

---

## **Participação Cidadã: proposta de construção de direcionamentos a partir de fóruns temáticos em Santa Catarina**

### **Citizen Participation: proposal for building directions through thematic forums in Santa Catarina**

---

#### **Melissa Watanabe**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2205-6235>  
Universidade do Extremo Sul Catarinense, Brasil  
E-mail: melissawatanabe@unescc.net

#### **Thiago Rocha Fabris**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0138-7863>  
Universidade do Extremo Sul Catarinense, Brasil  
E-mail: thiagorfabris@unescc.net

#### **Geraldo Bittencourt Bergler Filho**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2296-572X>  
Universidade do Extremo Sul Catarinense, Brasil  
E-mail: geraldobb1@unescc.net

#### **Isabelle Cesa Rovaris**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1558-3637>  
Universidade do Extremo Sul Catarinense, Brasil  
E-mail: rovarisisabelle@gmail.com

#### **Tamiris Viana Machado**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0291-5867>  
Universidade do Extremo Sul Catarinense, Brasil  
E-mail: tamirisviamachado@gmail.com

---

### **RESUMO**

A participação pública tem assumido um papel importante nas decisões e exigências dos encaminhamentos dados pelas esferas governamentais. O formato da tríplice hélice com engajamento da população é cada vez mais usado buscando direcionamentos que a sociedade deseja. O objetivo deste trabalho é descrever o formato colaborativo de participação das esferas públicas e privadas em fóruns temáticos como potencializadores de diálogos, visando a busca de direcionamentos para o desenvolvimento regional. O procedimento metodológico é descritivo exploratório de abordagem qualitativa em formato de proposta metodológica com observação participante. Os eventos ocorreram entre os anos de 2018 e 2019, com participação de pessoas de vários setores da sociedade que interagem e geravam apontamentos. Os resultados mostram que os fóruns apresentaram um caráter seminal na percepção dos agentes da necessidade de uma imediata construção de planos de desenvolvimento para municípios e região.

**Palavras-chave:** Colaboração; Desenvolvimento Regional; Políticas Públicas; Participação Cidadã; Fóruns.

## ABSTRACT

Public participation has assumed an important role in the decisions and requirements of the referrals given by the governmental spheres. The triple helix model with community engagement is increasingly being used to seek directions that society desires. The objective of this study is to describe the collaborative format of public and private spheres participation in thematic forums as dialogue enhancers, aiming the search for directions for regional development. The methodological procedure is a descriptive exploratory qualitative approach in the form of a methodological proposal with participant observation. These events took place between 2018 and 2019, with the participation of people from various sectors of society who interacted and generated notes. Results show that the forums had a seminal character in the agents' perception about the need for an immediate construction of development plans for municipalities and the region.

**Keywords:** Collaboration; Regional Development; Public Policies; Citizen Participation; Forums.

---

## INTRODUÇÃO

Dedicar um tempo na agenda para pensar os encaminhamentos do município ou região a qual se vive, foi uma das ações que empresários, agentes governamentais, líderes de associações e acadêmicos fizeram a partir de um convite provocado por uma universidade comunitária do sul de Santa Catarina. Assim, a conceitualmente conhecida por interação entre hélices, entre sociedade civil, iniciativa privada, universidade e governo, tornou-se um processo concreto ao qual foi evidenciado em municípios do sul de Santa Catarina entre 2018 e 2019. Nestes dois anos, foram feitos 4 fóruns temáticos, utilizando uma metodologia desenvolvida por pesquisadores e grupo de pesquisa de um programa de pós-graduação de uma universidade comunitária.

Dores (2009), observou que tais participações públicas assumem um papel relevante, porém ressaltou que algumas vezes os procedimentos aplicados podem não ser tão efetivos, assim a autora evidencia a relevância do investimento em métodos e formatos de comunicação mais assertivos entre gestores, técnicos e cidadãos.

Tal interação é denominado conceitualmente como quádrupla hélice, proveniente do modelo inicial de tríplice hélice que foi moldado para representar a interação entre Governo, universidade e indústria, baseou-se no papel das instituições governamentais nacionais e regionais para promover a colaboração entre estas esferas, no qual observa-se que tais interações evoluem e fortalecem-se. A quarta hélice ocorre com a inclusão da sociedade civil organizada. Observa-se que os instrumentos privilegiados que foram propostos para atingir essa interação eram em sua maioria vinculados a ativação pública

em formas de coordenação, acordos, e interface, ou para o apoio econômico público na colaboração entre universidade e indústria (Carayannis; Campbell, 2009; Etzkowitz, 2003; Etzkowitz; Leydesdorff, 2000; Leydesdorff; Etzkowitz, 1960; Viale; Campodall'orto, 2002).

Vale ressaltar que as tradicionais categorizações entre tipos e funções das organizações estão ao longo do tempo desaparecendo, ou pelo menos os envolvimento e relações estão cada vez mais difusos. Observa-se que as agências governamentais compartilham o poder com peritos de instituições privadas e universidades. As empresas tornam-se socialmente envolvidas a partir de "responsabilidade social corporativa". Instituições do conhecimento operam cada vez mais no âmbito da ciência e da consultoria, pois necessitam tornar-se comercialmente ativas para a sua sustentabilidade econômica (Bressers, 2012).

De todo modo, as organizações mantêm suas características primárias, porém as relações entre si estão crescendo e as organizações assemelham-se, competem e sombreiam em alguns dos papéis exercidos por cada uma (Bressers, 2012). Assim, o presente trabalho, tem como objetivo descrever o formato colaborativo de participação das diversas esferas públicas e privadas em fóruns temáticos ocorridos como potencializadores de diálogos com vistas à busca de direcionamentos para o desenvolvimento da região.

Este trabalho é composto por esta seção introdutória, seguida de um breve referencial teórico. Nos procedimentos metodológicos aborda-se a lógica da pesquisa realizada. Na seção resultados e discussões serão apresentados os achados das experiências adquiridas e o formato conduzido na condução dos fóruns temáticos.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A administração pública tem o desafio de desempenhar um papel central na melhoria da qualidade de vida da população, atendendo às expectativas cada vez maiores dos cidadãos e das empresas. E, para que possa exercer esse papel fundamental, é preciso contar com lideranças capazes de orientar e motivar as suas equipes, fortalecer as relações intergovernamentais, promover a participação da sociedade na prestação dos serviços públicos na busca por novos caminhos e na superação de problemas complexos (Lopes *et al.*, 2020).

Devido a esta complexidade cada vez mais presente na sociedade busca-se formatos híbridos de gestão, a qual a escuta das partes faz-se cada vez mais necessárias. Assim, Angelis (2015, p. 27), busca fomentar essas discussões com intuito de criar uma lógica direcionada a uma governança compartilhada. O autor entende que se faz necessário uma mudança de mindset, ou seja, alterar a situação de dependência da comunidade com relação ao poder público. Tal alteração visa uma “situação ideal de corresponsabilidade e cidadania no desenvolvimento de ações para melhoria das condições de vida da comunidade”. A valorização do engajamento participativo para que as pessoas tenham a vida que valorizam, se manifesta importante uma vez que compreendem a razão para valorizar (Sen, 2010).

Logo, a promoção de “parcerias” e uma maior cooperação interagências entre departamentos governamentais, órgãos públicos, empresas privadas e o terceiro setor tornou-se um marco nas estratégias para promover a inclusão social e no mercado de trabalho nos níveis nacional e supranacional (McQuaid, 2010).

Entretanto, destaca-se a complexidade e diversidade das questões em torno do desenvolvimento e implementação de abordagens de parceria e outras formas de cooperação interagências. Assim, deve-se considerar as vantagens e as dificuldades do trabalho em parceria, especialmente no contexto das políticas de regeneração e empregabilidade. Outras questões devem ser levadas em conta ao se considerar uma governança compartilhada como: foco estratégico; participação de indivíduos e organizações chaves; capacidade compartilhada de cooperação e mutualismo; incentivos e interdependência simbiótica; complementaridade organizacional e coterminosidade; e procedimentos orientados para resultados fatores estes apontados por McQuaid (2010).

Angelis (2015), entende que o modelo europeu da nova gestão pública apresenta a perspectiva pluralista nas organizações. Tal modelo foca na gestão eficiente, produtiva, descentralizada e na participação cidadã voltadas à experiência inovadora. A busca por equidade que no longo prazo traz a responsabilização social (*accountability*), a defesa pelo que é público e o foco no cidadão (Angelis, 2015).

Segundo Frey (2004), a participação popular sai da esfera de estudos de movimentos sociais e vai para uma análise da gestão pública com o foco em buscar mobilizar todo o conhecimento da sociedade disponível na busca pela performance administrativa. Já na visão de Simonard e Santos (2017), apontam o reforço que as mídias sociais dão ao processo de engajamento na construção de ações, projetos e programas

com o intuito de estabelecer mecanismos de controle de políticas públicas mais democráticas e participativas.

Angelis (2015) aponta que os desafios na operacionalização da participação popular é a criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimentos tanto internamente quanto fora dos governos para que este seja propulsor de co-criação de políticas, programas e projetos. Desafio também na sistematização das informações e criação dos critérios do que é coletado a partir das discussões *online*; utilização de sistemas inteligentes que transformem os dados em conhecimento.

Uma sequência de reformas administrativas no âmbito da gestão pública foram surgindo no final da década de 1980. Para agrupar estudos do gênero, Hood (1991) sugeriu o uso da terminologia *New Public Management* - (NPM), o qual se difundiu durante os anos de 1990 (Dunleavy; Hood, 1994; Peters; Pierre, 1998; Rhodes, 1996). Hood (1991) propôs a adoção práticas voltadas aos resultados com o intuito de aumentar a efetividade do setor público. No entanto, devem ser analisadas, adaptadas e aplicadas de acordo com cada realidade contextual (local/regional) em questão (Gruening, 2001; Hood, 1991).

Osborne (2010), traz uma visão da governança pública que mostra após uma década da publicação de Hood referente a nova gestão pública (*New Public Management*), entende-se que a vertente da nova gestão pública foi um processo transitório da administração pública tradicional e que avança para a chamada nova governança pública (*New Public Governance* - NPG). Tais terminologias são importantes, afirma o autor, uma vez que altera de uma implementação de política pública para a prestação de serviços públicos como uma evolução proveniente da tradicional administração pública dos anos finais de 1970, seguindo para NPM início de 1980, avançando para NPG desde então (Cavalcante, 2019).

Osborne e Strokosch (2013) propõem um encaminhamento teórico para a compreensão da coprodução de serviços públicos. Ele combina os insights da administração pública e da teoria de gerenciamento de serviços para produzir uma nova tipologia de coprodução. Isso esclarece seu papel nos níveis operacional e estratégico, bem como seu potencial de mudança transformacional nos serviços públicos.

O intercâmbio público e a deliberação aberta podem efetivamente definir os objetivos do desenvolvimento e elaborar os meios para atingi-lo. Nesta perspectiva, a

construção de regras e fóruns organizacionais tornam-se uma tarefa fundamental do desenvolvimento (Evans, 2003).

Como os estudos empíricos sobre coprodução ainda são escassos, há pouca evidência disponível sobre as condições facilitadoras ou seus impactos relativos nos atores da coprodução envolvidos e na sociedade como um todo (Sorrentino *et al.*, 2018). Sicilia *et al.* (2019) identificou, por meio de uma revisão da literatura, seis fatores que facilitam a coprodução, sendo classificados em duas categorias abrangentes: (1) fatores organizacionais, incluindo arranjos organizacionais, papéis profissionais e ferramentas gerenciais e (2) fatores processuais, incluindo o recrutamento dos participantes, a preparação dos participantes e o design do processo.

O estudo de Scupola e Mergel (2022), sobre o caso de transformação digital da administração pública na Dinamarca, aponta que a coprodução foi um elemento chave em todas as fases da transformação digital, desde a estratégia e política de formulação, até a implementação. Governos central, local e regional, bem como, atores do setor privado e ONGs estiveram envolvidos na formulação e implementação das estratégias e políticas digitais em diferentes fases de coprodução.

Para Chan e Pan (2005) a entrega das prestações de serviços está avançando para o meio eletrônico, mas ainda seguem nos canais tradicionais. Corroborando com o que foi dito na Enterprise (2004) a qual exclusões digitais, questões de privacidade e segurança, e requisitos legislativos reforçam a sequência dos canais tradicionais tenham espaço. Lenk (2002) afirma que as prestações de serviços no meio eletrônico cresceram porque muitos consideram os serviços públicos um aborrecimento diário.

Silveira (2001) e Diniz (2002) apontam que a adoção das políticas eletrônicas deve estar intrinsecamente associada com políticas de inclusão social, visando incluir camadas excluídas da sociedade. O Governo Eletrônico só faria sentido se o público-alvo tivesse acesso à internet para poder usufruir das informações e serviços disponíveis Henrique Ramos Medeiros; de Aquino Guimarães (2006). A ausência da inclusão digital é um grande risco para as políticas eletrônicas, já que o sistema pode se tornar restritivo.

A teoria de Robey *et al.* (2003) gera um multicanal entre os canais offline tradicionais e os meios digitais, entrelaçando quatro aspectos, reforço, complementaridade, sinergia e reciprocidade. Para Sotto (1997) e Turoff (1997) o trabalho virtual seria uma segunda representação do trabalho presencial, mas mediado pelo uso da tecnologia. Essa coexistência entre virtual e material permite que as equipes

e organizações ampliem suas capacidades (Robey *et al.*, 2003). Mas para que isso funcione é necessário escutar os problemas encontrados pelo público em que a ferramenta está focada.

No estudo de Lopes e Dhaou (2018) foi desenvolvida uma revisão sistemática para analisar os casos de inúmeros países, de forma qualitativa seguindo os seguintes aspectos: Contexto, transformação, resultados e avaliação. O contexto destaca os elementos socioculturais, recursos, restrições, tecnologia, liderança da agência, nível de confiança e prontidão do cidadão. A transformação identifica a estratégia seguida, observando capacidades institucionais e recursos humanos, além da definição de abordagens inovadoras de engajamento e participação. Nos resultados são apresentados os benefícios alcançados pelas transformações digitais ocorridas no serviço. E por último, a avaliação vem para monitorar, prestar contas e medir o impacto fornecendo *feedback* para melhorias.

Os resultados apresentam recomendações para a prestação de serviços públicos: 1) promoção de avaliações, responsabilidade dos prestadores dos serviços públicos, desempenho e impacto do serviço prestado; 2) desenvolvimento de uma estratégia de transformação digital que esteja de acordo com o contexto do país; 3) tomada de decisões em conjunto a todos os níveis do governo, cidadãos, setor privado, comunidade acadêmica e demais organizações. Alcançando assim maior engajamento, inclusão, participação e transparência; 4) projetar abordagens inovadoras na entrega de serviço aproveitando o potencial das tecnologias emergentes; 5) desenvolvimento de recursos humanos em alfabetização digital e da capacidade de organizações públicas em transformação digital.

Pereira e Ckagnazaroff (2021), apontam que as organizações públicas devem ser direcionadas a responsividade e do valor público, desta forma, estudos referentes a NPG englobam contextos sociais, políticos e éticos.

## **METODOLOGIA**

O presente estudo busca descrever as estratégias desenvolvidas para a coleta dos dados, sistematização e apresentação de resultados em tempo real, a partir do Fórum público ocorrido entre membros da comunidade e setor público com vistas a potencializar

diálogos na busca por direcionamentos de desenvolvimento para municípios no sul de Santa Catarina.

Os resultados referem-se à descrição da metodologia desenvolvida para capturar, sistematizar e revelar aos partícipes do fórum público. A coleta de informações da audiência foi referente ao que eles esperavam para o amanhã (futuro) de determinada cidade. A partir dos dados coletados por meio das interações ocorridas durante o fórum, foram observadas as questões, abordadas pelos participantes, com maior destaque para o desenvolvimento da região.

Em um primeiro momento realizou-se a exposição da necessidade de tratar questões relevantes para o futuro do município e da região. Em paralelo, uma equipe estava no *backoffice* coletando e sistematizando as informações, os resultados foram repassados ao público durante o evento.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

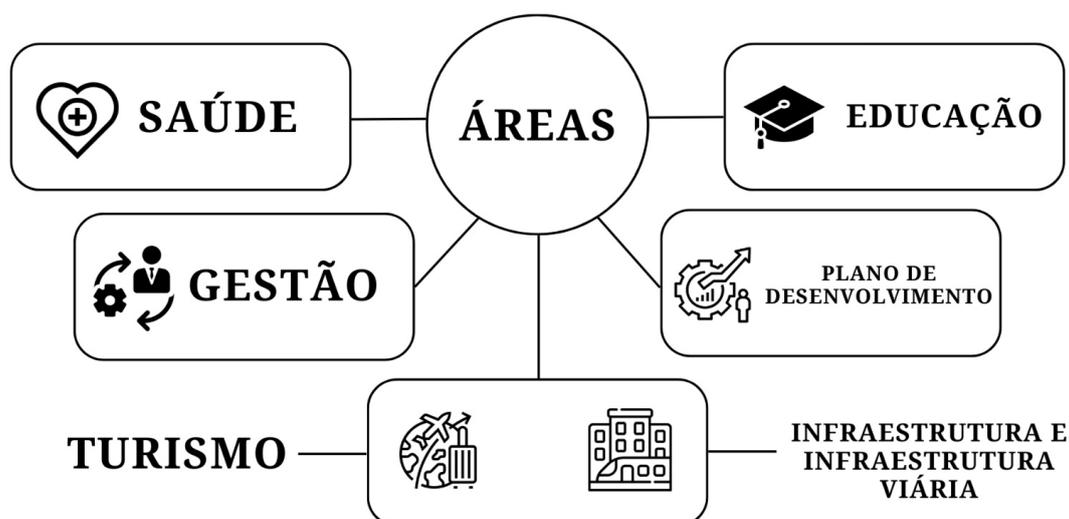
O Fórum iniciou às 7h da manhã e ocorreu até o meio-dia e trinta, no dia 24 de julho de 2018. Estiveram presentes no auditório da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), em torno de 400 pessoas que compunham representantes e expoentes da área empresarial, governamental, líderes de movimentos sociais e a academia do município. Tal evento foi apresentado ao vivo por uma rádio local que transmitiu os diálogos ocorridos entre os participantes, bem como houve a interação da audiência recebendo respostas via um canal aberto pela plataforma *Whatsapp*. A provocação motivou um total de 713 interações. A audiência presente no auditório também tinha à disposição um microfone para expor suas ideias ao público presente e a audiência na rádio, as quais também eram sistematizadas por uma equipe posicionada à frente do palco. As informações recolhidas em ambos os formatos (microfone e *Whatsapp*) foram condensadas e sistematizadas em uma única planilha, a qual pela análise da frequência das palavras e por semelhança eram devidamente organizadas. Resultados preliminares foram disponibilizados no decorrer do evento e a partir de nuvens de palavras e gráficos de frequência, a audiência ia se inteirando dos resultados parciais. Trinta minutos antes do encerramento do evento, findou a interação a qual o grupo de técnicos compilaram todas as informações e disponibilizaram então o total do que o público entendia como relevante para a cidade.

Para a viabilidade de tal metodologia utilizou-se uma equipe multidisciplinar com a presença de estudantes de graduação e mestrado em um número de 15 e pesquisadores doutores da área de ciências econômicas, administração e matemática/estatística. Todo o processo de elaboração metodológica ocorreu com reuniões prévias. A primeira destas reuniões de cunho metodológico apresentou uma duração aproximada de duas horas, a qual ocorreu com os pesquisadores e o apresentador do evento. A segunda reunião ocorreu no auditório, local do evento, na qual foram observadas as condições técnicas e de infraestrutura necessárias para o dia do evento. Tal reunião teve duração de aproximadamente uma hora e meia e foi composta por dois pesquisadores e corpo técnico institucional (setores de TI, apoio logístico e eventos). A terceira reunião ocorreu em formato de pré-teste da metodologia na qual toda a equipe foi mobilizada e apresentou uma duração de aproximadamente seis horas e ocorreu na semana anterior ao evento. O intuito foi observar possíveis dificuldades que pudessem ocorrer no dia do evento, a fim de dirimir possíveis problemas.

Em seguida descreve-se os dados resultantes obtidos pelos partícipes do Fórum ocorrido com vistas ao entendimento de formatos de transição para que ocorra uma efetiva e profícua aproximação Universidade-Indústria-Governo-Sociedade visando um planejamento e desenvolvimento regional.

Para captura, sistematização dos dados enviados em tempo real via canal do *WhatsApp* foram recebidas respostas da audiência referentes à pergunta “Quais os direcionamentos para a cidade do Amanhã?”. Ao receberem os dados, os estudantes e pesquisadores compilaram e agruparam as respostas em grandes áreas, sendo elas: saúde, educação, gestão, infraestrutura, infraestrutura viária, meio ambiente, plano de desenvolvimento, turismo, entre outras.

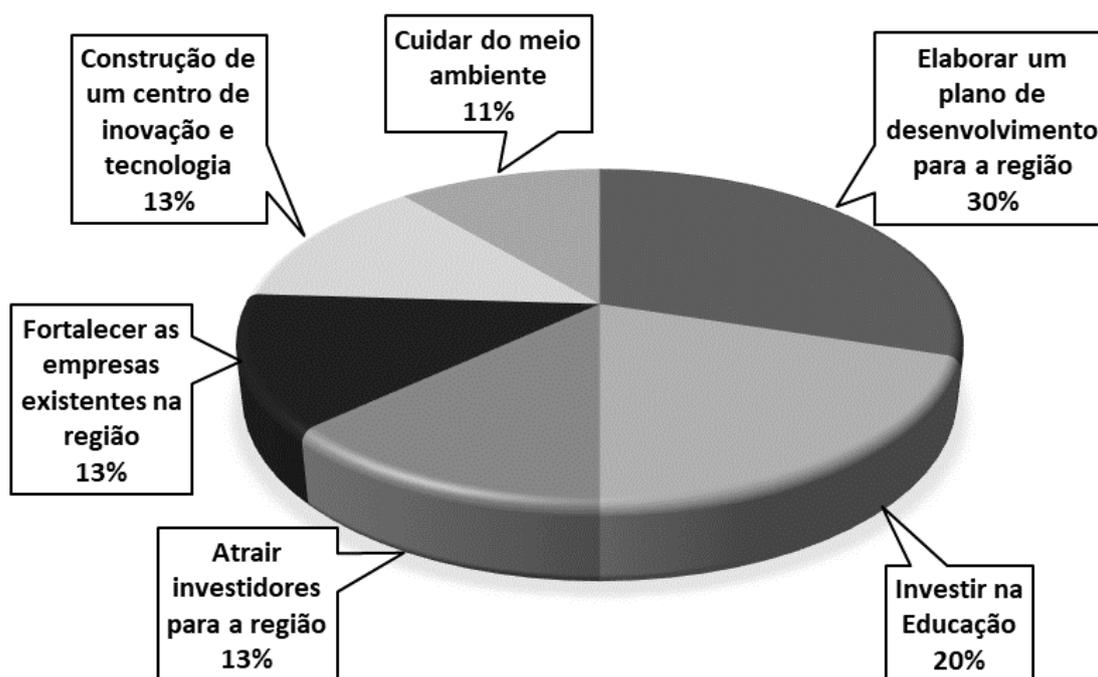
**Figura 1** – Grandes áreas abordadas pelos partícipes do Fórum



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa (2018).

Assim, a partir dos dados coletados e sistematizados pela equipe no dia 24 de Julho de 2018, obteve-se como resultado o gráfico 1. Observa-se que a necessidade de elaborar um plano de desenvolvimento regional foi um item importante apontado pelos participantes, sendo o tema mais citado pela audiência. O segundo item mais abordado foi o investimento em educação, tal apelo veio em vários sentidos, seja a partir de uma educação empreendedora, bem como, para desenvolvimento de novas lideranças e profissionalizantes. A construção de um centro de inovação e tecnologia, o fortalecimento das empresas presentes na região e a atração de investidores para a região, foram itens apontados com frequência como prioridades para o futuro. Por fim, o item sobre o cuidado com o meio ambiente completa a lista de prioridades.

**Figura 2** – Frequência de dados sistematizados a partir do Fórum



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa (2018).

Passados 5 anos do evento, observa-se que a metodologia para a época foi inovadora, o engajamento ocorrido apresentou bastante repercussão nos anos seguintes. Como exemplo, é possível citar o Plano de Desenvolvimento Socioeconômico da Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC), um projeto desenvolvido com o apoio técnico do Observatório de Desenvolvimento Socioeconômico e Inovação da Unesc e com o Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS/UNESC), sendo resultado de um trabalho colaborativo realizado por munícipes, representantes da sociedade civil, setor produtivo e do governo municipal dos municípios que compõem a AMREC. Além disso, houve o aprimoramento dos indicadores de educação no município, outro exemplo da repercussão gerada pelo Fórum.

## CONCLUSÃO

A tríplice e a quádrupla hélice não pode ser considerada a salvadora de todos os males, porém pode ser um instrumento interessante que vai ao encontro das necessidades das diversas esferas, com vistas principalmente ao desenvolvimento socioeconômico.

Amenizar as arestas e criar amálgama para uma duradoura construção deve ser o foco dos esforços. Vale ressaltar que o processo de construção é lento e necessita uma série de ajustes e quebras de paradigmas e de *status quo*, para um firme avanço e garantia de sustentabilidade.

Finalmente, o que ficou evidente nos estudos observados é que o ponto nevrálgico para o sucesso neste processo é a comunicação eficiente e eficaz entre as esferas do processo. A tendência de ganha-ganha ocorre quando as regras são claras, as informações fluem e a comunicação chega de forma correta e no momento oportuno. Há necessidade de estudos futuros referentes a comunicação, aprofundamento da participação cidadã e seus novos formatos e a outros fóruns, para buscar diferentes métodos de abordagem quanto a prática da coprodução.

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi realizado com o apoio das seguintes instituições de fomento: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC); e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

## REFERÊNCIAS

ANGELIS, C. T. D. A EMERGÊNCIA DA REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO: A GOVERNANÇA COMPARTILHADA E O MODELO DO NOVO SERVIÇO PÚBLICO. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 45, 2015. Disponível em: [//www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/583](http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/583). Acesso em: 27 nov. 2023.

BRESSERS, N. The triple helix organization in practice: Assessment of the triple helix in a Dutch sustainable mobility program. **Science and Public Policy**, v. 39, n. 5, p. 669–679, 2012.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, v. 46, n. 3/4, 2009. Disponível em: <http://www.inderscience.com/link.php?id=23374>. Acesso em: 27 nov. 2023.

CAVALCANTE, P. L. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 2, p. 195–218, 2019.

CHAN, C. M. L.; PAN, S. L. Intertwining offline and online channels in multi-channel public service delivery: a case study. **Academy of Management Proceedings**, v. 2005, n. 1, 2005. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2005.18783340>. Acesso em: 27 nov. 2023.

DINIZ, E. Governo digital. **Montevidéu: Associação Latino-Americana de Integração (Aladi)**, 2002.

DORES, A. C. das. **Processo de participação pública colaborativa em planejamento: o estudo de caso do plano de gestão da região hidrográfica do Algarve**. 2009. Tese de Doutorado.

DUNLEAVY, P.; HOOD, C. From old public administration to new public management. **Public Money & Management**, v. 14, n. 3, p. 9–16, 1994.

ENTERPRISE, D. G. Multi-channel delivery of eGovernment services, 2004.

ETZKOWITZ, H. Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. **Social Science Information**, v. 42, n. 3, p. 293–337, 2003.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 109–123, 2000.

EVANS, P. Além da “Monocultura Institucional”: instituições, capacidades e o desenvolvimento deliberativo. **Sociologias: Teoria Sociológica**, Porto Alegre, p. 20–63, 2003.

FREY, K. Governança interativa: uma concepção para compreender a gestão pública participativa?. **Política & Sociedade**, v. 3, n. 5, 2004. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/1982>. Acesso em: 27 nov. 2023.

GRUENING, G. Origin and theoretical basis of new public management. **International Public Management Journal**, v. 4, n. 1, p. 1–25, 2001.

HOOD, C. A Public Management for All Seasons?. **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.

LENK, K. Electronic Service Delivery – A driver of public sector modernisation. **Information Polity**, v. 7, n. 2–3, p. 87–96, 2003.

LEYDESDORFF, L.; ETZKOWITZ, H. Emergence of a Triple Helix of university—industry—government relations. **Science and Public Policy**, v. 23, n. 5, p. 279–286, 1996.

LOPES, A. V. *et al.* Profissionalização da Liderança Pública: uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 08–27, 2020.

LOPES, N. V.; DHAOU, S. B. Public Service Delivery Framework: Case of Canada, China and Estonia. *Em: PUBLIC SERVICE DELIVERY FRAMEWORK*, 2018, New York, NY, USA. **Proceedings of the 11th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance**. New York, NY, USA: Association for Computing Machinery, 2018. p. 101–110. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3209415.3209489>. Acesso em: 27 nov. 2023.

MCQUAID, R. W.; SCHERRER, W. Changing reasons for public–private partnerships (PPPs). **Public Money & Management**, v. 30, n. 1, p. 27–34, 2010.

MEDEIROS, P. H. R.; GUIMARÃES, T. de A. A institucionalização do governo eletrônico no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1–13, 2006.

OSBORNE, S. P. The governance of contracting relationships: “Killing the golden goose”: A third-sector perspective. In: **The New Public Governance?**. Routledge, 2010. p. 286–316.

OSBORNE, S. P.; STROKOSCH, K. It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. **British Journal of Management**, v. 24, n. S1, p. S31–S47, 2013.

PEREIRA, B. A. D.; CKAGNAZAROFF, I. B. Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 1, p. 111–122, 2021.

PETERS, B. G.; PIERRE, J. Governance Without Government? Rethinking Public Administration. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 8, n. 2, p. 223–243, 1998.

- RHODES, R. A. W. The New Governance: Governing without Government. **Political Studies**, [s. l.], v. 44, n. 4, p. 652–667, 1996.
- ROBEY, D.; SCHWAIG, K. S.; JIN, L. Intertwining material and virtual work. **Information and Organization**, v. 13, n. 2, p. 111–129, 2003.
- SCUPOLA, A.; MERGEL, I. Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. **Government Information Quarterly**, v. 39, n. 1, 2022.
- SEN, A. Desenvolvimento como liberdade; tradução Laura Teixeira Motta; revisão técnica Ricardo Doninelli Mendes. **São Paulo: Companhia das Letras**, p. 54-77, 2010.
- SILVEIRA, S. A. da. **Exclusão digital: a miséria na era da informação**. 1ªed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2001.
- SIMONARD, P.; SANTOS, A. R. V. Identidade, pertencimento e engajamento político nas mídias sociais. **Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis**, v. 14, n. 3, p. 14–31, 2017.
- SORRENTINO, M.; SICILIA, M.; HOWLETT, M. Understanding co-production as a new public governance tool. **Policy and Society**, v. 37, n. 3, p. 277–293, 2018.
- SOTTO, R. The virtual organisation. **Accounting, Management and Information Technologies**, v. 7, n. 1, p. 37–51, 1997.
- TUROFF, M. Virtuality. **Communications of the ACM**, v. 40, n. 9, p. 38–43, 1997.
- VIALE, R.; CAMPODALL'ORTO, S. An evolutionary Triple Helix to strengthen academy-industry relations: Suggestions from European regions. **Science and Public Policy**, v. 29, n. 3, p. 154–168, 2002.