



VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

**O DESAFIO DE IMPLEMENTAR A AGENDA 2030/ODS
FRENTE AO DÉFICIT DE CAPACIDADES ESTATAIS DOS
MUNICÍPIOS BRASILEIROS**

JOÃO MENDES DA ROCHA NETO

GT 17 - PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO AMBIENTAL, SOCIAL RELATO TÉCNICO

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

O desafio de implementar a Agenda 2030/ODS frente ao déficit de capacidades estatais dos municípios brasileiros

Resumo

Um dos maiores desafios na implementação de políticas públicas tem sido a densidade técnica dos parceiros envolvidos. No caso do Estado brasileiro, desenhado a partir de um arranjo federativo essa questão das capacidades adquire contornos problemáticos, considerando a heterogeneidade encontrada. Quando se trata novas frentes, a exemplo dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o caminho para sua implementação parece ser mais tortuoso, seja pelo seu caráter transversal, seja pela tempestividade de constituir o arranjo de cooperação com a finalidade de atingir as metas determinadas. Nesse sentido, a lacuna da capacitação se mostra central e requer adoção de estratégias para superar o desafio. Esse relato trata da iniciativa da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) na oferta de uma especialização para gestores locais com ênfase nos ODS. Entende-se que o esforço feito pela Enap é louvável, mas pontual e, portanto, persiste a lacuna do adensamento de capacidades nas municipalidades brasileiras.

Palavras-chave: capacidades estatais. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Agenda 2030. Escola Nacional de Administração Pública. Curso de Especialização.

Introdução

A adesão do Estado brasileiro a compromissos multilaterais possui uma longa trajetória, mas somente nos últimos 20 anos, as agendas transversais tem mobilizado o arranjo federativo, com vistas a superação dos problemas e desafios, a exemplo do que ocorreu nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Essa agenda que teve 8 grandes temas foi aperfeiçoada em meados da década passada e originou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que integram a Agenda 2030.

Embora os ODM tenham logrado razoável êxito no Brasil, os ODS emergem em um cenário bastante complexo, seja nas limitações de recursos financeiros para fazer frente as metas, em face do quadro fiscal; seja pelo papel que compete aos municípios na implementação, que apresentam diversas dificuldades quanto às suas capacidades.

Nesse sentido, as estratégias de capacitação para as gestões locais têm se mostrado pontuais e descontinuadas, alcançando apenas alguns poucos municípios, mostrando-se insuficientes para assegurar os compromissos assumidos com a Organização das Nações Unidas (ONU) na Agenda 2030. Uma dessas iniciativas veio da Escola nacional de Administração Pública que entre os anos de 2018 e 2019 realizou um curso de Especialização em Gestão Local, focalizado nos ODS.

Dessa forma, o presente relato busca discutir a ausência de coordenação do Governo Federal e dos meios para interiorização da Agenda 2030, como previsto nos documentos de referência, bem como de iniciativas com vistas a capacitação das gestões locais para implementação dos ODS, além de refletir sobre os desafios que persistem na adoção de mudanças paradigmáticas, por parte das próprias municipalidades, notadamente aquelas

relacionadas ao desenvolvimento institucional, que envolve não só o financiamento, mas também os recursos humanos qualificados.

Além do suporte teórico e das informações institucionais, junto a equipe da Enap, que permitiram a estruturação do caso, um especial subsídio veio do público alvo (alunos egressos)¹ que contribuíram, de forma generosa, para apontar os desafios e possíveis soluções na implementação da Agenda 2030 nos municípios.

Capacidades estatais: breve incursão no debate

Autores como Arretche (2000); Grinn e Abrucio (2018); Marengo, Strohschoen (2018); têm discutido a questão das capacidades estatais dos municípios brasileiros para fazer frente ao crescente processo de descentralização de atribuições. No entanto, Segatto, Euclides e Abrucio (2021), ressaltam que há pouca produção quando se investiga o papel das municipalidades na implantação das políticas nacionais, constituindo-se um campo ainda a ser explorado.

A questão das capacidades estatais é complementada por autores que fizeram análises dessas insuficiências em políticas específicas, Akaishi (2011) tratou da política habitacional e dos desafios dos pequenos municípios; Marengo (2017) apresentou ampla pesquisa sobre a capacidade das burocracias locais na implantação das políticas de desenvolvimento urbano; Leme (2010) discutiu o papel e as fragilidades dos municípios na área ambiental; Barreto e Guimarães (2010) analisaram a política de saúde, se detendo na gestão do segmento farmacêutico; Peres, Bueno e Tonelli (2016) debateram questões relacionadas aos municípios na política de segurança pública; o trabalho de Sátyro, Cunha e Campos (2016) versou, especificamente, sobre as gestões locais nas políticas sociais. Essas são apenas algumas abordagens mais específicas produzidas pela academia nos últimos anos.

Os autores sobre as capacidades estatais no Brasil demarcam que as primeiras reflexões sobre o tema situam-se no início dos anos 1970, embora as primeiras incursões mais profundas e sistematizadas da academia só ocorram em fins dos anos 1990 e início deste século. Nos últimos anos houve uma intensificação nas pesquisas, ainda centradas no governo federal.

Completa (2017) chama à atenção para o desafio de definir operacionalmente e medir a capacidade estatal frente às distintas dimensões de um conceito que é fundamentalmente instrumental, e procura, ainda, indicar a inexistência de outras dimensões relevantes. A destacar, o entendimento que tais capacidades ampliam as possibilidades de intervenção e autonomia em políticas públicas e que a disponibilidade de recursos financeiros e quadros especializados se mostra relevante nesse contexto. (GRIN, ABRUCIO, 2018)

¹ Agradeço particularmente ao aluno Fabio Roberto Bastos Seabra que se somou aos mais de 500 mil mortos pela Covid-19 no Brasil.

Os autores ainda reforçam que a ampliação dessas capacidades envolve o desenvolvimento de atributos gerenciais, técnicos e administrativos e comentam que o quadro atual mostra inexistência ou insuficiência desses predicados, fator limitador na implantação de políticas públicas nacionais, e que tais obstáculos variam enormemente entre os municípios brasileiros (ARRETCHE, 2000; SOUZA, 2002)

Em busca de uma aproximação mais instrumental Wu, Ramesh e Howlett (2015) propuseram o conceito de “capacidades para políticas públicas”, que, segundo os autores, reuniria competências e recursos para as políticas públicas, operacionalizando o conceito nas dimensões analítica, operacional e política, de recursos sistêmicos, organizacionais e individuais. A título de reflexão, o conceito dos autores, embora operacional, ainda deixa escapar nuances que se distinguem entre políticas e organizações.

Skocpol (2002) assinala que os estudos sobre capacidades tendem a apresentar mais qualidade quando se debruçam sobre arenas específicas de políticas públicas, fato destacado também por Grin e Abrucio (2018) ao comentarem que: “[...] *as trajetórias das políticas podem gerar relacionamentos intergovernamentais responsáveis por induzir capacidades estatais em nível municipal.*” (p. 109)

Quando se trata de políticas com repercussão territorial, o quadro se mostra mais complexo ainda, pois deve considerar que tais trajetórias e diferenciações reclamam ações de fortalecimento dos entes subnacionais, que não são uma tradição na federação brasileira, embora autores como Grin e Abrucio (2018) tenham destacado tal necessidade pelo caminho da assistência técnica como forma de fortalecer o federalismo cooperativo e a coordenação do governo central.

Logo, a identificação de falhas causadas pela insuficiência de capacidade estatal de grande parte dos municípios parece ser consenso, embora sua intensidade possua variações, bem como as estratégias de superação pelo governo federal. Assim, é possível supor que tais falhas tendem a se manifestar em temas novos e com estratégias prescritivas que não se desdobram em ações de suporte às municipalidades, a exemplo das agendas supranacionais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS.

Embora existam diversas metodologias propostas para captar essas insuficiências, uma das que mais se aproxima de aspectos objetivos na implantação é a de Toblem (1992), que classifica as falhas, nominando-as de déficits de capacidade, nas categorias macro institucional e micro institucional. Esclarece que no primeiro agrupamento estão situadas as leis e regras do jogo que interferem na implementação das ações, no contexto político e macroeconômico, nas relações entre organizações e entre distintas jurisdições. O segundo agrupamento se

caracterizaria pela capacidade financeira e técnica das organizações responsáveis pela execução das políticas e programas, ou seja, contém uma dimensão organizacional.

Em artigo, Segatto, Euclides e Abrucio (2021), fazem análise de capacidades com base nos aspectos técnico-administrativo e político-relacional, sendo o primeiro associado à profissionalização dos quadros e envolve aspectos como autonomia, capacitação e recursos disponíveis, partindo do pressuposto que tais condições asseguram efetividade das ações do Estado e, portanto, um melhor resultado das políticas públicas. O aspecto político-relacional está associado à capacidade desses quadros técnicos desenvolverem habilidades de negociação e diálogo com atores envolvidos nas políticas, e seria resultante do primeiro aspecto.

Paes de Paula (2005) enumera as dimensões: econômico-financeira, que recai sobre as finanças públicas e capacidade de investimento; institucional-administrativa, que se debruça sobre estrutura organizacional e articulação dos órgãos, mostrando os desafios do planejamento integrado e gestão; e sociopolítica, que abarca a natureza das relações entre o Estado e a sociedade, incluindo-se a participação na gestão. Para este caso, algumas das dimensões foram consideradas, embora nem todas sejam possíveis de se avaliar por tratar-se de tema novo na agenda do governo brasileiro.

Essa breve digressão sobre as dimensões e aspectos considerados nos estudos sobre capacidades estatais corrobora com aquilo que Aguiar e Lima (2019), Grin e Abrucio (2018), Completa (2017), Gominde, Pereira e Machado (2017) apresentam em seus estudos quando discutem a amplitude do conceito a partir do percurso do debate no meio acadêmico.

As reflexões apresentadas lançam luz sobre o entendimento da extensão do desafio a ser enfrentado na implantação da Agenda 2030 no arranjo federativo brasileiro, que confere especial importância aos municípios, os quais apresentam déficits institucionais de toda ordem, o que talvez venha a ser o principal ponto de desencontro entre o que é proposto no documento cujo o Estado brasileiro é signatário. Essa insuficiência de capacidades se intensifica pelo quadro sinalizado pela agência de cooperação alemã GIZ, quando assinala: *“Aunque los gobiernos locales desempeñan un rol clave en la implementación de los ODS, se dispone de muy poco material orientativo sobre cómo adaptar los objetivos mundiales al plano local.”* (GIZ, S/D, p. 4), reforçando que esse espaço dos governos locais ainda é cheio de lacunas.

Os ODS e o papel da ENAP no desenvolvimento de capacidades

Diante do desafio de diminuir as assimetrias, a Enap se propôs a realização de um esforço para desenvolver capacidades conforme se observa no detalhamento de seus cursos que atualmente agregam a preocupação com os governos locais, conforme se verifica no trecho abaixo:

As políticas públicas do governo federal são geralmente realizadas de forma descentralizada, por governos subnacionais. A qualidade das políticas públicas, como instrumento da ação governamental, é reflexo, portanto, da capacidade de governo e de articulações entre Estado e sociedade, entre os papéis e ações dos entes da federação, bem como dos órgãos envolvidos na formulação e na implementação de políticas públicas na administração pública federal. Sendo assim, em seu papel de desenvolver competências de servidores para aumentar a capacidade de governo na gestão de políticas públicas a Enap investe também em cursos voltados para o desenvolvimento de capacidades locais, com o olhar não apenas para estados e municípios, mas também cidadãos e usuários dos serviços públicos. (Fonte: www.ena.gov.br)

No entanto, as lacunas técnicas e institucionais ainda são de natureza diversas e vão requerer um esforço continuado para supri-las, de forma a assegurar que as assimetrias ao menos sejam diminuídas. Nesse sentido, as atribuições para que uma agenda voltada a capacitação do poder local mais ampla seja explorada encontram amparo no inciso I do art. 1º do Decreto de nº 8.902, de 10 de novembro de 2016 e no parágrafo 1 do mesmo artigo, resultado de uma mudança regimental que facultou a Escola desenvolver estratégias de capacitação voltadas para municípios.

Adicionalmente, não se pode deixar de entender que somente capacitar tecnicamente para tratar dos temas constitucionais não é o bastante, uma vez que o poder local é o ente que “entrega” boa parte das políticas públicas aos cidadãos, e os burocratas de nível de rua, das municipalidades, ainda carecem de desenvolvimento de habilidades para desempenhar adequadamente suas atribuições.

Apesar da Agenda 2030 já encontrar-se em plena vigência, a Secretaria de Governo da Presidência da República, não possui estratégia sistematizada para a fase de interiorização (municipalização)², como se pode verificar pela incipiência da disseminação dos conteúdos, hoje muito mais centrados em campanhas da iniciativa privada e do terceiro setor. Em uma das frentes possíveis de atuar, a Enap foi pioneira na capacitação de gestores locais com vistas a implementação dos ODS.

A destacar que a Enap detém expertise e uma trajetória relevante no debate sobre políticas públicas e administração pública, muito centrada no governo federal, e a implementação dos ODS requer ações efetivas e proativas dos governos locais, ainda muito distantes dessa discussão. Nessa perspectiva, além de disponibilizar sua estrutura e conhecimento, a escola reúne condições, e mandato, na construção de uma agenda de ensino e pesquisa voltada para a inovação, tomando os ODS como norte.

² Segundo os documentos de orientação da Secretaria de Governo/PR, algumas estratégias da etapa de interiorização são: Mapear políticas públicas; estimular a criação de comissões subnacionais para ODS; elaborar Diagnósticos da realidade local em relação aos ODS; propor Agenda ODS para governos locais (prioridade em políticas públicas); promover a inclusão dos ODS no PPA; capacitar gestores públicos e lideranças sociais e fortalecer parcerias institucionais

Frente a esse contexto, a Enap ofertou a Especialização em Gestão Local com ênfase nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. O Curso contou com a parceria institucional, cujo o aporte de recursos financeiros foi fundamental, considerando o custo que envolvia não só aspectos pedagógicos, como a contratação de docentes, materiais, disponibilização de recursos tecnológicos, mas também o custeio da permanência dos alunos, que contavam com uma bolsa, além de subsídios na alimentação e alojamento, totalizando aproximadamente R\$ 1 milhão em investimento. A arquitetura de financiamento e parceria envolveu recursos do Ministério de Direitos Humanos, da Secretaria de Governo da Presidência da República, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, do Instituto República, da Fundação Lemann, do Instituto Humanize, da Fundação Brava, da Comunitas e do Banco de Desenvolvimento da América Latina – CAF.

O curso teve como objetivo ampliar capacidades dos Municípios brasileiros em promover estratégias de desenvolvimento local, a partir do aperfeiçoamento da gestão pública e do aprimoramento da elaboração de políticas públicas que dialoguem com os ODS, estabelecidos no âmbito da Agenda 2030, da Organização das Nações Unidas. A carga horária do curso totalizou 408 horas, composta por 17 disciplinas, ministradas em dois blocos: o primeiro ocorreu entre os dias 19 de novembro e 14 de dezembro de 2018; e o segundo entre os dias 11 de março e 26 de abril de 2019.

Cerca de 1.000 servidores públicos de todas as regiões do país se inscreveram no processo seletivo para ingresso no Curso, e destes, 100 foram selecionados, sendo 36 do Nordeste, 31 do Sudeste, 15 do Sul, 11 do Norte e 7 do Centro-Oeste. A seleção teve Comissão designada por portaria e dividiu-se em etapas, com avaliação de currículo e da experiência do servidor nos temas relacionados aos ODS.

A capacitação centrou-se em uma proposta metodológica inovadora de imersão de gestores públicos municipais na realidade dos ODS, a partir de aulas, oficinas, estudos de caso, palestras e simulações que os defrontou com a aplicação prática de conceitos de gestão e políticas públicas na promoção do desenvolvimento local.

Entre as disciplinas ofertadas durante a capacitação, Desenvolvimento e Municípios contemplou a apresentação de todos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 1 a 17) com uma metodologia inovadora. A disciplina contou com a apresentação de um ODS por dia, sempre com a presença de um especialista da área, complementada com oficinas de estudo de caso real, que orientaram a trajetória do aluno durante o curso.

A disciplina possuía aspectos de ordem teórica, mas seus conhecimentos eram predominantemente factuais e aplicados, tendo por eixo um Estudo de Caso que resgatava o

desastre ambiental da Barragem do Fundão, em Mariana/MG, considerando a complexidade de aspectos envolvidos para a gestão pública, a partir da territorialidade. Tratava-se de uma abordagem problematizada que induzia aos debates e reflexões, resultando em proposições de soluções negociadas, valorizando o trabalho em equipe.

Para conclusão do curso, os alunos tiveram que elaborar Planos de Intervenção, com problematização de situações encontradas nas prefeituras onde trabalham e, a partir dos conhecimentos acumulados no curso, propor soluções, sugerindo, inclusive, o montante de recursos financeiros, os meios necessários a superação das questões e elaboração de um cronograma para implantação da ação. Observou-se um conjunto de temas bastante diverso que transitavam de soluções internas as unidades de lotação dos servidores-alunos, caminhando para propostas mais amplas e estratégicas de superação de problemas que atingem a comunidade local.

Lograr êxito no curso e reunir conhecimentos sobre a Agenda 2030 se mostrou importante sob o aspecto pessoal para os participantes, que constituíram uma rede de contatos e trocas com bons resultados individuais. No entanto, sob o aspecto institucional os egressos apontam diversos desafios a aplicação do aprendizado e mudanças de paradigma nas prefeituras onde exercem suas funções, inclusive das propostas dos Planos de Intervenção.

A destacar que muitos desses ex-alunos atuam em pastas setoriais de pouca visibilidade e baixa capacidade de coordenação o que se constitui em um obstáculo a consecução de ações intersetoriais. Dessa forma, o que vem ocorrendo é a internalização da Agenda 2030 em pastas específicas, onde atuam esses servidores ou, por vezes, departamentalizada, mas não na totalidade da gestão local.

Apesar da autorização recebida para realizar o curso, por parte dos seus superiores, segundo os egressos, não há sensibilização quanto a importância de implementar mudanças com vistas a aproximação com a Agenda 2030, alguns desses gestores apresentam resistência, o que dificulta aos egressos aprofundar-se em processos de planejamento orientados pelos ODS.

Persiste, também, a visão ideológica da Agenda 2030, vista por algumas gestões como algo vindo da “esquerda”, coordenada por agências multilaterais ou associada a pautas progressistas, reunindo elementos que se encontram sob intenso questionamento de determinados grupos políticos do país, o que dificulta a apropriação/disseminação dos conhecimentos sobre ODS no âmbito das municipalidades.

Além dos argumentos mencionados acima, uma das dificuldades relatadas pelos egressos do curso está na ausência de estratégias mais robustas que permitam a interiorização da Agenda. Segundo buscas feitas no sítio da Segov/PR, as ações estão praticamente paralisadas,

notadamente aquelas que estabelecem cooperação para ofertar os meios de implementação aos municípios.

Dessa forma, sem incentivos financeiros e sem coordenação central, bem como na ausência de iniciativas para desenvolvimento institucional das gestões locais, não restam dúvidas que a iniciativa da Enap, como estratégia de capacitação para implementação da Agenda 2030, tem enorme possibilidade de se perder.

Recomendações

Os problemas discutidos anteriormente, a partir de depoimentos dos egressos, embora tratem de questões individuais, sinalizam para aspectos mais estratégicos que devem ser enfrentados caso o Brasil, de fato, deseje ver a Agenda 2030 e os ODS implementados. O ambiente político que tem afastado os entes subnacionais do governo federal é fato a se considerar para continuidade da agenda no Brasil. Governadores e prefeitos não tem encontrado o suporte necessário, nem tampouco incentivos que justifiquem pensar o desenvolvimento a partir dos ODS.

Há ainda que se considerar o quadro das finanças públicas do Brasil, o qual sinaliza para baixos investimentos em temas centrais da Agenda 2030, em todos as esferas da federação, além de inexistir nos documentos de orientação e planejamento do governo federal algum tipo de direcionamento dos recursos da União para os ODS.

No caso do governo federal, há que se retomar a governança do processo, sobretudo, quando se trata da etapa da interiorização, que requer esforços de coordenação, mas também de estratégias de capacitação dos entes subnacionais e divulgação da agenda para a sociedade civil, como forma de assegurar sustentabilidade na cooperação. Ainda no âmbito do governo central a sensibilização das distintas pastas ministeriais é uma condição elementar para que a coordenação e cooperação para atingir as metas que encontram-se sob seus mandatos.

Há que se pensar, também, nas formas de incentivar a adoção do planejamento com base nos ODS, em todos os níveis da federação, o que requer do governo federal criar os meios para indução, preferencialmente aqueles que permitem a concretização das metas, ou seja, recursos financeiros dedicados, além da assistência técnica e capacitação aos entes subnacionais.

A ampliação dessas capacidades também não pode ficar restrita a uma única escola de governo, mas deve se disseminar pela rede nacional de escolas de governo, notadamente aquelas de jurisdição estadual, bem como deve lançar mão de estratégias de disseminação em massa, via ensino a distância, adotando o arranjo de consorciamento. Esse conhecimento deve compreender que as agendas supranacionais adotam uma perspectiva universal de problemas,

mas que vão requerer a observação de especificidades, em distintas dimensões, o que justificaria esse arranjo.

A iniciativa da Enap pode se constituir como norte para estratégias de capacitação, pois já foi experimentada e pode ser avaliada, a partir de aspectos bem sucedidos, bem como observando pontos que reclamam aperfeiçoamentos. Isso quando se trata de conteúdo, metodologias, infraestrutura necessária, custos e potencial de adensar conhecimento e disseminar a Agenda 2030.

Do lado dos municípios há questões políticas e institucionais, não limitadas ao governo local, que são problemáticas, considerando que a metodologia de implementação dos ODS, se ancora na colaboração/cooperação, o que reclama decisão, posicionamento claro e liderança da alta gestão, no sentido de promover tal mudança paradigmática.

Na ausência de coordenação e estratégia de interiorização, há experiências pontuais, no Brasil, de adoção dos ODS em instrumentos de planejamento municipal que, por sua vez, não são divulgados de forma sistemática, como referenciais de aprendizagem prática, deixando as gestões locais sem um norte, o que contradiz o slogan da Agenda 2030 de: “não deixar ninguém para trás”.

Referências

AGUIAR, R. B.; LIMA, L. L. Capacidade estatal: definições, dimensões e mensuração. **BIB.** n. 89, p. 1-28, 2019.

AKAISHI, A. G. Desafios do planejamento urbano-habitacional em pequenos municípios brasileiros. **Risco Revista de Pesquisa em Arquitetura e Urbanismo.** v.14, p. 41-50, 2011.

ARRETCHE, M. **Estado Federativo e Políticas Sociais: Determinantes da Descentralização.** Rio de Janeiro/São Paulo, Revan/FAPESP, 2000.

BARRETO, J. L.; GUIMARAES, M. C. L. Avaliação da gestão descentralizada da assistência farmacêutica básica em municípios baianos, Brasil. **Cad. Saúde Pública.** v. 26, n. 6, p. 1207-1220, 2010.

COMPLETA, E. R. Capacidad estatal¿qué tipo de capacidades y para qué tipo de Estado? Localización: **Revista de Reflexión y Análisis Político.** v. 22, n. 1, p. 111-140, 2017.

GIZ. **Cómo implementar los ODS en las ciudades Un manual introductorio para quienes trabajan en el ámbito del desarrollo urbano sostenible.** S/D, S/L. Disponível em: https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2018/12/SDG-Cities-Guide-Spanish_edited_Final-version.pdf

GOMIDE, A. A., PEREIRA, A. K., & MACHADO, R. O conceito de capacidade estatal e a pesquisa científica. **Sociedade e Cultura.** v. 20, n. 1, 2017.

GRIN, E. J., & ABRUCIO, F. L. Quando nem todas as rotas de cooperação intergovernamental levam ao mesmo caminho: arranjos federativos no Brasil para promover capacidades estatais municipais. **Revista do Serviço Público**. v. 69, p. 85–122, 2018.

LEME, T. N. Os Municípios e a Política Nacional do Meio Ambiente. **Planejamento e Políticas Públicas**. v. 2, n. 35, 2010.

MARENCO, A. Burocracias Profissionais Ampliam Capacidade Estatal para Implementar Políticas? Governos, Burocratas e Legislação em Municípios Brasileiros. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**. v. 60, n. 4, p. 1025 a 1058, 2017.

MARENCO, A., & STROHSCHOEN, M. T. B. Abrindo a caixa-preta da gestão municipal: variações no perfil de burocracias governamentais locais. In: A. MARENCO & M. I. NOLL (Eds.). **A política, as políticas e os controles: com são governadas as cidades brasileiras**. Porto Alegre: Tomo Editorial. 2018.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração Pública**. v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PERES, U. D.; BUENO, S; TONELLI, G. M. Os Municípios e a Segurança Pública no Brasil: uma análise da relevância dos entes locais para o financiamento da segurança pública desde a década de 1990. **Rev. bras. segur. Pública**. v. 10, n. 2, p. 36-56, 2016.

SATYRO, N. G. D.; CUNHA, E. S. M.; CAMPOS, J. Análise espacial da burocracia da assistência social nos municípios brasileiros: notas para uma reflexão sobre a capacidade de implementação dessa política. **Opin. Publica**. Campinas, v. 22, n. 2, p. 286-317, 2016.

SEGATTO, C. I.; MACIEL, F.; ABRUCIO, F. Capacidades estatais e seus efeitos nas políticas públicas municipais de educação. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. v. 26, n. 84, p. 1-19, 2021

SKOCPOL, T. Bringing the State back in: strategies of analysis in current research. In: EVANS, P. B; RUESCHMEYER, D.; SKOCPOL, T. **Bringing the State back**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 3-41, 2002.

SOUZA, C. Governos e sociedades locais em contextos de desigualdades e de descentralização. **Ciência & Saúde Coletiva**. v.7, n. 3, p. 431-442, 2002

TOBELEM, A. **Institutional Capacity Analysis and Development System (ICADS)**. Public Sector Management Division, Technical Department Latin America and the Caribbean Region of the World Bank. LATPS Occasional Papers. Series nº 9, 1992.

WU, M. RAMESH & M. HOWLETT. Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. **Policy and Society**. v. 34, n. 3-4, p. 165-171, 2015.