

Recebido: 12/08/2025

Aprovado: 14/10/2025

MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PROPOSTAS METODOLÓGICAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA NO ACRE

PUBLIC ADMINISTRATION MODELS AND METHODOLOGICAL PROPOSALS FOR IMPROVING PUBLIC MANAGEMENT IN ACRE

Vinícius Maciel da Silva¹

Deivid Ilecki Forgiarini²

Gisele Elaine de Araújo Batista Souza³

- 1 Mestrando em Administração Pública em Rede Nacional pela Universidade Federal do Acre (UFAC). Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Uninorte (Uninorte). Servidor administrativo da Advocacia-Geral da União (AGU).
- 2 Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Bacharel em Administração e em Relações Internacionais ambas pela Universidade Federal do Pampa (Unipampa). Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública na Universidade Federal do Acre (UFAC).
- 3 Doutora em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Mestra em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Bacharela em Economia pela Universidade Federal do Acre (UFAC). Professora do magistério superior no curso de Ciências Econômicas na UFAC.

SUMÁRIO: Introdução. 1. Fundamentação Teórica. 1.1. Modelos de administração pública. 1.2. Administração pública no Acre. 1.3. Cidadania e transparência. 2. Procedimentos metodológicos. 3. Discussão. 3.1. Análise crítica da administração pública no Acre. 3.2. Propostas metodológicas para melhorar a administração pública no Acre. Conclusão. Referências.

RESUMO: A administração pública brasileira passou por diversas transformações até alcançar o modelo vigente. Esse processo evolutivo foi essencial para o desenvolvimento e o aprimoramento das práticas de gestão. No estado do Acre, essa trajetória não foi diferente: diferentes momentos históricos contribuíram significativamente para a construção da administração pública atual. Nesse contexto, este artigo propõe uma análise dos modelos de administração pública, com foco no cenário específico do Acre. A partir dessa abordagem, buscou-se identificar lacunas e sugerir melhorias para a gestão pública local. A metodologia adotada baseou-se em uma revisão de literatura, com fontes selecionadas em bibliotecas e bases de dados científicas. Como principal resultado da análise, observou-se que a administração pública no Acre é fortemente influenciada pelo gerencialismo puro e pelo *consumerism*. Isso se reflete em práticas voltadas para a eficiência, a produtividade e o compromisso com a oferta de serviços públicos de qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Administração pública. Desenvolvimento regional. Estado do Acre. Amazônia Ocidental. Governança.

ABSTRACT: Brazilian public administration underwent several transformations until it reached its current model. This evolutionary process was essential for the development and improvement of management practices. In the state of Acre, this trajectory was no different: different historical moments contributed significantly to the development of the current public administration. In this context, this article proposes an analysis of public administration models, focusing specifically on Acre. Using this approach, we sought to identify gaps and suggest improvements for local public management. The methodology adopted was based on a literature review, with sources selected from libraries and scientific databases. The main result of the analysis was that public administration in Acre is strongly influenced by pure managerialism and consumerism. This is reflected in practices focused on efficiency, productivity, and a commitment to providing quality public services.

KEYWORDS: *Public administration. Regional development. State of Acre. Western Amazon. Governance.*

INTRODUÇÃO

O estudo dos modelos de administração pública está intrinsecamente ligado à compreensão do processo histórico de formação do Estado brasileiro. Cada modelo representa um reflexo das condições políticas, sociais e econômicas vigentes em diferentes momentos da trajetória nacional. Segundo Bresser-Pereira (1996), esses modelos são classificados como: patrimonialista, burocrático, gerencial e nova gestão pública, sendo que este último incorpora elementos voltados à governança e à ampliação da participação cidadã na gestão pública.

Embora tais momentos também possam ser identificados no contexto do Acre, faz-se necessário conhecer o contexto do estado e compreender as circunstâncias que o levaram a ser o último anexado ao Brasil, conforme relatado na obra de Tocantins (1984).

Sob essa perspectiva, o presente estudo tem como tema central a análise dos modelos de administração pública no Brasil, abordando, também, o processo de sua evolução e o contexto específico do estado do Acre. Ademais, busca discutir questões inerentes ao regime democrático adotado no país, com ênfase na transparência e na participação cidadã, com vistas à melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos.

Nesse contexto, considerando a relevância da temática, este artigo tem como objetivo responder ao seguinte questionamento: em que estágio se encontra a administração pública no estado do Acre?

Dessa forma, com o intuito de responder ao problema de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos para este artigo: (1) analisar os modelos de administração pública; (2) identificar os principais desafios enfrentados pela gestão pública no estado do Acre; e (3) propor metodologias voltadas ao aprimoramento da administração pública estadual.

Por fim, a presente pesquisa está estruturada em três seções, a saber: introdução ao tema, apresentando a fundamentação teórica que fornece subsídio para o desenvolvimento do estudo; descrição da metodologia adotada; análise e discussão dos resultados; e, por fim, a conclusão.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar este estudo e organizá-lo de maneira coerente, a revisão teórica foi elaborada com base em autores consagrados na área de administração pública. A seção está estruturada em três partes: inicialmente,

apresenta os modelos de administração pública; na sequência, discute o contexto específico do estado do Acre; e, por fim, aborda os conceitos de cidadania e transparência no âmbito da gestão pública.

1.1. Modelos de administração pública

Até chegar ao modelo atualmente vigente, a administração pública passou por uma série de transformações – ou, mais precisamente, por um processo de evolução. As principais fases (ou modelos) são: patrimonialista, burocrática e gerencial. Embora sejam antagônicas entre si, cada uma, de certa forma, serviu de base para o surgimento da seguinte.

Como marco inicial, tem-se o Estado patrimonialista, resultado do contexto histórico do “descobrimento” do Brasil e do regime monárquico que perdurou por muitos anos. Contudo, esse modelo de administração não ocorreu exclusivamente em nosso país; foi também observado em outros territórios, o que motivou o desenvolvimento de estudos, como o clássico trabalho de Max Weber (1864–1920), intitulado *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Nesse livro, Weber (2004) define o patrimonialismo como uma forma de dominação baseada não em regras objetivas e impessoais como ocorre na burocracia, mas em relações estritamente pessoais, nas quais o chefe atua como proprietário das pessoas, dos bens e de tudo que está dentro dos limites do espaço governado. Nesse modelo, a tradição constitui a base de sustentação, ou seja, acredita-se que o poder e a forma de gestão devam preservar o *status quo*, pois as coisas sempre foram conduzidas dessa maneira. Todavia, o poder exercido pelo chefe não se limita à tradição. Além disso, não há concorrência para esse poder, de modo que ele é exercido de forma ilimitada e arbitrária, sem observância às regras. Em síntese, Weber (2004) enfatiza que, nesse estilo de administração, não existe uma separação clara entre o público e o privado.

Nessa mesma linha de pensamento, trazendo o conceito para a realidade brasileira, Bresser-Pereira (1999), renomado cientista político, economista, advogado e administrador público, com destacada atuação na reforma administrativa do Estado, define o patrimonialismo como a incapacidade ou resistência do governante em distinguir entre os bens do Estado e sua propriedade pessoal. Ademais, Pinho (2001) entende o patrimonialismo como uma condição em que os limites entre o que é público e o que pertence ao governante não são claramente definidos, tornando confusas as fronteiras entre os bens coletivos e os pessoais do monarca. Bresser-Pereira (1996) ainda acrescenta que, nesse modelo de gestão, o Estado era compreendido como propriedade do rei, sendo práticas como o nepotismo, o empreguismo e até mesmo a corrupção consideradas normas comuns.

Dessa forma, observa-se que o principal aspecto da era patrimonialista consiste na apropriação, por parte do detentor do poder, dos bens públicos como se fossem privados. Essa prática esteve tão profundamente enraizada na história do país que chegou a ser considerada aceitável e normal. Contudo, somente mais tarde passou-se a reconhecer essa conduta como corrupta e necessária de combate, visando à transformação da gestão pública brasileira e, conseqüentemente, da sociedade. Assim, a partir de 1930, com o declínio do modelo patrimonialista, inicia-se a transição para a administração pública burocrática.

A administração burocrática clássica foi implantada efetivamente no Brasil a partir de 1936, por meio da primeira grande reforma administrativa, que resultou na criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), durante o governo de Vargas. Esse modelo baseava-se no princípio do mérito profissional, conforme defendido por Max Weber (Bresser-Pereira, 1996). Segundo Matias-Pereira (2018), o objetivo do modelo era combater a corrupção e o nepotismo característicos do patrimonialismo, adotando como fundamentos o desenvolvimento, a profissionalização, a ideia de carreira pública, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo.

Ainda segundo Bresser-Pereira (1996), a administração pública burocrática surge como resposta ao capitalismo industrial e às democracias parlamentares do século XIX, uma vez que o modelo anterior mostrava-se incompatível com a nova realidade brasileira. Por isso, houve a necessidade de um modelo de gestão que não se limitasse apenas à distinção entre o público e o privado, mas que também diferenciasse o político do gestor público, já que o capitalismo exige essa separação clara. Assim, emerge a administração burocrática moderna, também denominada racional-legal, cuja principal característica é a busca pela eficiência.

De maneira resumida, Abrucio e Loureiro (2018, p. 26) definem a burocracia como “as pessoas que ocupam seus postos por conta de sua especialização técnica, a fim de racionalizar a estrutura organizacional”. Para esses autores, em sentido amplo, a burocracia representa o processo essencial de tornar as organizações mais racionais e profissionais no contexto contemporâneo, visto que elas precisam aprimorar seu desempenho para alcançar seus objetivos.

No Brasil, o modelo burocrático foi implementado com o objetivo de organizar o aparelho estatal e combater a herança negativa deixada pelo patrimonialismo. A atividade do Estado, voltada à oferta de serviços à população, era regida por leis, procedimentos e rotinas rígidas, caracterizando-se por alta centralização e forte hierarquia. Com o passar dos anos, no entanto, esse modelo entrou em crise, pois deixou de atender às novas demandas da administração pública e passou a ser percebido como ineficiente devido às suas disfunções. Inicialmente adequado a um Estado pequeno e liberal, o

modelo burocrático não conseguiu acompanhar a expansão do Estado, que se tornou democrático e assumiu responsabilidades voltadas à promoção do bem comum, exigindo, conseqüentemente, o aumento de suas funções socioeconômicas e políticas. Nesse contexto, enquanto se esperava maior eficiência, o que se observou foi lentidão, autorreferência, baixa qualidade e alto custo dos serviços públicos, além da ausência de foco nas necessidades dos cidadãos. Assim, o modelo burocrático revelou-se inadequado diante da transição do Estado liberal para o Estado social e econômico (Bresser-Pereira, 1996).

Foi na década de 1960 que ocorreu a primeira tentativa de implantação de uma reforma gerencial no Brasil, com a promulgação do Decreto-Lei n. 200, de 1967, durante o regime militar. Segundo Bresser-Pereira (1997), o modelo gerencial tem como base a influência da administração de empresas sobre a administração pública após a Segunda Guerra Mundial, incorporando características como a descentralização e a flexibilização. O autor acrescenta que a demanda por esse modelo não surgiu apenas como resposta ao crescimento acelerado do Estado e às complexidades dele decorrentes, mas também refletiu o desejo da sociedade e do próprio governo por uma gestão funcional, ou seja, uma administração pública capaz de atender, de forma eficaz e adequada, ao interesse coletivo. Nesse sentido, o modelo gerencial surge como alternativa à burocracia tradicional, que, embora buscasse essa legitimidade, foi prejudicada por suas disfunções.

O Decreto-Lei n. 200/1967 promoveu a criação de entidades da administração indireta, como autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, delegando-lhes competências específicas. Além disso, introduziu princípios de racionalidade administrativa, como o planejamento, a elaboração orçamentária, a descentralização e o controle de resultados. O objetivo era integrar a alta tecnoburocracia estatal, civil e militar à classe empresarial (Bresser-Pereira, 1997). No entanto, Matias-Pereira (2018) avalia que essa forma de gestão não provocou mudanças significativas na administração burocrática central, uma vez que modelos antigos e ineficientes continuaram sendo utilizados na administração direta. Bresser-Pereira (1997) corrobora essa visão ao destacar duas consequências negativas do Decreto-Lei: a contratação de servidores sem concurso público, prática que remete a traços do patrimonialismo; e a negligência em relação à administração central (ou direta), o que contribuiu para o enfraquecimento do núcleo estratégico do Estado.

Foi apenas em 1995, após o insucesso da tentativa anterior, que a reforma gerencial foi efetivamente implementada no Brasil, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Seu principal objetivo era aumentar a eficiência dos serviços sociais prestados pelo Estado. Nesse contexto, a então Secretaria de Administração Federal foi transformada no Ministério

da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). A reforma teve como base dois documentos fundamentais: o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), de 1995, e a Emenda Constitucional n. 19, de 1998 (Bresser-Pereira, 2009). Ainda segundo Bresser-Pereira (1997), essa proposta reformista parte da concepção de que o Estado é composto por quatro setores distintos: o núcleo estratégico, as atividades exclusivas do Estado, os serviços não exclusivos (ou competitivos) e a produção de bens e serviços voltados ao mercado.

Matias-Pereira (2018) destaca diversas características da administração pública gerencial, entre as quais: foco no cidadão; ênfase nos resultados em vez dos meios; confiança limitada; combate ao nepotismo; descentralização; delegação de competências; flexibilidade na gestão; e horizontalização das estruturas administrativas, entre outras.

Ainda dentro do modelo gerencial e como desdobramento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), identifica-se o surgimento da Nova Gestão Pública (NGP), também conhecida como *New Public Management* (NPM), modelo pós-burocrático ou novo gerencialismo. De acordo com Matias-Pereira (2018), a NGP está associada à separação entre a formulação de políticas públicas e sua execução, à busca por maior eficiência nas práticas administrativas, à reestruturação organizacional do setor público com foco em desempenho, bem como à redução das diferenças entre os setores público e privado. Nesse sentido, defende-se a aplicação, com as devidas adaptações, de métodos oriundos da iniciativa privada na administração pública, com o objetivo de inovar, otimizar a gestão e melhor atender aos interesses dos cidadãos.

Além disso, a Nova Gestão Pública (NGP) apresenta três fases distintas: gerencialismo puro, *consumerism* e *Public Service Orientation* (PSO). O gerencialismo puro tem como foco principal a busca por eficiência e produtividade, fundamenta-se na separação entre política e administração, e enxerga os membros da sociedade apenas como contribuintes. Em contraposição, a fase do *consumerism* introduz a preocupação com a efetividade e a qualidade dos serviços públicos, valoriza a flexibilização da gestão e passa a considerar as necessidades dos usuários, agora vistos como consumidores. Por fim, a fase do *Public Service Orientation* (PSO) propõe uma abordagem mais democrática e participativa, destacando as virtudes políticas da descentralização, o foco no cidadão como sujeito ativo no processo decisório e na formulação de políticas públicas, além de enfatizar a *accountability* (transparência na ação pública), a busca por justiça e cidadania e o princípio da equidade. Nessa perspectiva, a esfera pública passa a ser concebida como um espaço de aprendizado social e de articulação entre diferentes agências, ancorada no conceito de democracia (Abrucio, 1997).

Todo esse processo de evolução contribuiu para o surgimento e a consolidação do modelo atualmente conhecido como governança pública, conceito intimamente relacionado ao formato vigente da administração pública brasileira. Nesse sentido, é fundamental compreender, inicialmente, o que se entende por governança, para então abordar sua aplicação no contexto do setor público.

Segundo Gomes e Teixeira (2019, *apud* World Bank, 1994), a governança pode ser compreendida como a forma pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais, com o objetivo de promover o desenvolvimento. Além dessa concepção, destaca-se também o conceito de governança corporativa, voltado à iniciativa privada. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), esse tipo de governança envolve um conjunto de princípios, regras, estruturas e processos que orientam a condução das instituições e servem de base para seu monitoramento. Trata-se de um sistema que guia a atuação dos administradores na busca pela boa governança, tendo como premissa o atendimento aos interesses de todos os *stakeholders*, ou seja, das partes interessadas que mantêm algum tipo de relação ou têm expectativas em relação à organização. Nesse sentido, Gonçalves (2005, p. 13) afirma que “governança diz respeito aos meios e processos que são utilizados para produzir resultados eficazes”.

Diante do exposto, torna-se mais clara a compreensão do conceito de governança pública. O Decreto Federal n. 9.203/2017, que estabelece as diretrizes de governança aplicáveis à administração pública federal direta, autárquica e fundacional, define, em seu artigo 2º, a governança pública como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. Complementando essa definição, o Tribunal de Contas da União (TCU), em seu *Referencial Básico de Governança Organizacional*, destaca que governança e gestão são funções distintas: enquanto a governança exerce um papel direcionador, fundamentado em evidências e orientado aos interesses dos *stakeholders*, a gestão refere-se à operacionalização das ações, englobando o planejamento, a execução e o controle de indicadores e de riscos (TCU, 2020).

Secchi (2009) destaca que o termo governança apresenta uma ambiguidade conceitual, ou seja, assume diferentes significados conforme a área de conhecimento que o utiliza. Para esse autor, a governança pública representa também a reintegração da política no âmbito da administração pública, implicando uma redução do peso dos critérios técnicos nas decisões e uma valorização dos instrumentos participativos no processo de deliberação pública.

Portanto, essa diversidade de conceitos e interpretações revela o caráter transversal da governança, que integra diversos campos do conhecimento e

deles recebe contribuições. No setor público, juntamente com a *accountability*, a gestão por resultados e a busca pela excelência nos serviços, entre outros elementos, a governança exerce papel fundamental na implementação de políticas públicas e na atuação centrada no cidadão, possibilitando o diálogo com a sociedade e o alinhamento com as estratégias, objetivos e metas da administração pública.

1.2. Administração pública no Acre

Não se pode falar em administração pública no Estado do Acre sem antes compreender o processo histórico de sua formação. Nesse sentido, a principal fonte desta seção da fundamentação teórica é o livro de Tocantis (1984), intitulado *Estado do Acre: Geografia, História e Sociedade*, que apresenta informações sobre a construção do estado, suas características, cultura, lutas, conquistas e outros fatos relevantes.

Para começar, é importante entender que, inicialmente, a principal riqueza do Acre vinha da mata. Foi por meio da extração da borracha – cuja principal fonte era a *Hevea Brasiliensis*, da qual se obtinha o látex utilizado na produção da borracha – que o estado iniciou sua colonização, atraindo pessoas de diversas regiões do país, sobretudo do Nordeste. Durante 58 anos, o Acre esteve sob o comando do Poder Central com o status de Território Federal, até que, em 15 de junho de 1962, foi elevado à categoria de estado. Posteriormente, em 26 de abril de 1971, foi promulgada a Constituição do Acre, que estabeleceu a direção político-administrativa do estado.

No entanto, antes de alcançar o status de estado, ocorreram diversos acontecimentos históricos que contribuíram para esse desfecho. Conforme relata Tocantis (1984), em 14 de julho de 1899, o espanhol e jornalista Luiz Gálvez Rodrigues de Arias proclamou, em Porto Acre (antigo Puerto Alonso), a República do Acre. Embora rápida, já que a República do Acre foi extinta pacificamente por ordem do presidente em 15 de março de 1900, essa experiência causou impactos na administração pública local, pois Gálvez organizou um ministério, realizou obras públicas, divulgou proclamações patrióticas e emitiu comunicações oficiais a países considerados importantes naquele período. A proposta de Luiz Gálvez era organizar o Acre de forma alinhada ao Brasil, mas com autonomia, para que, posteriormente, fosse entregue ao país.

Pouco tempo depois, ocorreu o ápice da Revolução Acreana, iniciada em Xapuri em 6 de agosto de 1902, sob a liderança do militar José Plácido de Castro (1873-1908), natural do Rio Grande do Sul (RS). O movimento teve como objetivo tornar o Acre independente da Bolívia para anexá-lo ao Brasil, o que foi alcançado em 24 de janeiro de 1903, com a tomada de Puerto Acre. Paralelamente, esse período marcou mudanças político-administrativas no

Brasil. Em 27 de janeiro de 1903, foi proclamado o Estado Independente do Acre, presidido por Plácido de Castro, que, na ocasião, assinou os primeiros decretos constitutivos do governo (Tocantis, 1984).

A partir do Decreto n. 1.181, de 25 de fevereiro de 1904, que tratava da administração provisória do Território do Acre, e do Decreto Executivo n. 5.188, de 7 de abril de 1904, que organizava o Território do Acre – normativos que também instituíram uma nova figura no Direito Constitucional brasileiro da época, o Território Federal –, o Acre passou a existir como entidade jurídico-administrativa. Assim, Tocantis (1984) destaca que o território foi dividido em três departamentos autônomos: o Departamento do Alto Acre, com sede em Rio Branco; o Departamento do Alto Purus, sediado em Sena Madureira; e o Departamento do Alto Juruá, localizado em Cruzeiro do Sul. Todos eram governados por prefeitos nomeados pelo Presidente da República.

Em 24 de julho de 1906, Plácido de Castro retorna como governante mediante convocação do Presidente da República para administrar a Prefeitura do Alto Acre, onde exerceu, conforme Tocantis (1984, p. 56), “oito meses de correta e dinâmica administração, em que se revelou bom executivo e vigilante na defesa do interesse público”. Indicando assim uma gestão eficiente naquele período.

Após isso, ocorreram diversas reformas administrativas no estado, como a de 1912, que criou o Departamento do Tarauacá a partir do Alto Juruá, e a de 1920, quando o governo federal unificou a administração do território, passando a ser governado por um governador nomeado diretamente pelo Presidente da República. Além disso, com a promulgação da Constituição de 16 de julho de 1934, ocorreram as eleições dos dois primeiros deputados do Acre para a Câmara Federal. Anos depois, em 15 de junho de 1962, com a edição da Lei n. 4.070/1962, fruto de um projeto liderado pelo então deputado José Guimard dos Santos (1907-1983), o Acre foi elevado à categoria de unidade federativa (estado). O primeiro governador eleito democraticamente foi José Augusto de Araújo, natural do Acre (Tocantis, 1984).

Além de deputado, José Guimard dos Santos foi militar, governador do antigo Território do Acre e senador pelo estado. Segundo Tocantis (1984, p. 76), “sua administração projeta-se numa ampla transformação da paisagem acreana, nas estruturas governamentais, na construção de escolas, hospitais, maternidades, na abertura de estradas e colônias agrícolas, no apoio às atividades culturais”, evidenciando uma gestão preocupada com o desenvolvimento do Acre.

Outra figura política que exerceu o cargo de governador do Acre foi Hugo Ribeiro Carneiro (1889-1979), cujo mandato ocorreu entre 1927 e 1930, marcando o início do período dos ideais modernistas no estado. Durante sua gestão, Hugo foi pioneiro ao promover a construção dos primeiros prédios de alvenaria na capital, como o Palácio do Governo e o

Quartel da Polícia Militar, além de viabilizar a instalação do Banco do Brasil, tornando-o o principal estabelecimento de crédito oficial. Posteriormente ao seu mandato como governador, exerceu ainda três legislaturas na Câmara Federal (Tocantis, 1984).

Nesse contexto, após o Acre ser elevado à categoria de estado e com o passar do tempo, diversos planos, programas e projetos foram desenvolvidos e implementados para fomentar o crescimento regional. Tocantis (1984) destaca o Programa de Pólos Agropecuários e Agrominerais da Amazônia (POLOAMAZÔNIA), iniciativa do governo federal que tinha como objetivo atuar em áreas como pecuária, agricultura e exploração mineral. Paralelamente, o governo estadual elaborou planos estratégicos que subsidiaram essas ações.

Em estudo mais recente em relação ao livro citado, Brose (2014) afirma que o Acre ocupa um lugar distinto na geopolítica brasileira e que o caminho da inovação no estado teve início na década de 1980, como resultado das mobilizações promovidas pelos seringueiros que discordavam da estratégia de desenvolvimento predominante na região. Além disso, Brose (2014) destaca que, após diversos movimentos sociais, em 1993, Jorge Viana assumiu a gestão municipal de Rio Branco, direcionando o foco para políticas setoriais, regularização e urbanização das áreas periféricas, priorização do transporte coletivo, ampliação do acesso universal à educação e melhoria na prestação dos serviços de saúde (*apud* França, 2009).

De acordo com Régio (2014), na administração pública do Acre, desde 1999, observa-se a promoção da inovação e o aperfeiçoamento das condições de trabalho, visando proporcionar uma gestão e a oferta de serviços públicos alinhados às necessidades da população. Nesse sentido, foram realizados diversos investimentos, como a criação da Secretaria Executiva de Informática (SEI), em 2000, responsável pelo gerenciamento da tecnologia estatal, que, em 2002, foi substituída pela Secretaria de Modernização e Tecnologia da Informação (Semti). Em 2007, esta foi integrada à Secretaria de Gestão Administrativa (SGA), numa estratégia para aprimorar os serviços ao cidadão, por meio de projetos como: Floresta Digital, que buscava universalizar o acesso à informação e ao governo eletrônico; Sistema Integrado de Gestão de Recursos Públicos do Acre (GRP), destinado à gestão de materiais e compras governamentais; Organização em Centros de Atendimento (OCA), que facilitou o acesso ao concentrar mais de 600 serviços em um único local; Portal do Governo, com diversas informações úteis para o cidadão; ampliação dos canais de comunicação, incluindo a criação de pontos de autoatendimento presenciais e on-line; Diário Oficial eletrônico, entre outros.

A criação da Controladoria-Geral do Estado (CGE), em 31 de agosto de 2007, também marcou um momento de modernização dos serviços públicos do Acre, possuindo como atribuições o planejamento, a coordenação e o controle interno da atividade do poder executivo estatal, bem como o

estabelecimento de normativos, orientações e promovendo capacitações aos servidores com o objetivo de melhorar a prestação dos serviços (Rêgo, 2014).

Nesse contexto, percebe-se as inúmeras transformações que o estado do Acre passou (e ainda vem passando) para chegar ao modelo que conhecemos hoje. Muitas dessas mudanças, que marcaram sua evolução, foram tão específicas que não puderam ser observadas em outros estados-membros da federação.

1.3. Cidadania e transparência

Na administração pública contemporânea, dois conceitos fundamentais que norteiam a atuação estatal são a cidadania e a transparência. Para Teixeira e Zuccolotto (2019), a transparência está intrinsecamente relacionada à democracia representativa, de modo que, onde esse regime político está presente, a transparência tende a se consolidar como um de seus elementos essenciais. Nesse sentido, Birkinshaw (2006) afirma que compreender a transparência significa reconhecer que a gestão dos interesses públicos deve ser feita de forma clara e acessível à sociedade, ou seja, ao cidadão.

Ainda segundo Teixeira e Zuccolotto (2019), o conceito de transparência não passou por grandes modificações no século XXI, mas foi fortalecido com a incorporação de novos mecanismos que facilitaram sua implementação, especialmente as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), que contribuem para sua ampliação e para o aprimoramento da *accountability*. É importante destacar que, embora estejam relacionadas, transparência e *accountability* não são conceitos sinônimos. A *accountability* pode ser compreendida como um gênero do qual a transparência é uma espécie, conforme argumentam Buta, Teixeira e Schurgelis (2018), ao afirmarem que a *accountability* possui um caráter tridimensional, englobando transparência, prestação de contas e responsabilização. Esses três elementos são interdependentes, ou seja, a ausência de qualquer um deles compromete a efetividade da *accountability*.

Matias-Pereira (2018) define o termo *accountability* como um conjunto de práticas e instrumentos que obrigam os responsáveis pelas decisões governamentais a justificarem os resultados de suas ações, promovendo assim mais transparência e visibilidade sobre as políticas públicas. Um governo é considerado mais *accountable* quanto maior for a capacidade dos cidadãos de avaliar se os gestores públicos estão atuando em prol do bem comum e de responsabilizá-los de forma adequada.

A transparência pode ser classificada em duas categorias: ativa e passiva. A transparência ativa refere-se à divulgação voluntária, ou obrigatória, nos casos exigidos por leis e outros normativos, de informações pelos gestores públicos, instituições e órgãos governamentais, com o objetivo de permitir o acompanhamento da atividade estatal pelos cidadãos. Já a transparência passiva exige provocação, ou seja, corresponde ao acesso à informação mediante

solicitação do interessado, sendo dever da administração pública fornecê-la, salvo nos casos de sigilo legalmente previstos, sob pena de injustificável negativa (Yazigi, 1999). No Brasil, um dos principais instrumentos normativos que regulamentam a transparência passiva é a Lei de Acesso à Informação (Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011).

Conforme afirmado anteriormente, a cidadania também pode ser considerada um dos pilares da administração pública democrática no Brasil. Na perspectiva de Costa e Ianni (2018), a cidadania refere-se tanto à condição dos indivíduos reconhecidos como membros de uma comunidade quanto ao conjunto de direitos e deveres a eles atribuídos. Em outras palavras, envolve pertencer a uma sociedade e, conseqüentemente, exercer obrigações e usufruir de direitos, geralmente classificados como civis, políticos, sociais e econômicos.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a cidadania está diretamente relacionada à participação cidadã. No entanto, para compreender esse conceito, é necessário, antes, entender o significado de “cidadão”. O Tribunal de Contas da União (2025), em *seu Referencial de Participação Cidadã*, define cidadão como o indivíduo que constitui o público-alvo da atuação do Estado, ou seja, aquele a quem se destinam todos os bens, serviços e políticas públicas produzidos ou ofertados pelo setor público.

Dessa forma, ainda de acordo com o TCU (2025, p. 31), “participação cidadã é o envolvimento da população no controle das políticas públicas, para impulsionar a melhoria dos serviços prestados à sociedade”. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2022) identifica três pilares fundamentais da participação cidadã: informação, consulta e engajamento. Além disso, destaca uma série de princípios que devem orientar esse processo: clareza e impacto, comprometimento e responsabilidade, transparência, inclusão e acessibilidade, integridade, privacidade, informação, recursos e avaliação. Segundo a OCDE, a adoção desse modelo favorece um maior alinhamento com a governança democrática e contribui para o alcance do desenvolvimento sustentável.

O TCU (2025) entende que, para a efetivação da participação cidadã nos órgãos e entidades da administração pública, é necessário seguir uma série de etapas organizadas. Nesse contexto, a OCDE (2022) propõe um processo estruturado composto por dez fases: (1) identificação do problema a ser resolvido e do momento apropriado para a participação; (2) definição dos objetivos e dos resultados esperados; (3) identificação do público-alvo e recrutamento dos participantes; (4) seleção do método de participação mais adequado; (5) escolha das ferramentas digitais apropriadas; (6) comunicação clara sobre o processo; (7) implementação efetiva do processo participativo; (8) utilização das contribuições dos cidadãos e fornecimento de feedback; (9) avaliação do processo de participação; e (10) promoção de uma cultura institucional voltada à participação.

Por fim, é importante destacar que existem práticas frequentemente confundidas com participação cidadã, mas que, na realidade, não a caracterizam. Entre elas, podem ser citadas: consultas públicas superficiais; audiências públicas pró-forma; divulgação de informação sem interatividade; pesquisas de opinião não vinculativas; representação formal sem poder de decisão; campanhas de comunicação unidirecionais; ações simbólicas de responsabilidade social corporativa; participação restrita a grupos específicos; mobilização social imposta; e capacitação e sensibilização em controle social (TCU, 2025).

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para cumprir os objetivos deste estudo, adotou-se o ensaio teórico como método de análise da literatura, o qual, segundo Doxey e De Riz (2003), consiste em uma espécie de sùmula do pensamento dos autores consultados, obtida por meio da leitura e revisão de obras relacionadas ao tema pesquisado. Dessa forma, este artigo se classifica como uma pesquisa de natureza bibliográfica, com abordagem qualitativa.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de reunir as principais fontes e estudos sobre o tema, a fim de construir a fundamentação teórica. Em um segundo momento, procedeu-se à busca em bases de dados científicas para a seleção do material que compõe a revisão sistemática. Em seguida, os documentos foram filtrados e analisados, o que subsidiou a discussão e a conclusão do estudo.

Para a coleta de dados, o processo de seleção dos materiais utilizados na revisão foi conduzido da seguinte forma: primeiramente, definiu-se o tema da pesquisa, contemplando a delimitação do problema e a formulação do objetivo geral. Na sequência, realizou-se a busca em bibliotecas digitais e físicas, bem como nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *SciELO*, aplicando-se filtros para recuperar apenas os artigos que apresentassem, no título, a combinação dos termos “Acre” e “*economy*”, “Acre” e “*management*”, “Acre” e “*public*” ou “Acre” e “*social*”. Considerando que nem todos os resultados retornados estavam alinhados ao tema, foram selecionados apenas os artigos que apresentavam relação direta com o objeto de estudo. Ademais, como a quantidade de artigos selecionados mostrou-se insuficiente, a pesquisa foi complementada por meio da consulta a livros e a publicações disponibilizadas nos sites oficiais dos governos federal e estadual.

3. DISCUSSÃO

Após a análise do material, foi possível extrair dados e informações relevantes sobre o Acre e sua administração pública, bem como construir uma discussão com base nesses elementos, conforme apresentado a seguir.

3.1. Análise crítica da administração pública no Acre

Como complementação ao breve contexto histórico sobre a formação do Acre, apresentado na seção de fundamentação teórica com base no livro de Tocantis (1984), esta seção abordará outras informações relevantes sobre o estado, incluindo aspectos econômicos, sociais, culturais, entre outros.

De acordo com Rêgo (2014), em seu livro *Acre*, no que se refere ao contexto econômico, mais de 90% das receitas correntes do estado provêm de transferências, especialmente do Fundo de Participação dos Estados (FPE), e de receitas tributárias, majoritariamente oriundas do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS). Essa constatação vai ao encontro da pesquisa de Caetano e Silva (2017), que, ao analisarem dados de 2010 a 2013, identificaram que todos os municípios do Acre, nesse intervalo, apresentaram dependência superior a 50% dos repasses da União para compor suas receitas orçamentárias. Isso evidencia que o estado carece de fontes próprias de arrecadação, tornando-se altamente dependente das transferências constitucionais e comprometendo, assim, sua autonomia econômica.

Essa dependência pode comprometer o desempenho das políticas públicas e a prestação de serviços pelo Estado, refletindo uma economia frágil e pouco desenvolvida, mesmo diante de um Acre diverso e rico em recursos não financeiros, os quais oferecem um leque de possibilidades para o desenvolvimento. Caetano e Silva (2017) também constataram que a dependência é ainda mais acentuada nos municípios de perfil agrícola, onde há ausência de investimentos voltados à iniciativa privada que possam impulsionar atividades econômicas. Consequentemente, as oportunidades de geração de emprego, renda e melhoria das condições sociais tornam-se limitadas.

Quanto ao Produto Interno Bruto (PIB) per capita do estado, o *Diagnóstico Socioeconômico do Acre 60 Anos: Passado, Presente e Futuro – Parte VI*, elaborado pela CEDEPLAR (2022), aponta que o Acre se encontra em desvantagem em relação ao restante do Brasil, inclusive quando comparado à média da região Norte. Enquanto no país observou-se um declínio na expansão econômica até 2016, seguido de uma recuperação em 2019, o Acre permaneceu estagnado e apresentou quedas no mesmo período, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022). Isso revela que o estado não conseguiu manter o ritmo de desenvolvimento descrito na obra de Tocantis (1984). Percebe-se, assim, a falta de dinamismo na economia acreana, o que impacta diretamente o desenvolvimento regional. Tal cenário acende um alerta para que a gestão estadual identifique as possíveis causas desse retrocesso, avalie se as metas e prioridades orçamentárias estão adequadas, se os incentivos e investimentos estão sendo direcionados aos

setores corretos e, a partir disso, promova, se necessário, a reformulação dos planos e estratégias para retomar o crescimento.

A CEDEPLAR (2022) acrescenta que metade do Produto Interno Bruto (PIB) do setor de serviços do Acre é composta pelo setor público, o que representa uma participação significativamente superior à observada nos demais estados. Além disso, em uma abordagem mais socioeconômica, destaca-se que a expressiva presença do setor público na economia estadual, aliada à prática de remunerações mais elevadas em comparação com outros segmentos, contribui de forma contínua para o aumento da desigualdade e, de certo modo, gera impactos negativos sobre o desenvolvimento do estado.

Quando o desenvolvimento socioeconômico é baixo, torna-se necessária uma maior destinação de recursos públicos para assegurar o funcionamento das cidades. Essa constatação é feita por Caetano e Silva (2017), ao afirmarem que os municípios menos desenvolvidos e com baixa densidade populacional demandam maiores gastos para a manutenção da administração pública. Muitos municípios do Acre se enquadram nesse cenário. Embora seja comum atribuir essas circunstâncias exclusivamente à responsabilidade dos governos locais, os autores destacam que a dependência das transferências intergovernamentais não sofre influência direta das mudanças políticas e administrativas. Isso revela que o problema é mais complexo do que aparenta, exigindo uma investigação mais aprofundada para a formulação de alternativas eficazes.

No que diz respeito às questões sociais, além do problema do desemprego já mencionado, o Acre apresentou, entre 2009 e 2020, uma redução no número de escolas e, entre as existentes, um elevado percentual de instituições com atividades paralisadas. No campo da saúde, diversos municípios, como Mâncio Lima, Rodrigues Alves, Marechal Thaumaturgo, Tarauacá, Sena Madureira, Bujari, Porto Acre, Acrelândia, Brasiléia e Epitaciolândia, não atenderam, no ano de 2021, aos requisitos básicos relacionados à oferta de leitos gerais exigidos pela legislação. Além disso, municípios como Acrelândia, Capixaba, Epitaciolândia, Feijó e Xapuri apresentam um número reduzido de médicos atuando pelo Sistema Único de Saúde (SUS), segundo a CEDEPLAR (2022). Ademais, um estudo realizado por Branco, Pereira e Delfino (2014) sobre a cobertura vacinal no estado, que se encontrava em níveis baixos, identificou como principais causas as disparidades socioeconômicas ainda presentes na região amazônica, especialmente quando combinadas com a baixa renda familiar, o nível de instrução das mães inferior a oito anos e o tempo limitado de residência nas zonas urbanas dos municípios.

Diante dessas informações, impõe-se aos gestores o desafio de formular novas políticas públicas educacionais e ampliar os investimentos na área da saúde, além de desenvolver estratégias eficazes para a atração e retenção de médicos em todos os municípios do estado.

Com relação à cultura acreana, é importante compreender que o estado foi formado por uma população oriunda de diversas regiões do Brasil, além dos povos originários que já habitavam o território, como os indígenas. Houve, portanto, uma mescla cultural que resultou na identidade que conhecemos atualmente. A principal influência veio da região Nordeste, de onde se originou a maior parte dos migrantes que povoaram o estado, mas também houve contribuições do Pará, do Amazonas e da região Sul, cujos habitantes migraram para o Acre na década de 1970. Assim, muitos dos costumes presentes na região derivam tanto das tradições dos povos indígenas, como as danças e os cânticos, quanto das manifestações culturais trazidas por migrantes, como a festa de São João, a capoeira, as escolas de samba, os livros de cordel e a dança gaúcha. Além disso, o artesanato local utiliza materiais como borracha, couro, ouriços de castanha-do-pará, barro, cipó e fibras naturais. As influências vêm majoritariamente do Nordeste e do Pará, mas, em muitos casos, já apresentam características próprias do Acre (Tocantis, 1984).

Dentre as personalidades que marcaram a cultura acreana, destacam-se: Jarbas Passarinho, autor do romance *Terra Encharcada*; Armando Nogueira, jornalista e escritor; Garibaldi Brasil, acreano honorário, escritor, cronista, pintor e caricaturista; Said Farah, publicista e ex-Ministro da Comunicação Social; Mário de Oliveira e Francisco de Oliveira Conde, notáveis no campo do direito; Adalberto Sena, professor e ex-senador; Francisco Custódio Freire, reconhecido por seu saber na administração pública, engenheiro agrônomo e ecólogo; e Djalma Batista, médico, cientista e escritor. Essas são apenas algumas das figuras de destaque citadas por Tocantis (1984), entre muitas outras que contribuíram para a formação da identidade cultural do estado.

Considerando todo o cenário apresentado, constata-se que, assim como em outras regiões do Brasil, no Acre ainda persistem resquícios dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial. No contexto atual do estado, observa-se uma intermediação entre o gerencialismo puro e o *consumerism*, pois as práticas de gestão buscam eficiência e produtividade, mas também há o empenho em oferecer serviços públicos de qualidade, atendendo às demandas dos usuários, como exemplifica a OCA. Além disso, nota-se a delegação de autoridade. Dessa forma, estabelece-se uma relação com os conceitos de Abrucio (1997), apresentados na fundamentação teórica.

Ademais, torna-se fundamental que o estado busque o desenvolvimento econômico para alcançar maior independência financeira, visando à geração de empregos, ao fomento ao setor privado e à obtenção de recursos além das transferências provenientes da União. Além disso, deve aproximar o cidadão do processo decisório relacionado às políticas públicas, às questões orçamentárias e à melhoria dos serviços públicos.

3.2. Propostas metodológicas para melhorar a administração pública no Acre

Conforme as diretrizes da OCDE (2022), propõe-se para o Acre uma metodologia em dez etapas para aumentar a participação cidadã, conforme descrito a seguir: (1) identificar os problemas locais que possam efetivamente receber contribuições da população, disponibilizando os dados e informações necessários para a discussão, além de legitimar as ideias e sugestões apresentadas; (2) definir, no planejamento das ações, os objetivos esperados com o envolvimento dos cidadãos; (3) selecionar os grupos de interesse e a população impactada pelo tema em debate, de forma a ouvir o público-alvo e evitar desvios do propósito; (4) escolher o método adequado para o caso, considerando o que se pretende decidir e a acessibilidade dos envolvidos; (5) selecionar adequadamente as ferramentas digitais, optando pelas mais abrangentes ou, quando não for possível, fornecer suporte ou disponibilizar espaços para seu uso; (6) realizar ampla divulgação de todo o processo por meio de canais diversos e com linguagem acessível; (7) preparar um cronograma adequado para a implementação, disponibilizando todos os recursos necessários; (8) manter comunicação interativa com os cidadãos, valorizando as contribuições recebidas e esclarecendo a aplicação das mesmas ou, em caso de recusa, os motivos para tal; (9) avaliar continuamente o processo, informar o público sobre os resultados, promover melhorias, institucionalizar boas práticas e apresentar os resultados finais aos cidadãos; e, por fim, (10) criar uma cultura voltada para a participação cidadã, transformando-a em uma política de Estado perene, mantida mesmo diante das mudanças de governo.

No que se refere à melhoria da transparência no estado, propõem-se estratégias de comunicação simplificada, que transformem informações complexas em conteúdos de fácil compreensão, garantindo presença em todos os canais, inclusive aqueles mais remotos, como o rádio, amplamente utilizado pela população das zonas rurais e áreas afastadas da cidade. Além disso, é fundamental zelar pelo cumprimento das normas relativas ao acesso à informação e fortalecer a atuação da Controladoria Geral do Estado (CGE), para que fiscalize se os órgãos e entidades estaduais estão cumprindo as exigências de transparência ativa.

Com essas ações, fortalece-se também a gestão pública local, que deve se orientar para o bem comum, abandonando o *consumerism*, isto é, a visão do cidadão apenas como cliente individual. Para tanto, deve-se adotar a orientação do *Public Service Orientation*, que enxerga o cidadão sob uma perspectiva coletiva, abrangendo questões de participação cidadã e *accountability*. Nesse modelo, privilegia-se a parceria entre agências com o objetivo de melhorar os serviços, valorizando os conceitos de equidade,

justiça e escolha coletiva nas decisões políticas. Além disso, os serviços públicos são diretamente moldados pela atuação cidadã, que exerce papel ativo na administração pública, conforme explica Abrucio (1997).

Entretanto, vale ressaltar que a responsabilidade pela transformação do setor público, seja em âmbito nacional ou local, não recai exclusivamente sobre a alta gestão. Pelo contrário, trata-se de um esforço colaborativo, no qual cada servidor desempenha papel fundamental. A administração pública funciona como um sistema que depende do correto funcionamento de todas as suas partes para que, somados os esforços, se alcance a excelência. Os burocratas de nível de rua, isto é, aqueles servidores na linha de frente que mantêm contato direto com a população na execução das políticas públicas, são ainda mais essenciais, pois sua atuação impacta diretamente na satisfação e percepção dos cidadãos, além de influenciar significativamente o alcance do bem comum.

Por isso, faz-se necessária uma mudança de mentalidade dos servidores públicos do estado, a qual pode ser alcançada por meio de diversas estratégias. Recomenda-se, neste caso, a adoção da gestão por competências, que permite identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para a melhoria dos serviços públicos. Além disso, esse método possibilita verificar quais competências os servidores já possuem e mapear as lacunas existentes, para que se possa atuar especificamente nas áreas que necessitam de desenvolvimento. Ademais, a gestão por competências contribui para que os servidores compreendam melhor seu papel dentro do amplo processo da administração pública e a importância de sua atuação.

Por fim, é imprescindível a conscientização sobre a relação principal-agente. Os burocratas devem entender que atuam como agentes, enquanto os cidadãos exercem o papel de principais, ou seja, os servidores estão subordinados ao controle dos verdadeiros donos do serviço público, os cidadãos, e a eles devem prestar contas. Na administração pública acreana, deve prevalecer o senso de governança pública, fundamentado no foco na finalidade pública, na transparência e no respeito às demandas da sociedade.

CONCLUSÃO

Diante do exposto, considera-se que o objetivo geral deste artigo, que consistiu em discorrer sobre os modelos de administração pública, analisar o contexto do Acre e identificar o estágio atual de gestão em que o estado se encontra, foi alcançado. Nesse sentido, o estudo contribuiu para a construção do conhecimento na área, ampliou os estudos relacionados ao Acre e estimulou o pensamento crítico, impulsionando o desejo de transformação da gestão local.

Como recomendações, entende-se ser fundamental que a administração pública do Acre realize *benchmarking* com outros estados que já adotam práticas inovadoras e apresentam bom desempenho econômico e social. Além disso, é recomendável utilizar como referência instituições públicas reconhecidas pela excelência no serviço público, como o Tribunal de Contas da União (TCU). Ademais, é pertinente promover uma renovação nas instituições públicas locais, com o objetivo de incentivar o empreendedorismo governamental e a mudança de mentalidade dos servidores, de modo a garantir a qualidade dos serviços prestados e o atendimento ao bem comum.

Por fim, ainda existem espaços que permitem investigações mais aprofundadas, capazes de abordar alguns aspectos de forma detalhada, como o universo da participação cidadã e as questões sociais do Estado. Além disso, há possibilidades para pesquisas empíricas que busquem compreender mais de perto os aspectos discutidos neste ensaio teórico, no contexto de instituições específicas do Acre, como secretarias, autarquias e fundações, visto que cada organização possui uma cultura própria, não sendo possível replicar integralmente a realidade de uma para as demais. Para concluir, embora ainda prematura em alguns aspectos, a gestão pública estadual demonstra potencial para se desenvolver significativamente nos próximos anos, sobretudo devido à nova geração de gestores que vem surgindo e à crescente busca por qualificação na área da administração.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. *O impacto do modelo gerencial na administração pública*: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP, 1997. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>. Acesso em: 14 nov. 2025.

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: OLIVEIRA, Vanessa Elias de; LOTTA, Gabriela; PIRES, Roberto (Org). *Burocracia e políticas públicas no Brasil*: interseções analíticas. Brasília: IPEA; ENAP, 2018, p. 23-57. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8560>. Acesso em: 14 nov. 2025.

BIRKINSHAW, Patrick. Transparency as a human right. In: HOOD, Christopher; HEALD, David (Org). *Transparency: The Key to Better Governance?* Londres: British Academy, 2006, p. 46-57. DOI: <https://doi.org/10.5871/bacad/9780197263839.003.0003>.

BRANCO, Fernando Luiz Cunha Castelo. et al. Socioeconomic inequalities are still a barrier to full child vaccine coverage in the Brazilian Amazon: a cross-sectional

study in Assis Brasil, Acre, Brazil. *International Journal for Equity in Health*, v. 13, n. 118, 2014. DOI: <https://doi-org.ez12.periodicos.capes.gov.br/10.1186/s12939-014-0118-y>.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. *Diário Oficial da União*, Presidência da República, Brasília, DF, 22 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 14 nov. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança organizacional*: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 14 nov. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial de Participação Cidadão no TCU*. Brasília: TCU, 2025. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/livro/referencial-de-participacao-cidada-no-tcu>. Acesso em: 14 nov. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 120, p. 7–40, mar. 1996. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1>.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Estratégia e estrutura para um novo estado. *Revista do Serviço Público*, Brasília, p. 5–25, abr. 1997. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v48i1>.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público*, Brasília, n. 4, p. 5–30, dez. 1999. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v50i4>.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Pequena história da reforma gerencial de 1995*. In: COSTIN, Claudia. Administração Pública. [S.l.]: [s.n.], 2009. Disponível em: https://www.bresserpereira.org.br/papers/2009/09.23.Pequena_historia_reforma_gerencial_1995.pdf. Acesso em: 14 nov. 2025.

BROSE, Markus Erwin. Inovação na gestão pública subnacional: reflexões sobre a estratégia de desenvolvimento do Acre. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 2, p. 277–294, maio 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76121601>.

BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho; SCHURGELIES, Vinicius. *Accountability* nos atos da administração pública federal. *PRETEXTO*,

Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 46-62, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v19i4.5715>.

CAETANO, Breno Geovane Azevedo; SILVA, Rubicleis Gomes da. Dependence of socioEconomic development of municipalities of estado do Acre – Brazil on federal and state transfer payments. *ESPACIOS*, v. 38, n. 14, p. 2, 2017. DOI: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n14/17381402.html>.

CEDEPLAR. Síntese: Potencialidades, Economia, Demografia e Instituições no Acre. In: CEDEPLAR (Org). *Diagnóstico Socioeconômico do Acre 60 anos: passado, presente e futuro*. Belo Horizonte, MG: CEDEPLAR. Disponível em: <https://seplan.ac.gov.br/desenvolvimento-regional/diagnostico-socioeconomico-acre-60-anos/>. Acesso em: 14 nov. 2025.

COSTA, Maria Izabel Sanches; IANNI, Aurea Maria Zollner. O conceito de cidadania. In: COSTA, Maria Izabel Sanches; IANNI, Aurea Maria Zollner (Org). *Individualização, cidadania e inclusão na sociedade contemporânea: uma análise teórica*. São Bernardo do Campo, SP: UFABC, 2018, p. 43-73. DOI: <https://doi.org/10.7476/9788568576953.0003>.

DOXSEY, Jaime Roy; DE RIZ, Joelma. Metodologia da pesquisa científica. Vila Velha: ESAB, 2002-2003. Apostila.

GONÇALVES, Alcindo. O conceito de governança. In: *XIV Congresso Nacional do Conpedi – Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito*, Fortaleza, 2005. Disponível em: https://www.unisantos.br/upload/menu3niveis_1258398685850_alcindo_goncalves_o_conceito_de_governanca.pdf. Acesso em: 14 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBCG, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. *Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *OECD Guidelines for Citizen Participation Processes*. Paris: OECD, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>.

PINHO, José Antônio Gomes de. Evolução do estado moderno. In: MACHADO, Geraldo; et al (Org). *A gestão pública: desafios e perspectivas*. Salvador: FLEM, 2001,

p. 23-37. Disponível em: <http://edital.flem.org.br/paginas/cadernosflem/pdfs/CadernosFLEM1-VersaoCompleta.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2025.

RÊGO, José Fernandes do. *Acre 2000-2013*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2014.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347–369, jul. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>.

TOCANTINS, Leandro. *Estado do Acre: geografia, história e sociedade*. Rio de Janeiro: Philobiblion, 1984, v. 1.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Tradução: Regis e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: Editora UnB, 2004, v. 2.

YAZIGI, A. F. Dinero, política y transparencia: El imperativo democrático de combatir la corrupción. *9th International Anti-Corruption Conference (IACC)*, p. 10–15, 1999.

ZUCCOLOTTO, Robson; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. *Transparência: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro*. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4161>. Acesso em: 14 nov. 2025.

