3(4), 74-89.
- Purdy, J. M. (2012). Framework for assessing power in collaborative governance processes. *Public Administration Review*, 72(3), 409-417.
- Ribeiro, S. (2011). *Governança democrática e viés técnico da burocracia brasileira*. Recuperado em 28 abril, 2020, de <http://siare.clad.org/fulltext/0068658.pdf>.
- Robertson, P. J., & Choi, T. (2012). Deliberation, consensus, and stakeholder satisfaction. *Public Management Review*, 14(1), 83-103.
- Ronconi, L. (2011). Governança pública: um desafio à democracia. *Rev. Emancipação*, 11(1), 21-34.
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. *Public Administration Review*, 68(2), 334-349.