

Governança Pública e o fortalecimento da Gestão Regional: Um estudo sobre o Consórcio de Desenvolvimento dos Municípios do Alto Tietê (CONDEMAT).

Autoras :

GABRIELA GOMES BARBOSA ¹

MARIA FLAVIA CASALI ROSSI ¹

Profa. Orientadora : Profa. Me.MARLUCE GAVIÃO SACRAMENTO DIAS ²

1. Introdução

A colaboração entre municípios por meio de consórcios intermunicipais têm se destacado como uma alternativa promissora para superar limitações individuais e fortalecer a gestão pública em escala regional. O Consórcio de Desenvolvimento dos Municípios do Alto Tietê (CONDEMAT) representa um exemplo desse tipo de arranjo institucional, congregando municípios com características econômicas, sociais e territoriais diversas, porém interligados por interesses comuns e desafios compartilhados. Sua atuação em áreas essenciais evidencia o potencial dos consórcios para articular políticas públicas integradas e oferecer respostas mais efetivas às demandas locais.

Apesar da importância prática do CONDEMAT na governança regional, ainda há lacunas no conhecimento acerca dos impactos concretos dessa cooperação sob a perspectiva dos gestores públicos locais. Dessa forma, este projeto propõe-se a investigar, a partir da percepção dos próprios gestores municipais, em que medida a governança pública exercida pelo CONDEMAT tem contribuído para o fortalecimento da gestão regional.

A governança pública refere-se ao conjunto de mecanismos, processos, relações e responsabilidades pelos quais as organizações públicas tomam decisões, implementam políticas públicas e prestam contas à sociedade, garantindo que o interesse coletivo seja o parâmetro para a definição de prioridades.

(1) Graduandas do curso de Gestão Empresarial – EaD. Fatec São Paulo : Gabriela Gomes Barbosa e Maria Flávia
Casali
Rossi.

(2) Professora orientadora do Curso de Gestão Empresarial– EaD. Fatec São Paulo : Profa. Me. Marluce Gavião Sacramento Dias

Ela promove maior eficácia, transparência, integridade, participação social e responsabilidade na administração dos recursos públicos. Dessa forma, a governança pública é um pilar para o desenvolvimento sustentável, capaz de apoiar a formulação de estratégias públicas que melhorem a qualidade de vida, a justiça social, a transparência na administração e o uso adequado dos recursos da sociedade.

Essa pesquisa será realizada por meio de abordagem quantitativa, buscando aferir a efetividade das ações consorciadas e fornecer subsídios para o aprimoramento dos processos de governança intermunicipal. Está alinhada ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, que visa à construção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas. Fortalecer consórcios como o CONDEMAT representa um passo fundamental para a consolidação de uma governança pública regional que respeite princípios democráticos e contribua para a justiça social e o desenvolvimento sustentável.

A relevância social, acadêmica e prática desta pesquisa reside na possibilidade de oferecer evidências empíricas que possam orientar a formulação de políticas públicas mais integradas, fortalecer a articulação entre os municípios, ampliar o conhecimento científico sobre governança regional e contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população do Alto Tietê.

O objetivo desta pesquisa foi quantificar como a atuação da Governança do CONDEMAT tem contribuído para o fortalecimento da gestão regional dos municípios consorciados de acordo com a percepção dos gestores entrevistados. Para isso, avaliou-se a percepção dos gestores municipais sobre a efetividade das ações promovidas pelo CONDEMAT na melhoria da qualidade dos serviços públicos regionais, bem como o grau de cooperação e articulação intermunicipal fomentado pelo CONDEMAT entre os municípios consorciados.

2. Referencial Teórico

Kler Velasco, Siena e Carvalho (2025) afirmam que a complexidade crescente dos desafios enfrentados pelas administrações públicas, principalmente em âmbitos regionais, evidencia dificuldades na execução de políticas públicas, na escassez de recursos, na fragmentação institucional e nas demandas crescentes da sociedade. Diante dessa realidade, a governança pública emerge como um instrumento estratégico para promover a articulação entre diferentes entes governamentais, aumentando a eficácia, a

transparência, a participação social e a capacidade de resposta das instituições públicas (Silva e Oliveira, 2023; Controladoria-Geral da União, 2024).

A governança revela-se, assim, como um modelo institucional compartilhado, que se fundamenta na parceria, na avaliação permanente de resultados, na escuta às comunidades envolvidas e na definição conjunta de prioridades, sendo fruto de um arranjo multinível destinado a atender às demandas públicas de forma colaborativa (Praxedes, 2024).

Buta e Teixeira (2018) apresentam a governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. Na dimensão conceitual, governança é um termo polissêmico, usado de diferentes formas nas abordagens teóricas — às vezes como um eufemismo para corrupção, fraude, incompetência ou desperdício. Na dimensão mensural, os índices de governança estão relacionados ao seu conteúdo e às lógicas institucionais subjacentes, o que implica diferentes interpretações para o mesmo fenômeno. Já na dimensão democrática, governança e democracia estão intrinsecamente ligadas, sendo a democracia representativa uma resposta institucional às limitações da democracia direta.

Lima (2000) enfatiza que os consórcios intermunicipais se apresentam como alternativa estratégica para superar limitações individuais dos entes locais, promovendo soluções conjuntas para problemas comuns. Entretanto, a eficácia dessa parceria institucional não depende apenas do arranjo jurídico vigente, mas também do envolvimento político, do grau de confiança, do compartilhamento de responsabilidades, da definição conjunta de prioridades, da capacitação contínua de servidores e da avaliação constante de resultados (Silva e Oliveira, 2023). A eficácia na governança compartilhada é fruto tanto de modelos institucionais robustos quanto de relações interpessoais. Por isso, deve-se considerar a dinâmica das redes, a cultura institucional vigente e o grau de envolvimento das comunidades na definição de suas prioridades. Esse modelo supera a visão tradicional de gestão autônoma de cada município, sendo multissetorial, multinível e multitemático, o que proporciona maior eficácia na formulação, execução e avaliação de estratégias públicas (Praxedes, 2024).

O CONDEMAT representa um exemplo de governança compartilhada na administração pública. Formado por municípios geograficamente próximos, que compartilham problemas específicos, busca soluções integradas para atender às demandas públicas regionais (Santos et al., 2020).

Com uma agenda multitemática — que inclui educação, mobilidade, assistência social, cultura, meio ambiente, habitação, apoio às famílias, resíduos sólidos, iluminação pública, abastecimento de água, saneamento, desenvolvimento econômico, segurança pública, entre outros — o CONDEMAT mostra como os consórcios podem apoiar a eficácia na execução de políticas públicas e o envolvimento comunitário. Assim, configura-se como um instrumento relevante para o desenvolvimento institucional, promovendo maior transparência, coesão e parceria nas ações públicas, sendo um diferencial na avaliação da efetividade junto às comunidades envolvidas (Praxedes, 2024).

3. Material e Métodos

A presente pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva e aplicada, com o objetivo de analisar como a atuação da governança do CONDEMAT tem contribuído para o fortalecimento da gestão regional dos municípios consorciados, segundo a percepção dos gestores públicos. A população-alvo foi composta por gestores municipais com cargo igual ou superior a Diretor, atuantes nos órgãos de administração dos municípios integrantes do consórcio.

Foi utilizada uma amostragem intencional, com a participação mínima de um representante de ao menos 50% dos municípios consorciados. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, com perguntas objetivas organizadas em escala do tipo Likert (1932), de 5 pontos, abordando dimensões como: percepção sobre a efetividade das ações promovidas pelo consórcio, melhoria na qualidade dos serviços públicos, otimização de recursos, fortalecimento da cooperação intermunicipal, impactos na gestão administrativa, bem como o grau de participação e articulação institucional entre os municípios membros.

Os questionários foram aplicados, preferencialmente, de forma online, utilizando plataforma: Google Forms, a fim de garantir maior alcance e comodidade aos respondentes. Após a coleta dos dados, os resultados foram organizados em planilhas eletrônicas e analisados por meio de técnicas estatísticas. A pesquisa respeitou os princípios éticos da confidencialidade, do anonimato e do consentimento livre e esclarecido dos participantes.

4. Resultados e Discussão

O questionário (anexo 1) foi aplicado aos gestores municipais, com cargo igual ou superior a Diretor, atuantes nos órgãos de administração dos municípios integrantes do CONDEMAT+. Oito dos quatorze municípios tiveram respostas computadas conforme figura 1. São eles: Arujá, Biritiba Mirim, Itaquaquecetuba, Mogi das Cruzes, Poá, Salesópolis, Santa Isabel e Suzano.

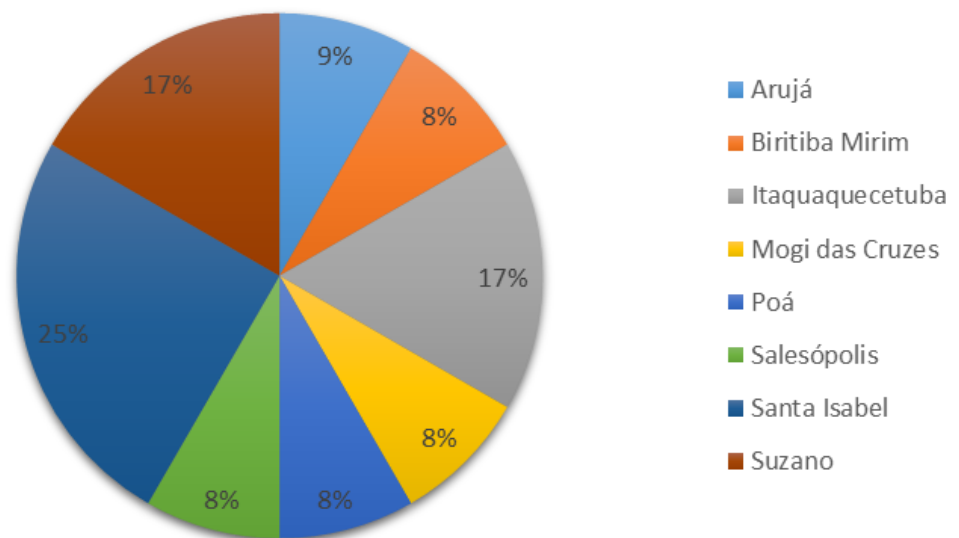


Figura 1 Porcentagem de respostas por município.

O questionário estruturado, conteve com oito afirmativas, organizadas em escala do tipo Likert (1932) em que os entrevistados deveriam assinalar de 1 a 5, sendo cada uma das numerações: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem concordo, nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; e 5 – Concordo totalmente.

Para questão 1: “O CONDEMAT tem fortalecido a cooperação entre os municípios consorciados”, 75% dos entrevistados concordaram totalmente com afirmação enquanto 25% concordaram parcialmente, figura 2.

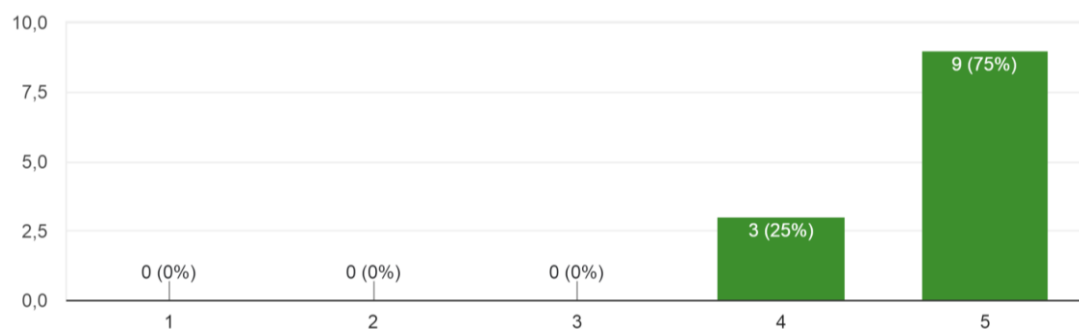


Figura 2. Resposta da questão 1: O CONDEMAT tem fortalecido a cooperação entre os municípios consorciados.

Para questão 2: Existe participação ativa e equilibrada dos municípios nas decisões do consórcio, 25% concordam totalmente, enquanto 66,7% concordam parcialmente e 8,3% não concordam, nem discordaram da afirmativa, figura 3.

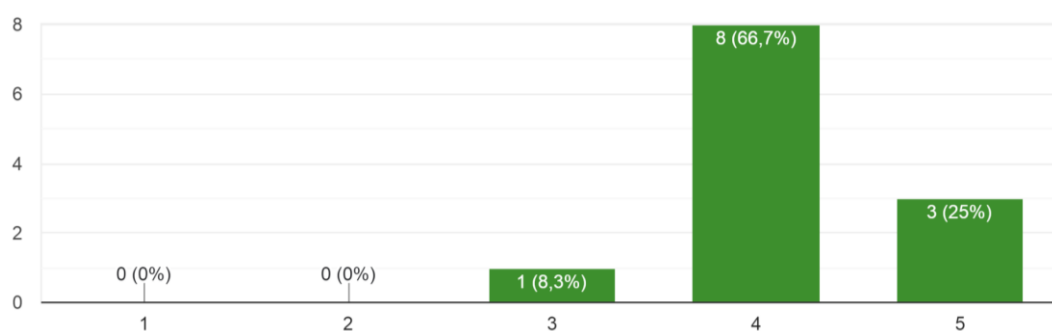


Figura 3. Resposta da questão 2: Existe participação ativa e equilibrada dos municípios nas decisões do consórcio.

Para questão 3: As ações do CONDEMAT têm contribuído para melhorar a qualidade dos serviços públicos regionais, 58,3% concordaram totalmente, enquanto 25% concordaram parcialmente e 16,7% não concordaram, nem discordaram da afirmativa, figura 4.

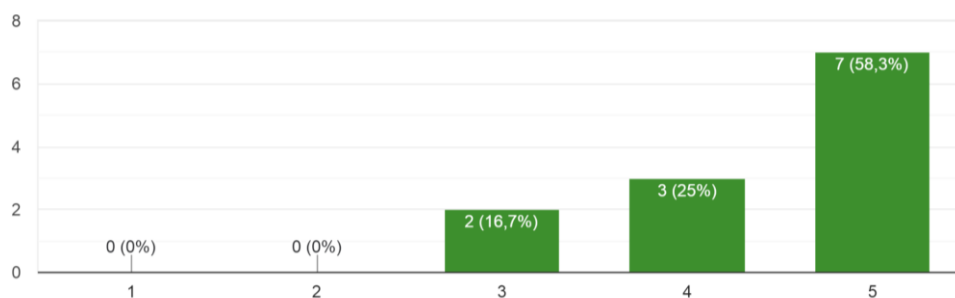


Figura 4. Resposta da questão 3: As ações do CONDEMAT têm contribuído para melhorar a qualidade dos serviços públicos regionais.

Para questão 4: O consórcio favorece a otimização e o uso mais eficiente dos recursos públicos, 41,7% concordaram totalmente, enquanto 41,7% concordaram parcialmente e 16,7% não concordaram, nem discordaram da afirmativa, figura 5.

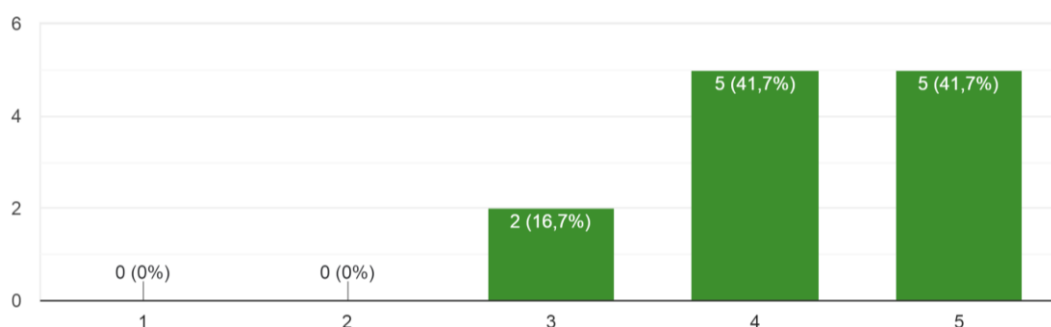


Figura 5. Resposta da questão 4: O consórcio favorece a otimização e o uso mais eficiente dos recursos públicos.

Para questão 5: As políticas consorciadas têm fortalecido a capacidade de resposta dos municípios diante de desafios regionais, 58,3% concordaram totalmente, e 41,7% concordaram parcialmente, figura 6.

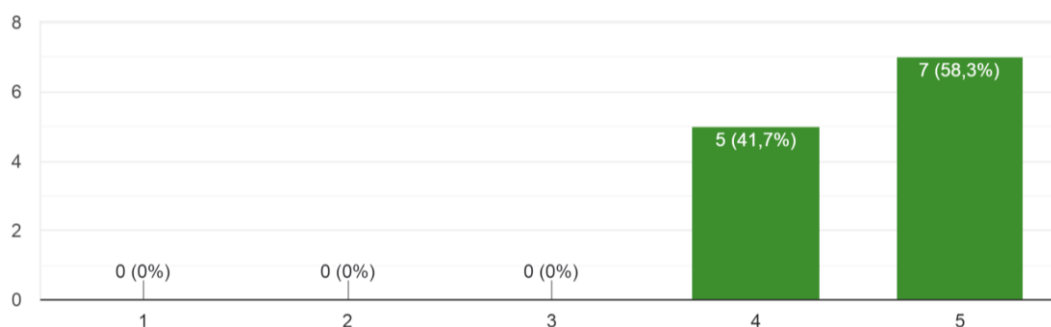


Figura 6. Resposta da questão 5: As políticas consorciadas têm fortalecido a capacidade de resposta dos municípios diante de desafios regionais.

Para questão 6: O CONDEMAT promove maior integração e articulação institucional entre os municípios, 75% concordaram totalmente, e 25% concordam parcialmente, figura 7.

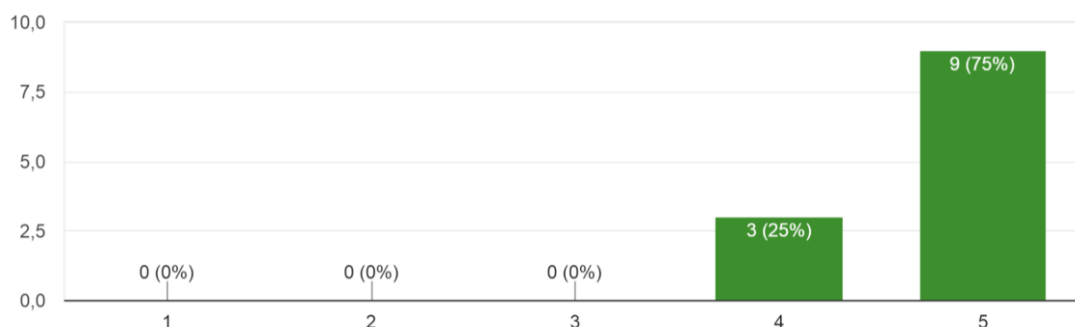


Figura 7. Resposta da questão 6: O CONDEMAT promove maior integração e articulação institucional entre os municípios.

Para questão 7: Os resultados alcançados pelo CONDEMAT representam avanços concretos para a gestão regional, 50% concordam totalmente, enquanto 33,3% concordam parcialmente e 16,7% nem concordaram, nem discordaram, figura 8.

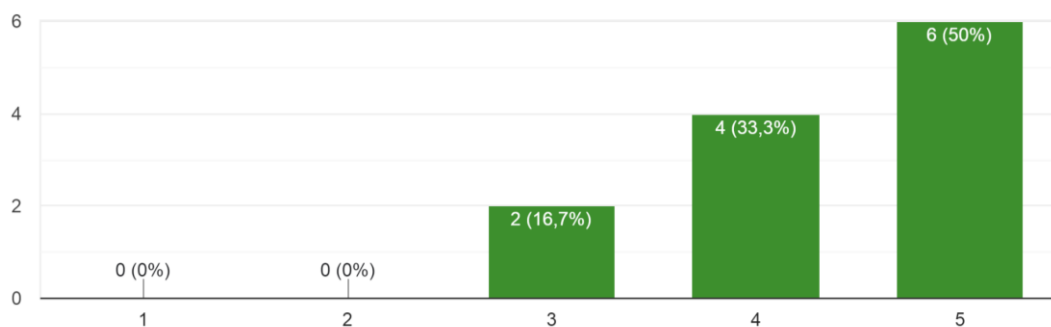


Figura 8. Resposta da questão 7: Os resultados alcançados pelo CONDEMAT representam avanços concretos para a gestão regional.

Por fim, para a questão 8: O consórcio enfrenta desafios que limitam a plena efetividade de suas ações, 8,3% concordam totalmente, enquanto 58,3% concordaram

parcialmente, 8,3% nem concordaram, nem discordaram e 25% discordaram totalmente, figura 9.

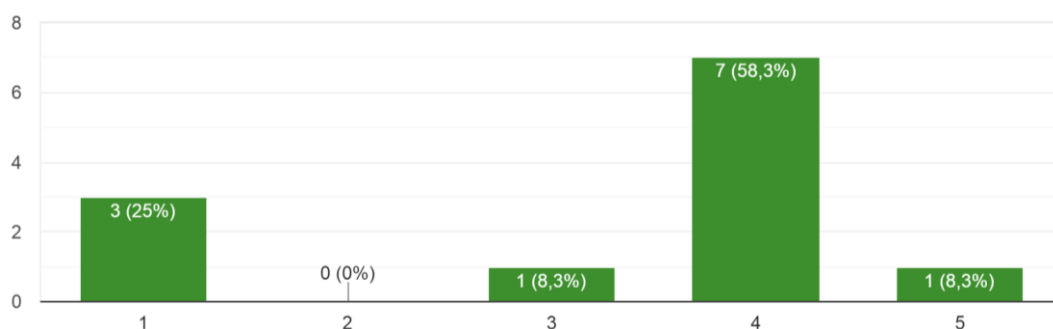


Figura 9. Resposta da questão 8: O consórcio enfrenta desafios que limitam a plena efetividade de suas ações.

Os resultados obtidos evidenciam que a governança exercida pelo CONDEMAT tem sido percebida de forma positiva pelos gestores municipais, especialmente no que se refere ao fortalecimento da cooperação intermunicipal e à integração institucional. A elevada concordância nas questões relacionadas à cooperação e articulação entre os municípios confirma a relevância do consórcio como instrumento de gestão compartilhada, capaz de superar barreiras administrativas e promover soluções coletivas para desafios regionais.

A percepção de que as ações do CONDEMAT contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e para a otimização dos recursos públicos reforça a ideia de que consórcios intermunicipais podem ser alternativas eficazes frente às limitações financeiras e estruturais dos municípios. Esse achado dialoga com estudos que apontam a cooperação regional como estratégia para ampliar a capacidade de resposta das administrações locais e garantir maior eficiência na prestação de serviços.

Por outro lado, os resultados também revelam pontos de atenção. A participação ativa e equilibrada dos municípios nas decisões do consórcio foi percebida de forma menos consensual, indicando que ainda existem assimetrias na articulação política e institucional. Essa constatação sugere a necessidade de aprimorar mecanismos de governança que assegurem maior equidade entre os municípios, evitando que diferenças de porte econômico ou político comprometam a efetividade das ações conjuntas.

Além disso, a identificação de desafios que limitam a plena efetividade das ações consorciadas demonstra que, embora os avanços sejam reconhecidos, há espaço para

melhorias. Entre os possíveis fatores estão a heterogeneidade das demandas locais, a dificuldade de alinhamento de prioridades e a necessidade de maior engajamento dos gestores em processos decisórios.

Assim, a discussão aponta que o CONDEMAT representa um avanço significativo para a gestão regional, mas que sua consolidação depende de contínuo investimento em mecanismos de participação, transparência e fortalecimento institucional. O consórcio, ao mesmo tempo em que promove ganhos concretos, também evidencia a complexidade da cooperação intermunicipal, exigindo estratégias de governança capazes de equilibrar interesses diversos e sustentar resultados de longo prazo.

5. Considerações finais

A presente pesquisa evidenciou que a atuação da governança do CONDEMAT tem desempenhado papel relevante no fortalecimento da gestão regional dos municípios consorciados, segundo a percepção dos gestores públicos. Os resultados demonstraram elevado grau de concordância quanto ao fortalecimento da cooperação intermunicipal, à integração institucional e à melhoria da capacidade de resposta diante de desafios regionais, confirmando a efetividade das ações consorciadas como instrumento de gestão compartilhada.

Observou-se também que, embora haja reconhecimento dos avanços concretos promovidos pelo consórcio, persistem desafios relacionados à participação equilibrada dos municípios nas decisões e à plena efetividade das políticas implementadas. Tais aspectos indicam a necessidade de aprimoramento dos mecanismos de articulação e de maior engajamento dos entes consorciados, de modo a assegurar maior equidade e sustentabilidade das ações.

Em síntese, o estudo reforça a importância do CONDEMAT como estratégia de governança regional capaz de otimizar recursos, melhorar serviços públicos e consolidar práticas de cooperação intermunicipal. Ao mesmo tempo, aponta para a relevância de futuras pesquisas que aprofundem a análise sobre os fatores que limitam a participação e a efetividade das ações consorciadas, contribuindo para o fortalecimento contínuo da gestão pública regional.

Referências:

BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 27, n. 94, p. 370-395, jul./set. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9270941>. Disponível em: Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática | Organizações & Sociedade. Acesso em: 08 jun. 2025.

CONDEMAT – CONSÓRCIO DE DESENVOLVIMENTO DOS MUNICÍPIOS DO ALTO TIETÊ. *Página institucional*. 2025. Disponível em: <https://condemat.sp.gov.br/>. Acesso em: 19 maio 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). *Governança na Administração Pública*. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/governanca/governanca-na-administracao-publica>. Acesso em: 08 abr. 2025.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 1932. Disponível em: https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf. Acesso em: 06 abr. 2025.

LIMA, A. P. G. de. Os consórcios intermunicipais de saúde e o Sistema Único de Saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, 2000. Disponível em: SciELO Brasil - Os Consórcios Intermunicipais de Saúde e o Sistema Único de Saúde. Acesso em: 14 abr. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 19 maio 2025.

PRAXEDES, J. B. D. Desafios na implementação da governança pública nos municípios. *EBRADI – Escola Brasileira de Direito*. 2024. Disponível em: https://www.ebradi.com.br/blog/desafios-na-implementacao-da-governanca-publica-nos-municipios/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 06 abr. 2025.

SANTOS, J. M.; SOUZA, M. A.; BIRCOL, A. M.; UENO, M. O caso da Bacia Hidrográfica do Alto Tietê – SP. *Ambiente & Sociedade*, São Paulo, v. 23, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/asoc/a/6FsXKKtkJVVdTcrhkcrVhWG/?format=pdf&lang=pt&utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 05 abr. 2025.

SILVA, M. A.; OLIVEIRA, J. F. Boas práticas de governança pública e accountability no Brasil. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 10, n. 2, p. 145-160, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/download/18668/10936/48125>. Acesso em: 19 maio 2025.

VELASCO, E. R. K.; SIENA, O.; CARVALHO, E. M. Gestão de riscos e governança pública: uma revisão de escopo. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 10., 2023. Anais [...]. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2023/anais/documento_final-311.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

ANEXOS

Anexo 1. Questionário Estruturado

Município de atuação: _____

Cargo ocupado: _____

- 1) O CONDEMAT tem fortalecido a cooperação entre os municípios consorciados.
- 2) Existe participação ativa e equilibrada dos municípios nas decisões do consórcio.
- 3) As ações do CONDEMAT têm contribuído para melhorar a qualidade dos serviços públicos regionais.
- 4) O consórcio favorece a otimização e o uso mais eficiente dos recursos públicos.
- 5) As políticas consorciadas têm fortalecido a capacidade de resposta dos municípios diante de desafios regionais.
- 6) O CONDEMAT promove maior integração e articulação institucional entre os municípios.
- 7) Os resultados alcançados pelo CONDEMAT representam avanços concretos para a gestão regional.
- 8) O consórcio enfrenta desafios que limitam a plena efetividade de suas ações

Escala de Avaliação: 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo parcialmente | 3 – Nem concordo, nem discordo | 4 – Concordo parcialmente | 5 – Concordo totalmente