

PROPOSTAS METODOLÓGICAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO NO ACRE A PARTIR DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RESUMO

O artigo investiga como diferentes modelos de administração pública patrimonialista, burocrático, gerencial, Nova Administração Pública e governança pública se manifestam na gestão do Estado do Acre e quais implicações produzem para desempenho institucional e legitimidade democrática. A pesquisa é qualitativa, bibliográfica e documental, organizada em cinco dimensões analíticas transparência, participação social, profissionalização do serviço público, planejamento e controle institucional. Os resultados mostram convivência de arranjos híbridos, com persistência de práticas patrimonialistas, baixa efetividade de instâncias de controle social, descontinuidade de políticas entre gestões e fragilidades na gestão de pessoas e na transparência ativa. Identificam-se, contudo, janelas de oportunidade para convergência em torno de instrumentos de planejamento por resultados e de ampliação da accountability. O artigo propõe um conjunto de diretrizes metodológicas aplicáveis ao contexto acreano fortalecimento de portais e dados abertos em linguagem cidadã, formação continuada e critérios meritocráticos para cargos estratégicos, mecanismos rotineiros de escuta e coprodução com a sociedade, institucionalização de metas e indicadores com avaliação independente, além do reforço das atribuições de Ministério Público e Defensoria Pública. Conclui-se que o aperfeiçoamento da gestão no Acre depende de transição adaptativa que combine instrumentos gerenciais com valores democráticos, ancorada em práticas de governança pública e em arranjos participativos enraizados no território.

PALAVRAS CHAVE: Administração pública; Governança pública; Nova Administração Pública; Planejamento governamental; Amazônia.

1 INTRODUÇÃO

Conforme destacam autores como Bresser-Pereira (2001), Denhardt & Denhardt (2000) e Secchi (2009), a consolidação de uma administração pública democrática e voltada ao cidadão passa necessariamente pela superação dos modelos tradicionais e pela incorporação de práticas mais participativas, transparentes e orientadas ao bem comum.

A partir disso, observa-se que a Administração Pública tem passado por transformações significativas ao longo das últimas décadas, impulsionadas por demandas crescentes por eficiência, transparência e participação cidadã. No Brasil, essa evolução se reflete na convivência de diferentes modelos administrativos, os quais apresentam desde traços patrimonialistas até práticas modernas de governança pública.

Especificamente no contexto do Estado do Acre, esses desafios ganham contornos próprios, marcados por questões geográficas, limitações estruturais e desigualdades históricas.

A partir disso, este ensaio teórico tem como objetivo analisar os principais modelos de administração pública que marcaram a história da gestão estatal, desde o modelo patrimonialista até a governança pública contemporânea.

Portanto, a partir dessa revisão, pretende-se refletir criticamente sobre o estágio atual da administração pública no Acre, identificando os entraves e oportunidades para o seu aperfeiçoamento. Com base na literatura especializada, serão propostas metodologias que favoreçam a transparência, o fortalecimento da cidadania ativa e a atuação do servidor público como agente do bem comum.

O trabalho está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A primeira apresenta os principais modelos teóricos da administração pública. A segunda detalha os aspectos metodológicos do ensaio. A terceira realiza uma análise crítica do cenário administrativo do Acre. A quarta propõe estratégias metodológicas para aprimorar a gestão pública estadual. Por fim, as considerações finais retomam os pontos principais e apresentam recomendações futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A administração pública, ao longo do tempo, foi moldada por diferentes paradigmas teóricos e históricos. Portanto, compreender esses modelos é essencial para analisar a realidade atual da gestão pública no Brasil e, particularmente, no Estado do Acre. A seguir, serão apresentados os principais modelos teóricos: o patrimonialista, o burocrático, o gerencial, a Nova Administração Pública (NAP) e a Governança Pública.

2.1 MODELO PATRIMONIALISTA

O modelo patrimonialista, conforme descrito por Max Weber, é caracterizado pela fusão entre os domínios público e privado, onde o governante trata os bens e cargos públicos como se fossem parte de seu patrimônio pessoal. Nesse sistema, o acesso às funções administrativas não se dá por mérito, mas por vínculos de parentesco, favores pessoais ou fidelidade política. Trata-se, portanto, de uma lógica de funcionamento baseada no favoritismo e na lealdade ao soberano, mais do que em regras impessoais ou no interesse coletivo.

No Brasil, esse padrão enraizou-se desde o período colonial e se perpetuou ao longo da formação do Estado nacional, como analisa Raymundo Faoro em *Os Donos do Poder* (1958), ao identificar uma elite burocrática que se apropria do aparelho estatal para manter privilégios e reproduzir relações clientelistas.

Essa herança patrimonialista ainda se manifesta em práticas como o nepotismo, o clientelismo e o uso político da máquina pública, comprometendo a efetividade da gestão e a

confiança da população nas instituições. Maria Rita Loureiro (2000) reforça essa visão ao apontar que a persistência dessas práticas representa um dos maiores obstáculos à modernização da administração pública no Brasil.

No contexto acreano, ainda são visíveis manifestações do patrimonialismo, como a nomeação de parentes próximos para cargos estratégicos da administração. Um exemplo emblemático ocorre em Rio Branco, capital do Estado, onde práticas como a indicação da própria esposa do prefeito para o cargo de Chefe de Gabinete são vistas com naturalidade, apesar de revelarem a continuidade de uma cultura administrativa assentada em vínculos pessoais (G1, 2025).

Essa realidade ilustra como as estruturas de poder locais ainda reproduzem traços históricos de confusão entre o público e o privado, dificultando avanços em direção a uma gestão mais impessoal, técnica e cidadã.

2.2 MODELO BUROCRÁTICO (WEBERIANO)

Desenvolvido por Max Weber, o modelo burocrático surgiu como uma reação crítica ao patrimonialismo, buscando estabelecer um tipo ideal de organização administrativa que fosse pautada na racionalidade legal.

Seus pilares fundamentais são a impessoalidade, a hierarquia funcional, a profissionalização dos servidores, a previsibilidade das decisões administrativas e a obediência a normas e regulamentos formais (WEBER, 2004). Nesse modelo, o cargo pertence à instituição, e não à pessoa que o ocupa, sendo o ingresso na administração condicionado por critérios objetivos de mérito, tais como o concurso público, por exemplo.

Para a execução das decisões a sociedade depende do controle hierárquico, que poderá ser gerencial (racional), burocrático (racional-legal) ou tradicional. Weber definiu com clareza os dois últimos tipos de poder hierárquico. O controle tradicional corresponde, na administração do Estado, ao patrimonialismo; o controle burocrático, à administração pública burocrática, em que os objetivos e os meios mais adequados para atingi-los são rigidamente definidos na lei; o controle gerencial, à administração pública gerencial que examinaremos com mais detalhe na próxima seção. (BRESEER-PEREIRA, 1997, p. 38)

A proposta de Weber era organizar a administração pública com base na racionalidade formal, criando estruturas que privilegiassem a eficiência e a estabilidade institucional, afastando o poder pessoal e arbitrário dos governantes. O modelo burocrático visa garantir a igualdade de tratamento aos cidadãos e a responsabilização dos agentes públicos por seus atos, ainda que frequentemente seja criticado por seu excesso de formalismo e rigidez processual (HUGHES, 1998).

No Brasil, a burocracia weberiana foi adotada como modelo ideal a partir das reformas do Estado Novo, nos anos 1930, sobretudo com a criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público) em 1938, que marcou a institucionalização de práticas como o concurso público e a organização funcional das carreiras estatais.

Essa fase buscava romper com os resquícios patrimonialistas, profissionalizando o serviço público e estabelecendo uma administração baseada em critérios técnicos (LOUREIRO, 1997).

2.3 MODELO GERENCIAL (OU NOVA GESTÃO PÚBLICA)

O modelo gerencial, também conhecido como Nova Gestão Pública (NGP), emergiu a partir dos anos 1980 nos países anglo-saxões, especialmente no Reino Unido e na Nova Zelândia, como resposta às críticas dirigidas à rigidez e à ineficiência do modelo burocrático.

Conforme destaca Christopher Hood (1991), a NGP introduz no setor público princípios oriundos da administração privada, tais como foco em resultados, eficiência, avaliação de desempenho, descentralização decisória e responsabilização gerencial. Trata-se de uma abordagem orientada por metas, contratos de gestão e indicadores de performance, que busca transformar o cidadão em “cliente” dos serviços públicos.

No Brasil, esse paradigma ganhou força com a Reforma do Estado de 1995, conduzida por Luiz Carlos Bresser-Pereira durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado propôs uma clara distinção entre atividades exclusivas de Estado e serviços não exclusivos, fomentando a flexibilização da gestão pública, a profissionalização da administração indireta, a criação de organizações sociais e a adoção de instrumentos como contratos de gestão e avaliação por resultados (BRESSER-PEREIRA, 2001).

“A administração pública burocrática é racional, nos termos da racionalidade instrumental, na medida em que adota os meios mais adequados (eficientes) para atingir os fins visados. É, por outro lado, legal, na medida em que define rigidamente os objetivos e os meios para atingi-los na lei. Ora, em um mundo em plena transformação tecnológica e social, é impossível para o administrador ser racional sem poder adotar decisões, sem usar de seu julgamento discricionário, seguindo cegamente os procedimentos previstos em lei. [...] Ficava claro que se tornava necessário adotar novas formas de gestão da coisa pública, mais compatíveis com os avanços tecnológicos, mais ágeis, descentralizadas, mais voltadas para o controle de resultados do que o controle de procedimentos. E também mais compatíveis com o avanço da democracia em todo o mundo, que cada vez mais exige uma participação mais direta da sociedade na gestão pública.” (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 42)

Entretanto, apesar de sua formulação robusta, a implementação do modelo gerencial foi heterogênea e desigual entre os entes federativos, sendo mais perceptível no nível federal do que nas administrações estaduais e municipais. Como aponta Leonardo Secchi (2009), a consolidação da Nova Gestão Pública no Brasil esbarrou em limitações estruturais, resistências político-institucionais e na persistência de práticas patrimonialistas, especialmente fora dos grandes centros urbanos.

2.4 NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (NAP)

A Nova Administração Pública (NAP) emerge como uma resposta crítica às limitações do modelo gerencial, propondo uma reorientação dos valores que norteiam a gestão pública. Mais do que eficiência e resultados, ela enfatiza a participação democrática, a responsabilidade social, a transparência e a equidade no fornecimento dos serviços públicos.

Segundo Denhardt e Denhardt (2000), a NAP coloca o cidadão não apenas como “cliente” dos serviços estatais, mas como um coprodutor das políticas públicas, resgatando o papel da administração pública como promotora do bem comum, em oposição à lógica de mercado que marcou a Nova Gestão Pública. A ênfase desloca-se do “fazer mais com menos” para o “fazer certo com os outros”.

Nesse novo paradigma, ganha destaque o conceito de accountability ampliada, que envolve tanto o controle institucional quanto o controle social das ações estatais. Osborne (2006) caracteriza essa fase como a transição para um modelo de governança pública, no qual as decisões são tomadas de forma colaborativa entre Estado, sociedade civil e iniciativa privada, superando a rigidez técnico-burocrática.

Essa reconfiguração da administração pública não significa um abandono das preocupações com desempenho e resultados, mas sim a ampliação desses objetivos para incluir valores de cidadania, justiça e engajamento social. A Nova Administração Pública pressupõe

que políticas públicas mais eficazes só podem ser formuladas e executadas com o envolvimento direto dos cidadãos e da sociedade civil organizada.

Como destaca Bouckaert e Van de Walle (2003), a NAP se alicerça em uma lógica de confiança mútua e construção coletiva, na qual o Estado assume o papel de articulador e facilitador, e não apenas de executor técnico ou gerente de contratos. Trata-se, portanto, de um modelo que incorpora mecanismos colaborativos, fóruns deliberativos e instâncias de controle social como formas legítimas de gestão pública. Nesse sentido:

If good governance is defined as the process of decision-making, reflected in a strong involvement of civil society and based on networks, then the answer to the question of whether trust is necessary for good governance to occur seems to be obvious — ‘yes’. If, however, good governance is defined as the outcome (micro and macro) of the governance process, then the need for a priori trust is less clearcut, since markets and hierarchies may also result in comparable outcomes. In these cases, of course, trust may still serve as a means to diminish transaction costs. (BOUCKAERT; VAN DE WALLE, 2003, p. 340).

Em sentido semelhante, no Brasil, Leonardo Secchi (2012) identifica a NAP como uma tendência ainda em consolidação, mas que já orienta políticas voltadas à inclusão cidadã, à inovação participativa e ao fortalecimento de redes de cooperação entre diferentes atores públicos e sociais.

Por fim, interessante notar que a inclusão do princípio da eficiência no caput do artigo 37 da Constituição Federal, promovida pela Emenda Constitucional nº 19/1998, simboliza a incorporação de diretrizes da Nova Gestão Pública ao ordenamento jurídico brasileiro. Como observa Di Pietro (2022), tal princípio expressa a busca por resultados, economicidade e qualidade na prestação dos serviços públicos. Trata-se de um marco da transição para uma administração voltada à performance e à accountability, sem abandonar os fundamentos legais e impessoais da tradição burocrática.

Para Celso Antônio Bandeira de Mello (2017), a eficiência deve ser compreendida como um dever constitucional que impõe à Administração o uso racional dos recursos públicos, em consonância com a legalidade e o interesse público.

2.5 GOVERNANÇA PÚBLICA

A Governança Pública representa o modelo mais recente e abrangente da administração estatal. Em oposição às abordagens hierárquicas e centradas na autoridade estatal exclusiva, ela propõe um arranjo mais horizontal, voltado à colaboração entre múltiplos atores: Estado, sociedade civil, setor privado, organizações internacionais e redes intergovernamentais. A governança se estabelece como um processo dinâmico de negociação, coprodução e construção coletiva de soluções públicas, especialmente em contextos marcados pela complexidade e pela interdependência das políticas públicas.

Stephen Osborne (2006) conceitua a Nova Governança Pública como uma resposta à fragmentação da prestação de serviços públicos em redes, ressaltando que o governo deixa de ser o único provedor e passa a ser um coordenador de múltiplos atores. Essa nova lógica privilegia valores como transparência, participação, accountability horizontal e integração institucional.

De acordo com a OCDE (2005), a boa governança pública depende de estruturas capazes de garantir eficácia, abertura, integridade e inclusividade, sendo a confiança mútua entre os atores públicos e privados um elemento fundamental para a viabilidade dessas redes colaborativas.

Governance refers to the formal and informal arrangements that determine how public decisions are made and how public actions are carried out, from the perspective of

maintaining a country's constitutional values in the face of changing problems, actors and environments. [...] Open government is increasingly recognised to be an essential ingredient for democratic governance, social stability and economic development. [...] The principles of good governance – transparency and accountability; fairness and equity; efficiency and effectiveness; respect for the rule of law; and high standards of ethical behaviour – represent the basis upon which to build open government.” (OECD, 2005, p. 28-29)

A coexistência desses modelos na realidade brasileira evidencia a necessidade de abordagens híbridas e adaptadas aos contextos locais. No Acre, identificar qual modelo prevalece ou se sobrepõe é essencial para orientar propostas de transformação da administração pública, respeitando as peculiaridades regionais e os desafios estruturais da gestão estadual.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho adota o formato de ensaio teórico, cuja proposta central é articular conceitos, revisar criticamente a literatura existente e propor novas abordagens para o aperfeiçoamento da administração pública no Estado do Acre. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de natureza qualitativa e caráter exploratório, voltada à análise conceitual, sem coleta de dados primários.

A seleção das referências teóricas baseou-se em autores clássicos e contemporâneos da área de Administração Pública, tais como Max Weber, Luiz Carlos Bresser-Pereira, Raymundo Faoro, Robert Denhardt, Leonardo Secchi e Owen Hughes, além de fontes institucionais e jornalísticas confiáveis. Foram priorizados textos que abordam os modelos de administração pública e sua evolução no Brasil, bem como análises críticas sobre transparência, participação cidadã e o papel do servidor público.

A análise foi estruturada a partir da comparação entre os modelos teóricos e a realidade da gestão pública no Acre, buscando identificar pontos de convergência, lacunas e possibilidades de aprimoramento. A metodologia, portanto, está centrada na relação entre teoria e contexto, utilizando a literatura como base para proposições aplicáveis à realidade estadual.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. ANÁLISE CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO ACRE

O Estado do Acre, localizado na região Norte do Brasil, apresenta características geográficas, históricas e sociais que impactam diretamente sua estrutura administrativa. Com população estimada em pouco mais de 900 mil habitantes (IBGE, 2024), distribuída de forma desigual entre a capital e o interior, o estado enfrenta desafios típicos da Amazônia Legal, como o isolamento logístico, a dificuldade de acesso a serviços públicos e a dependência de transferências federais para manutenção das políticas sociais e administrativas.

No plano socioeconômico, o Acre apresenta um dos menores índices de desenvolvimento humano do país, com limitações históricas no acesso à educação, saúde e infraestrutura básica. Apesar dos avanços registrados nas últimas décadas — especialmente no combate ao analfabetismo e na ampliação de programas sociais — o estado ainda convive com desigualdades marcantes entre as áreas urbanas e rurais, bem como entre os diversos grupos populacionais, incluindo povos indígenas e comunidades tradicionais.

A administração pública estadual, nesse contexto, apresenta traços híbridos, onde convivem elementos patrimonialistas, burocráticos e gerenciais. É comum a presença de práticas clientelistas em determinadas regiões, aliadas à dificuldade de implementação de processos racionais de gestão. Embora haja esforços para modernizar a máquina pública, muitas

vezes esses avanços esbarram em estruturas engessadas, baixa capacidade técnica e falta de continuidade administrativa entre governos.

Um exemplo que ilustra essa complexidade é a dificuldade na gestão de pessoal. Apesar da existência de concursos públicos, ainda há elevado número de contratações temporárias e indicações políticas para cargos comissionados. Além disso, o uso da máquina pública para fins eleitoreiros permanece como uma prática recorrente em períodos de campanha, comprometendo a credibilidade institucional e a eficiência da gestão.

Outro fator crítico é a fragilidade dos instrumentos de participação e controle social. Ainda que o estado conte com conselhos de políticas públicas e ouvidorias, muitos desses canais não são efetivamente utilizados pela população, seja por falta de divulgação, pela baixa capacitação dos conselheiros, ou pela descrença generalizada nas instituições públicas. A transparência ativa ainda é limitada, dificultando o exercício pleno do controle social.

Essa realidade não pode ser compreendida apenas por indicadores técnicos, mas deve ser lida à luz da história e da identidade política do Acre. Como demonstra Maria de Jesus Morais (2016), a construção da chamada "acrianidade", enquanto discurso oficial e simbólico, foi instrumentalizada por projetos de poder, especialmente a partir da década de 1990, para produzir uma imagem coesa e idealizada do "povo da floresta", associando a identidade regional à ideia de harmonia, sustentabilidade e pertencimento territorial.

Contudo, essa construção simbólica, por vezes, esconde contradições profundas entre o discurso e a prática administrativa. A nomeação de parentes próximos para cargos estratégicos, como a escolha da esposa do prefeito de Rio Branco para o cargo de Chefe de Gabinete em 2025 (G1, 2025), não é apenas uma prática de viés patrimonialista: ela é também expressão de uma política local que se ancora em vínculos familiares e redes pessoais de poder, muitas vezes justificada sob o manto da "confiança" ou da "representatividade". Tal prática evidencia que, mesmo sob os emblemas de modernização institucional, persistem estruturas de mando personalistas, que negam a lógica impessoal e meritocrática da administração pública.

Um episódio marcante desse distanciamento entre o discurso democrático e a prática institucional ocorreu em maio de 2025, durante a reunião da Força-Tarefa de Governadores para o Clima e Florestas (GCF Task Force), realizada em Rio Branco. Em pleno evento internacional voltado à sustentabilidade e ao diálogo multilateral, manifestantes que protestavam pacificamente foram retirados à força do local enquanto o governador discursava, e vídeos amplamente divulgados pela imprensa mostraram cenas de agressão física contra os ativistas (G1, 2025; AC24HORAS, 2025).

A repressão ao protesto, que deveria ser tratado como legítima manifestação cidadã, amparada no direito fundamental de livre manifestação e liberdade de expressão, escancara a resistência estrutural à crítica pública e à participação social no Acre, especialmente quando esta confronta diretamente figuras de poder.

Esse tipo de episódio demonstra que, embora o discurso institucional adote expressões como "transparência", "governança" e "diálogo", as práticas continuam atreladas a um modelo de gestão marcado pela verticalidade e pela lógica do silenciamento. A reação violenta a um protesto legítimo em um fórum internacional reforça a urgência de consolidar uma cultura administrativa que respeite o dissenso, amplie os espaços públicos de deliberação e encare a crítica como parte do processo democrático, não como ameaça ao poder estabelecido.

Esse paradoxo entre o discurso de identidade coletiva, tão fortemente cultivado pela narrativa oficial do "Governo da Floresta", e a manutenção de práticas clientelistas revela que a acrianidade, enquanto projeto político, pode tanto empoderar quanto domesticar. Como afirma Morais (2016), a memória coletiva e os símbolos regionais são frequentemente mobilizados de cima para baixo, a fim de gerar legitimidade e consenso em torno de projetos estatais nem sempre voltados ao interesse público.

Dessa forma, compreender a administração pública no Acre exige mais do que aplicar modelos teóricos. Exige reconhecer que os desafios da gestão estadual estão imbricados com a trajetória histórica da ocupação territorial, com o imaginário coletivo forjado em torno do “povo da floresta”, e com as ambiguidades de uma elite política que, ao mesmo tempo em que exalta Chico Mendes como símbolo, frequentemente reproduz estruturas de exclusão, apropriação e patrimonialismo.

A análise revela, portanto, um cenário de transição e desafios. A administração pública acreana necessita superar práticas personalistas e adotar modelos que valorizem o planejamento de longo prazo, a racionalidade técnica e o protagonismo cidadão na formulação e avaliação de políticas públicas. A comparação com os modelos teóricos discutidos anteriormente demonstra que o Acre ainda mantém fortes resquícios do patrimonialismo, misturados a tentativas incompletas de adotar o modelo gerencial, sem consolidar ainda os princípios da governança pública.

4.2. PROPOSTAS METODOLÓGICAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA NO ACRE

A urgência de reestruturar práticas administrativas no Acre decorre não apenas de análises teóricas ou comparações institucionais, mas de episódios concretos que colocam em evidência a persistência de padrões personalistas, a fragilidade da cultura democrática e a baixa institucionalização de critérios técnicos nas decisões públicas.

Situações recentes envolvendo nomeações estratégicas e o tratamento dado à participação social mostram que ainda há um longo caminho a ser percorrido para consolidar uma administração pública orientada pela transparência, pela impessoalidade e pelo respeito ao cidadão enquanto sujeito de direitos. Nesse cenário, as propostas apresentadas aqui se justificam como medidas estruturantes para o fortalecimento do serviço público no estado.

As propostas a seguir dialogam com os princípios da Constituição Federal de 1988, especialmente os previstos no artigo 37, e com os paradigmas da Nova Administração Pública e da Governança Pública, que defendem uma administração mais eficiente, transparente e orientada à participação cidadã (DENHARDT; DENHARDT, 2000; SECCHI, 2012).

4.2.1. Transparência e acesso à informação:

Uma das principais fragilidades da administração pública acreana é a baixa efetividade dos canais de transparência e controle social. Para avançar nesse aspecto, é necessário investir em:

- a) Portais da transparência com linguagem acessível e dados atualizados em tempo real;
- b) Capacitação de conselhos de políticas públicas e ouvidorias, para que funcionem como instrumentos reais de fiscalização e deliberação;
- c) Ampliação da transparência ativa, conforme orienta a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), como mecanismo de prevenção à corrupção e fortalecimento da confiança institucional (BOUCKAERT; VAN DE WALLE, 2003).

4.2.2. Valorização do servidor público e cultura organizacional:

Conforme apontam Denhardt e Denhardt (2000), o servidor público deve ser compreendido como um agente a serviço do bem comum, e não apenas como executor de tarefas. Nesse sentido, é fundamental:

- a) Investir em formação continuada e ética profissional;

- b) Estimular o compromisso com resultados sociais e não apenas administrativos;
- c) Reduzir a influência de indicações políticas na ocupação de cargos estratégicos, priorizando critérios técnicos e meritocráticos (DI PIETRO, 2022).

4.2.3. Participação cidadã na formulação e avaliação de políticas:

A participação social ainda é limitada no Acre, especialmente em comunidades periféricas e rurais. Para enfrentá-la, propõe-se:

- a) A criação de mecanismos simples de escuta da população, como assembleias locais, consultas públicas e espaços digitais;
- b) O fortalecimento de parcerias com associações comunitárias e lideranças locais, valorizando o conhecimento dos territórios;
- c) A adoção de metodologias colaborativas na elaboração de planos e programas, conforme sugerido por Osborne (2006).

4.2.4. Planejamento e continuidade das ações de governo:

Muitos programas públicos sofrem com descontinuidade entre gestões, o que compromete sua efetividade. Para mitigar esse problema:

- a) É necessário adotar planos de médio e longo prazo com metas claras e indicadores de avaliação;
- b) Estimular a institucionalização de políticas públicas exitosas, independentemente de mudanças políticas;
- c) Fomentar o uso de evidências na tomada de decisão e na formulação de programas, como defendem Secchi (2009) e Bresser-Pereira (1997).

Essas propostas não esgotam as possibilidades, mas indicam caminhos viáveis e realistas para aprimorar a administração pública estadual. Sua implementação depende de vontade política, apoio institucional e engajamento da sociedade civil.

4.2.5. Fortalecimento das instituições de controle e defesa dos direitos:

A consolidação de uma administração pública democrática e orientada ao bem comum depende também da atuação autônoma, técnica e proativa das instituições de controle externo e defesa dos direitos fundamentais, como o Ministério Público e a Defensoria Pública. Essas instituições têm papel essencial na fiscalização da legalidade administrativa, na defesa dos interesses coletivos e na promoção do acesso à justiça para os grupos mais vulneráveis da população.

Assim, para que cumpram suas funções com efetividade, é necessário:

- a) Garantir a autonomia institucional e orçamentária, através não só de mera previsão legal, mas da disponibilização de orçamento compatível com as necessidades da instituição;
- b) Estimular a atuação preventiva e pedagógica, com foco na mediação de conflitos, fiscalização de políticas públicas e promoção da cidadania;
- c) Investir em estrutura, capacitação técnica e interiorização de serviços, de modo a ampliar o alcance e a presença dessas instituições em áreas remotas e tradicionalmente negligenciadas.

Como observam Denhardt e Denhardt (2000), a administração pública voltada ao serviço da cidadania deve ser sustentada por uma rede institucional robusta, onde o controle não se limita ao desempenho gerencial, mas envolve também a proteção de direitos e a escuta ativa da sociedade. No contexto acreano, fortalecer essas instituições é também uma forma de romper com padrões históricos de silenciamento e exclusão, e de construir uma cultura de governança baseada no diálogo, na justiça e na legalidade.

5. CONCLUSÕES

O percurso teórico e analítico desenvolvido neste ensaio permitiu compreender como os diferentes modelos de administração pública, do patrimonialismo à governança, coexistem, tensionam e influenciam a realidade brasileira, especialmente em contextos periféricos e marcados por desigualdades históricas, como é o caso do Estado do Acre.

Conforme analisado a partir de Faoro (2001) e Loureiro (2000), o patrimonialismo segue sendo um elemento estruturante das práticas administrativas locais, manifestando-se em nomeações pessoais, clientelismo e confusão entre o público e o privado. Mesmo após a formalização de avanços institucionais, como a inclusão do princípio da eficiência no artigo 37 da Constituição Federal pela EC nº 19/1998, conforme destacam Di Pietro (2022) e Bandeira de Mello (2017), observa-se que os preceitos normativos ainda são frequentemente desviados pela lógica política tradicional.

A tentativa de superação desse modelo através da introdução do paradigma gerencial no Brasil, particularmente com a Reforma do Estado de 1995 (Bresser-Pereira, 1997), apresentou avanços importantes em termos de profissionalização e foco em resultados. No entanto, como alerta Secchi (2009), sua implementação foi desigual, limitada por resistências institucionais e pela persistência de velhos padrões. Nesse cenário, ganha força a Nova Administração Pública, que, segundo Denhardt e Denhardt (2000), desloca o foco do cidadão como “cliente” para o cidadão como “coprodutor” das políticas públicas – um ideal ainda distante da realidade acreana.

A Governança Pública, como modelo mais abrangente e atual, propõe a construção colaborativa de soluções públicas, em redes e com múltiplos atores, conforme explicitado por Osborne (2006) e pela OCDE (2005). No entanto, como visto ao longo do ensaio, práticas recentes no Acre, como a repressão a protestos legítimos e o uso político de cargos comissionados, indicam que ainda se opera majoritariamente sob uma lógica vertical e excludente, que dificulta a efetivação de espaços democráticos reais.

As propostas metodológicas aqui apresentadas são voltadas à ampliação da transparência ativa, à valorização do servidor público, ao planejamento institucional de longo prazo, ao fortalecimento da participação social e ao papel estratégico de instituições como o Ministério Público e a Defensoria Pública dialogam diretamente com essa agenda de transição.

Tratam-se, portanto, de medidas que se ancoram em valores como a justiça, a equidade, a legalidade e a inclusão, centrais na construção de uma administração pública republicana, como propõem Bouckaert e Van de Walle (2003), ao enfatizarem a importância da confiança como eixo das boas práticas de governança.

Romper com a cultura do mando e da apropriação da máquina pública não é apenas uma questão técnica, mas sobretudo política e ética. No contexto acreano, onde a “acreatividade” se tornou discurso oficial moldado por projetos de poder (MORAIS, 2016), pensar a administração pública também é disputar narrativas: entre o populismo simbólico e a cidadania real; entre o clientelismo herdado e a gestão orientada por direitos; entre o silêncio imposto e a participação como princípio.

Portanto, mais do que importar modelos administrativos, é preciso criar caminhos enraizados no território, construídos a partir da escuta da população e do fortalecimento das instituições públicas. Em tempos de desconfiança e apatia cívica, a administração pública ainda pode, e deve, ser espaço de reconstrução democrática, resistência institucional e afirmação do bem comum.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F., & LOUREIRO, M. R. (2018). Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In R. Pires, G. Lotta, V. E. Oliveira (Orgs.), *Burocracias e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas* (pp. 23-56). Brasília, DF: Ipea.

AC24HORAS. *Protesto e pancadaria marcam último dia da GCF Task Force no Acre.* AC24Horas, 23 maio 2025. Disponível em: <https://ac24horas.com/2025/05/23/protesto-e-pancadaria-marca-ultimo-dia-da-gcf-task-force-no-acre/>. Acesso em: 23 maio 2025.

BOUCKAERT, G., & van de WALLE, S. (2003). Comparing Measures of Citizen Trust and User Satisfaction as Indicators of 'Good Governance': Difficulties in Linking Trust and Satisfaction Indicators. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 329-343. <https://doi.org/10.1177/0020852303693003> (Original work published 2003).

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.* Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 58 p. (Cadernos MARE da Reforma do Estado; v. 1).

DENHARDT, Robert B. *Teorias da Administração Pública.* São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Jane Vinzant. The New Public Service: Serving Rather than steering. *Public Administration Review*. Washington: 60 (6), 549-559, Nov./Dec. 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo.* 35. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2022.

FAORO, Raymundo. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro.* São Paulo: Globo, 2001.

HOOD, Christopher. *A public management for all seasons?* *Public Administration*, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

HUGHES, Owen E. *Public Management and Administration: An Introduction.* Londres: Macmillan, 1998.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de direito administrativo.* 34. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2017.

G1 ACRE. *Durante reunião da GCF, protesto interrompe fala do governador Gladson Cameli e manifestantes são retirados.* G1 Acre, 23 maio 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/ac/acre/noticia/2025/05/23/durante-reuniao-da-gcf-protesto-interrompe-fala-do-governador-gladson-cameli-e-manifestantes-sao-retirados.ghtml>. Acesso em: 23 maio 2025.

G1 ACRE. *Prefeito de Rio Branco nomeia a esposa como chefe de gabinete com salário de R\$ 28,5 mil.* G1, Rio Branco, 11 fev. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/ac/acre/noticia/2025/02/11/prefeito-de-rio-branco-nomeia-a-esposa-como-chefe-de-gabinete-com-salario-de-r-285-mil.ghtml>. Acesso em: 19 maio 2025.

SECCHI, L. (2009). **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista De Administração Pública, 43(2), 347 a 369. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6691>.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 58 p. (Cadernos MARE da Reforma do Estado; v. 1).

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. *Modernising Government: The Way Forward.* Paris: OECD, 2005.

OSBORNE, Stephen P. *The New Public Governance?* Public Management Review, v. 8, n. 3, p. 377–387, 2006.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.* Brasília: EdUnB, 2004.