

Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

IDENTIFICAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE ATUAÇÃO DO CONSELHO GESTOR DE SAÚDE UBERLÂNDIA/MG SOB A ÓTICA DA PARTICIPAÇÃO POPULAR: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA.

Resumo

O objetivo deste artigo foi verificar de modo analítico como a participação popular está posta no Conselho Gestor de Saúde do município de Uberlândia/MG. Para isso foi utilizado um modelo de avaliação dessa participação é realizada uma pesquisa avaliativa cuja construção do instrumento utilizou o referencial teórico que trata da literatura existente que orienta a participação popular na formulação de estratégias e no controle da execução das políticas públicas, que abarca assim a participação popular sob a ótica do desenho institucional normativo, mas também da literatura que trata da gestão social e da gestão dos recursos públicos.

Palavras-chave: Participação Popular, Conselhos Gestores, Uberlândia/MG

Summary

The objective of this article was to analytically verify how popular participation is placed in the Health Management Council of the municipality of Uberlândia/MG. For this, a model of evaluation of this participation was used and an evaluative research was carried out whose construction of the instrument used the theoretical framework that deals with the existing literature that guides popular participation in the formulation of strategies and in the control of the execution of public policies, which thus encompasses popular participation from the perspective of the normative institutional design, but also the literature that deals with social management and the management of public resources.

Keywords: Popular Participation, Management Councils, Uberlândia/MG

1.Introdução

Criados a partir da Constituição de 1988, para promover a participação social, os Conselhos Gestores representam os meios públicos para a deliberação de políticas públicas, e as suas funções abarcam a tomada de decisões sobre políticas locais e a regulação dos atos do governo, com o intuito de converter orçamentos em bens e serviços para a comunidade (Avritzer, 2006, p. 25-46). Na concepção de Gohn (2001, p. 36), são novos meios de expressão e participação, com poder de transformação política, propiciando o aprimoramento do formato das políticas setoriais. Os princípios constitucionais estabeleceram a participação da sociedade no gerenciamento das políticas públicas, que regulamentam o repasse de recursos financeiros federais com a finalidade de trazer soluções para problemas enfrentados pela população, municípios e estados brasileiros. Essa ligação entre o cidadão e o estado construiu um novo modelo de instrumento de trabalho fundamental na gestão pública, colocando em evidência aspectos da participação na gestão pública, podendo haver uma parceria com a sociedade. Entretanto, a quantidade expansiva dos conselhos gestores não trouxe o sucesso necessário nesse novo modelo institucional no quesito de resolução de problemas da sociedade. A literatura mostra as experiências práticas e suas limitações quanto à representação dos conselheiros junto às decisões de impor-se e controlar ações do governo (Correa, 2020, p. 218-250). As dificuldades vivenciadas no dia a dia pelos conselhos gestores dos municípios colocam em questionamento sua funcionalidade e se de fato ele alcança os objetivos propostos. É importante a missão da sociedade junto ao gerenciamento das políticas públicas e suas funções sociais junto aos conselhos gestores. Os conselheiros são desafiados a construir um ambiente democrático e alcançar objetivos como: viabilizar, identificar e captar demandas da população, e conscientizá-la sobre a educação política; e desempenhar controle social sobre o governo. Assim, pesquisar sobre esse assunto é necessário para entender sobre as limitações e as possibilidades de atuação dos conselheiros gestores e, ao mesmo tempo, observar o êxito dos seus objetivos e propostas visando a democracia e eficiência no controle da sociedade sobre os governos locais. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi realizar uma análise da participação popular no município de Uberlândia, Minas Gerais, através da aplicação de um questionário teste a sete membros do Conselho Municipal de Saúde do município (Carvalho. M. C. A. Teixeira, A. C., 2000, P. 92-96).

2. O Desenho Institucional e a Participação Social na Gestão Pública

Conforme a Constituição Federal de 1988, a participação popular é um dos princípios que garante o fortalecimento da democracia. Para esse fortalecimento o cidadão assume o papel de acompanhar o processo de construção, administração, cumprimento e avaliação das políticas públicas. Nesse sentido, a participação dos cidadãos pode colaborar para fortalecer a transparência na gestão pública e nos serviços prestados enquanto eixos essenciais para cumprir constitucionalmente o princípio da eficiência (BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil – promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Congresso Nacional, 1998). Neste sentido, a democracia participativa contribui como elemento constitucional para colaborar na efetivação da participação do cidadão nas tomadas das decisões. Todavia, na realidade, mesmo a população indo às ruas, escolhendo seus representantes através do voto e tomando iniciativas para lutar pelos seus direitos, a sua participação na gestão pública pode ser falseada e nula, devido a interferência dos setores reguladores que também possuem parcela de participação na Administração Pública (LOCK, Set-Nov, 2004).

A participação da sociedade na administração pública emerge como forma de garantir a legitimidade desta, fazendo crer que a democracia participativa e a atuação estatal eficiente não são exigências contraditórias. Acredita-se que governos que asseguram a participação dos cidadãos na formulação e implementação de políticas públicas tornam-se mais eficientes do que os governos puramente tecnocratas, em razão da sustentabilidade política e legitimidade que logram para os seus programas de ação (MENEZES, Joyceane Bezerra de, 18 – 21 Out. 2005, p. 1). Mas a real participação da população acontece verdadeiramente quando há mecanismos que viabilizem a existência da democracia participativa, assim o cidadão tem a oportunidade de “[...] apresentar e debater propostas, deliberar sobre elas e, sobretudo, mudar o curso de ação estabelecida pelas forças constituídas e formular cursos de ação alternativos”, isto é, o cidadão possui várias formas de exercer sua cidadania, tendo voz para decidir, participar e opinar, sendo amparados por uma infinidade de instituições que estão engajados nesse processo participativo (LYRA, 2000, p. 17). A criação de espaços públicos de discussão e deliberação e ampliação da participação popular nas decisões públicas, abriu novas perspectivas para o exercício da democracia participativa. No campo de ação das políticas sociais possibilitou, com base na sua regulamentação, a institucionalização dos Conselhos (compostos por representantes dos diferentes segmentos da sociedade) para colaborar na implementação e controle dessas políticas. Houve, assim, o reconhecimento do nascimento de novos direitos, em estreita consonância com as transformações sócio políticas que se processaram na sociedade brasileira. (Luciana Francisco de Abreu Ronconi , Emiliania Debetir , Clenia De Mattia, 2011, p. 47). Sabe-se que existem algumas dificuldades que prejudicam a participação popular na Administração Pública, impossibilitando assim sua efetivação, reduzindo seus efeitos, colaborando para empobrecer o processo democrático. A principal dificuldade que afere o exercício da cidadania é a falta de educação em relação à cidadania (LIMBERGER, Têmis, 2007, p. 11-13).

De acordo com BOBBIO, Norberto. O futuro da democracia. Trad. Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 2006. o cidadão quando possui pouca educação em relação a cidadania, desconhece seus direitos e deveres. Outro fator é a questão cultural, bem como a burocracia excessiva apontada por DIAS, Maria Tereza Fonseca; SILVA, Lucas Gonçalves da; CALDAS, Roberto Correia da Silva Gomes (2015, p. 33) como empecilhos que prejudicam os processos de participação popular tanto na administração pública como no setor jurídico. Há inclusive a defasagem nos direitos fundamentais garantidos constitucionalmente, dificultando a efetivação destes no campo da educação, saúde, moradia e previdência, que deveriam ser prioritários.

Além disso, é essencial que as pessoas ao conhecerem seu real papel como agente fiscalizador, participem inclusive das decisões a serem tomadas de cunho público, utilizando ainda instrumentos que colaboram na efetivação da sua participação popular (PEREZ, Marcos Augusto, 2008). Se a pessoa não for educada para a cidadania ou desconhece os instrumentos capazes de colaborar no exercício da sua cidadania de forma plena, será mais fácil de ser excluída do processo participativo por não ter conhecimentos necessários para acompanhar e fiscalizar as atividades da Administração Pública.

3. A Gestão Social e a Governança dos Recursos Públicos

De acordo com Tenório e Araújo (2020, p. 2), a gestão social é entendida como uma forma de gerenciamento que busca substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento participativo e dialógico. Ela foca no bem-estar geral e não apenas no bem-estar material, considerando o social não apenas como um adjetivo, mas de forma substantiva, como pertencente a um espaço público de inter-relações.

Ainda segundo os autores, nota-se que o conceito de gestão social ainda persiste na pauta acadêmica em contraposição ao modelo de organização política e econômica vigente, que é criticado por não atender às necessidades republicanas e ao bem comum, devido à concentração de renda e à representatividade política que atende a interesses privados.

A gestão social envolve a promoção e o gerenciamento de relações sociais, tanto interna quanto externamente às organizações, e tende a influenciar a dinâmica das sociedades, ela demanda saberes, epistemes e ontologias que tratam das relações e questões sociais e suas mutações, e não está articulada na gestão dos interesses do mercado, mas sim no interesse da sociedade como um todo. Desse modo, esse modo de gestão é apresentado como uma alternativa ao modelo gerencialista que prioriza o cálculo monetário e o valor de troca, em detrimento de valores sociais e do interesse geral da cidadania (Tenório, Araújo, 2020).

Nessa perspectiva, busca-se o alinhamento aos princípios da modernidade, especialmente aqueles relacionados à república, isso demanda que a abordagem gerencial também esteja em sintonia com a Constituição de 1988. Os princípios constitucionais fundamentais mencionados no contexto da gestão social, discutido por Tenório e Araújo (2020), incluem a participação popular no que se refere ao direito e à capacidade dos cidadãos de participarem ativamente no processo decisório e na governança de suas comunidades, contribuindo para a construção de políticas públicas e a promoção do bem comum; a democracia participativa que envolve a ideia de que a democracia vai além do simples ato de votar em eleições; a transparência e *accountability*, princípios que exigem que as instituições públicas sejam transparentes em suas ações e decisões, e que sejam responsáveis perante os cidadãos pela forma como utilizam os recursos e exercem o poder; e ao respeito aos direitos fundamentais do cidadão, assegurando a igualdade, a liberdade e a dignidade de todos perante a lei.

No entanto, conforme observado pelos autores, a prática não corresponde aos princípios fundamentais constitucionais, visto que o exercício da cidadania não ocorre com a participação direta dos cidadãos no governo de suas comunidades. Em outras palavras, a gestão social proposta pelos autores não está sendo implementada de forma eficaz na prática, o que gera uma desconexão entre o que é preconizado pela Constituição e a realidade vivenciada pela sociedade.

De acordo com Carmo *et al.* (2023) a urgência das ações propostas pela gestão social é evidente, uma vez que o modelo predominante atual reforça e amplia as disparidades sociais entre os grupos, dificultando a realização do bem comum, pois tende a perpetuar estruturas de poder e distribuição de recursos que favorecem determinados grupos em detrimento de outros, criando e mantendo desigualdades. A gestão social surge como uma resposta a essa problemática, propondo ações que visam a reestruturação dessas dinâmicas sociais para promover a inclusão, a participação e o bem comum, desafiando assim o status quo e buscando uma realidade mais equitativa.

No entanto, ainda segundo Carmo *et al.* (2023) existem alguns fatores que invalidam a prática da gestão social, sendo eles a confusão com práticas assistencialistas, visão utópica, falta de clareza conceitual, desafios na implementação prática e a necessidade de articulação teórica e prática, porém os autores também apontam para o esforço do campo da gestão social na resolução dessas incoerências e incompreensões que prejudicam a sua prática.

Nesse debate, Freitas *et al.* (2016) destaca que tanto a administração pública gerencial quanto a gestão social, não são necessariamente opostas, mas podem coexistir harmoniosamente. Desse modo, não é esperado que uma gestão pública esteja completamente desprovida de características gerenciais, assim como não se espera o desaparecimento dos espaços de participação social e dos processos políticos participativos em um regime democrático. A abordagem dialógica e a instrumental podem se entrelaçar no âmbito das deliberações políticas.

A concepção de gestão social delineada por Freitas *et al.* (2016) destaca um processo no qual os próprios indivíduos assumem papéis ativos na sociedade, manifestando suas necessidades e aspirações por meio da comunicação, e aproximando o Estado do verdadeiro significado do termo "social", que está intrinsecamente ligado à administração pública. Para alcançar isso, é crucial que a administração pública transite do enfoque na expertise técnica para o âmbito das interações sociais baseadas na linguagem.

O termo governança se refere ao processo de direção e controle realizado pelo governo, pelo mercado ou por redes, sobre qualquer tipo de organização (públicas ou privadas/formais ou informais), sistema, território etc. (Bevir, 2012, p. 1). A governança está relacionada a quaisquer processos de coordenação social, razão pela qual não se limita à forma hierárquica e verticalizada, baseada no controle direto e formal, típico do governo do Estado. Os mercados (sistemas de competição) e as redes (sistemas de cooperação) são exemplos de estruturas de governança que decidem e coordenam as ações sociais sem a necessidade de controles hierárquicos (Williamson, 1985; Powell, 1990).

4. Conselhos Gestores de Políticas Públicas: alguns resultados de pesquisa

Os conselhos gestores de políticas públicas são instâncias participativas que devem pautar a sua atuação a partir da instituição da comunicação entre o governo e a sociedade. Analisar essas instâncias é um desafio necessário, especialmente para adequação desses espaços em prol do alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável proposto pela Organização das Nações Unidas.

Fux, Pato e Souza (2004) examinaram os conselhos municipais de Curitiba. Os achados trazem dados referentes à renda, escolaridade e perfil de participação política: “eles são brancos, com baixa predominância feminina, idade superior de 30 anos, casados, de religião católica, nível escolar elevado, a maioria com nível superior; incluídos no mercado de trabalho formal centralizados no serviço público e com remuneração a partir de 5 salários” (Fuks, Perissionatto; Souza, 2004, p. 190).

Segundo Barbosa (2003, p. 49-52), uma das grandes dificuldades que os Conselhos enfrentam é a capacitação dos conselheiros que integram a sociedade civil organizada. A autora afirma que os conselheiros da sociedade civil estão muito aquém no que tange a formação técnica. Para tentar solucionar essa questão, o Conselho Nacional de Saúde vem realizando Plenárias Nacionais para qualificar e definir o papel

e as competências dos conselheiros. O Conselho também está elaborando diretrizes para capacitar os conselheiros de saúde. Essa capacitação deverá ser descentralizada e respeitará a diversidade dos Conselhos. No âmbito geral dos Conselhos, também foram realizados dois Encontros Nacionais de Conselheiros. A função principal do conselho gestor é monitorar e garantir a transparência na distribuição, planejamento e aplicação dos recursos, abrangendo todas as esferas governamentais: municipal, estadual e federal, na tarefa de aproximar a população e organizar os sistemas facilitando o diálogo entre o município e o contribuinte.

Com base no conhecimento acumulado, os pesquisadores observaram que o design institucional tem se tornado um aspecto central nas discussões sobre instituições deliberativas. Isso se deve ao fato de que as escolhas e variações nesse design geram diversas consequências para os resultados da participação. Foi identificado que o design institucional desempenha um papel explicativo crucial na dinâmica desses espaços. Estudos empíricos que analisam as regras de funcionamento de conselhos destacam que as normas dessas instituições participativas determinam quem pode participar, quem tem direito à voz e ao voto, o que deve ser discutido, como os debates devem ser conduzidos e como as decisões devem ser tomadas (DAGNINO, 2002; AVRITZER, 2008; SILVA et al., 2014; AGUIAR, 2016). Um achado comum dessas pesquisas é que o design institucional influencia decisivamente os resultados da deliberação, ao definir o número de participantes e os critérios de inclusão, os formatos e a qualidade das deliberações, além da distribuição de informações entre os membros envolvidos no processo deliberativo (ABERS, 2000; FUNG, 2004).

5. O Conselho Gestor de Saúde de Uberlândia

Observando as informações do Conselho Gestor de Saúde podemos verificar que ele é um órgão colegiado, deliberativo e que seus membros são escolhidos por voto em sessão plenária amplamente divulgada e convocada para esse fim. O plenário é composto por todos os Conselheiros; a Mesa Diretora é eleita pelo Plenário; a Secretaria Executiva é referendada pelo Plenário; as Comissões Temáticas são escolhidas pelo Plenário. O conselho de saúde de Uberlândia conta com 26 conselheiros: 4 representantes da Secretaria Municipal de Saúde, representantes de prestadores públicos como também prestadores privados, prestadores filantrópicos, de trabalhadores de apoio à saúde, de psicólogos, assistentes sociais, médicos, enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, fisioterapeutas e terapeutas ocupacionais, bombeiros, portadores de deficiências e necessidades especiais, portadores de patologias e doenças ocupacionais, trabalhadores urbanos, organizações religiosas, aposentados e pensionistas, empresários rurais, movimento de usuários do sus, representantes de entidades comunitárias, representantes de conselhos distritais. Dentre os conselhos distritais existem 14 locais distribuídos em 5 distritos, quais sejam, Distrital Central, Distrital Oeste, Distrital Leste, Distrital Sul e Distrital Norte.

6. Metodologia

O presente estudo é uma pesquisa avaliativa das condições de atuação no Conselho Municipal de Saúde de Uberlândia/MG, com a finalidade de disponibilizar um instrumento de aprimoramento da participação social neste conselho.

Para desenvolver o modelo de avaliação, o primeiro passo foi consolidar o referencial teórico que orienta a participação da sociedade nos Conselhos Gestores de políticas públicas. A construção deste instrumento com os critérios, indicadores e parâmetros

pesquisados foi possível a partir da seleção de normatizações e da literatura que trata da gestão social e da gestão dos recursos públicos de maneira que fosse possível identificar as condições mínimas preconizadas para garantir que o conselho desenvolva os seus trabalhos, atendendo ao que está estabelecido na literatura que norteia as ações de participação social.

As variáveis abordadas nesses estudos possibilitaram a identificação de três grandes dimensões de análise dentro da Administração Pública Democrática, que nortearam a categorização e elaboração das questões empregadas no instrumento de pesquisa proposto. A primeira dimensão identificada e definida como “Desenho Institucional” abrange aspectos relacionados à normalização, estrutura e dinâmica organizacional dos conselhos gestores. A dimensão “Gestão Social” aborda questões sobre o processo deliberativo, bem comum, dialogicidade, inteligibilidade, transparência e entendimento esclarecido, emancipação, capacitação, autonomia, inclusão, representatividade, pluralismo e participação social. Por fim, a dimensão “Gestão de Recursos Públicos” abrange aspectos relacionados ao controle social, transparência pública e a interação e articulação entre as instâncias do poder público.

Além disso, os indicadores foram baseados em normativas, com o objetivo de verificar se a gestão municipal estava fornecendo as condições básicas necessárias para que o conselho realizasse suas atividades, conforme estabelecido nos documentos que guiam as ações de participação e controle social em suas respectivas áreas de atuação.

As respostas a essas questões foram registradas em uma escala de 0 ou 1, ou seja, sim ou não. Por fim, foi realizada uma análise de dados utilizando ferramentas da Microsoft, como o Forms e Excel.

7. Resultados e Discussões

Para assegurar a organização dos dados e a precisão dos cálculos, foi elaborado um questionário por meio da ferramenta Microsoft Forms, respondido por sete membros do Conselho Municipal de Saúde de Uberlândia. O tempo médio de resposta foi de aproximadamente 15 minutos. A seguir, serão apresentados os resultados encontrados para cada dimensão de análise.

7.1 Desenho Institucional

A percepção dos membros do Conselho Municipal de Saúde de Uberlândia sobre a dimensão "desenho institucional", especificamente na categoria "estrutura", revela que o referido conselho possui uma estrutura organizacional bem definida e um regimento interno formalmente estabelecido, o que são aspectos importantes para o funcionamento adequado de qualquer órgão colegiado. No entanto, as opiniões divergentes sobre o financiamento e as condições físicas, materiais e institucionais disponíveis evidenciam áreas que necessitam de atenção e possíveis melhorias.

Todos os sete respondentes afirmaram que o conselho possui um regimento interno formalmente estabelecido e divulgado aos membros, indicando uma uniformidade na percepção sobre a formalização das regras e procedimentos do conselho, evidenciando um ponto positivo. Novamente, todos os respondentes concordaram que o conselho possui uma estrutura organizacional claramente definida, reforçando a ideia de que os conselheiros reconhecem a existência de uma organização bem

delineada, que facilita o entendimento das competências e do funcionamento do conselho.

Quanto ao recebimento de financiamento adequado para suas atividades do conselho, as respostas a essa pergunta mostraram divergências. Quatro respondentes afirmaram que o conselho recebeu financiamento adequado, enquanto três respondentes discordaram. A maioria dos conselheiros tem uma percepção positiva sobre as condições oferecidas, mas a discordância de alguns membros indica a existência de problemas que podem comprometer a eficiência e a eficácia das atividades do conselho. Cinco respondentes consideraram as condições físicas, materiais e institucionais adequadas, enquanto dois discordaram.

Nesse sentido, a análise da percepção dos conselheiros também revela desafios que ecoam as críticas de Dias, Silva e Caldas (2015, p. 44) sobre as dificuldades na efetivação da participação popular. As divergências entre os conselheiros em relação ao financiamento adequado e às condições materiais indicam áreas onde a participação social pode ser comprometida, refletindo a complexidade de garantir que a democracia participativa seja efetiva e não apenas formal.

Já na categoria “dinâmica organizacional”, todos os conselheiros afirmaram que as reuniões são realizadas com a frequência e duração prevista no regimento interno e que as reuniões são abertas ao público, indicando que a agenda do conselho está sendo cumprida de acordo com as normas estabelecidas, o que pode contribuir para a previsibilidade e organização das atividades. Além disso, a abertura das reuniões ao público é um dos pontos fundamentais para a transparência e para fomentar a participação popular, de modo a garantir que os cidadãos possam acompanhar o trabalho do conselho e participar das suas discussões.

Ainda sobre as reuniões, no que tange à entrega prévia de pauta e material de apoio e divulgação de reuniões/deliberações, todos os conselheiros afirmaram que essa prática é adotada, sendo um aspecto positivo para a preparação dos membros e para que as discussões sejam mais produtivas e bem-informadas. Seis dos sete conselheiros (86%) indicaram que há tempo reservado nas reuniões para que convidados apresentem informes e propostas. Apenas um conselheiro (14%) negou essa prática. A maioria concordando sugere que, de forma geral, há um espaço dedicado para a participação de convidados, o que pode enriquecer as discussões e trazer diferentes perspectivas.

A criação de espaços públicos para deliberação, como os conselhos municipais, é um dos mecanismos que viabilizam a democracia participativa mencionada por Lyra (2000). No contexto do Conselho Municipal de Saúde de Uberlândia, a dinâmica organizacional do conselho, incluindo a regularidade das reuniões e a abertura ao público, demonstra a aplicação prática desses princípios. A abertura das reuniões ao público e a entrega prévia de pautas e materiais de apoio são práticas que, conforme Lyra, promovem um ambiente onde os cidadãos podem verdadeiramente "apresentar e debater propostas, deliberar sobre elas e, sobretudo, mudar o curso de ação estabelecida".

A adequação da duração do mandato da mesa diretora e dos conselheiros foi considerada satisfatória por quatro conselheiros (57%), enquanto três (43%) discordaram, mostrando uma divisão de opiniões e indicando que uma parte significativa dos conselheiros sente que a duração do mandato poderia ser revista. Quatro conselheiros (71%) percebem uma alta rotatividade entre os membros do

conselho, enquanto três (29%) não compartilham dessa visão. A alta rotatividade pode impactar a continuidade dos trabalhos e a experiência acumulada dos membros, sendo um ponto de atenção.

A questão da educação para a cidadania, levantada por Limberger (2016) e Bobbio (2006), também pode ser considerada ao analisarmos as diferenças de opinião entre os conselheiros sobre aspectos como a duração do mandato da mesa diretora e a alta rotatividade dos membros. Essas divergências podem ser interpretadas como sinais de que, mesmo em um ambiente institucionalmente bem estruturado, a compreensão e o engajamento dos membros ainda podem ser limitados por fatores como a falta de preparo ou de clareza sobre o papel e as responsabilidades no conselho.

Seis conselheiros (86%) consideram a regra de presidência clara e justa, acreditando que todos os membros são habilitados a ocupar essa posição. Apenas um conselheiro (14%) discorda, o que sugere uma percepção predominantemente positiva sobre este aspecto. A forma de seleção dos conselheiros representantes da sociedade civil foi considerada transparente e justa por seis conselheiros (86%). Um conselheiro (14%) discordou, reforçando que a maioria percebe o processo de seleção como adequado e inclusivo.

Quanto à realização de avaliações periódicas das atividades e resultados do conselho, quatro conselheiros (57%) confirmaram a prática, enquanto três (43%) a negaram. Este dado aponta para uma prática de avaliação ainda não consolidada, sendo importante para a melhoria contínua das atividades do conselho.

Por fim, cinco conselheiros (71%) afirmaram que o conselho possui mecanismos para acolher e encaminhar denúncias, reivindicações e sugestões, enquanto dois (29%) negaram. A maioria positiva indica a existência de canais de comunicação e participação, embora haja espaço para aprimoramentos.

A transparência e justiça percebidas na forma de seleção dos conselheiros representantes da sociedade civil e a existência de mecanismos para acolher denúncias e sugestões, embora majoritariamente vistas de forma positiva, ainda apresentam espaço para aprimoramento, reforçando a observação de Perez (2008) sobre a importância de garantir que os cidadãos conheçam e utilizem os instrumentos disponíveis para exercer plenamente sua cidadania.

7.2 Gestão Social

A respeito do processo deliberativo, a maioria dos respondentes (71%) acreditam que as decisões são tomadas de forma coletiva e sem coerção. Contudo, três conselheiros sentem que não podem expressar suas opiniões livremente sem medo de retaliação, o que sugere a necessidade de um ambiente mais seguro para a expressão de ideias divergentes.

Seis conselheiros (86%) consideram o processo de proposição de pauta claro e organizado, e cinco veem justiça no critério para introduzir pontos de pauta (71%). Esses dados indicam que, em geral, os procedimentos são transparentes e justos, embora haja espaço para aprimoramentos, como evidenciado pelos dois conselheiros que discordam.

A ampla maioria dos conselheiros (86%) afirma que o direito de fala de atores externos é respeitado e que há igualdade de oportunidades para participação nas discussões,

refletindo um ambiente inclusivo e democrático, embora uma pequena parcela dos conselheiros ainda veja falhas nesse aspecto.

Cinco conselheiros (71%) acreditam que as formas de votação são eficazes e que as decisões são tomadas democraticamente com base em discussões abertas. No entanto, dois conselheiros discordam, apontando para a necessidade de revisar e potencialmente melhorar os métodos de votação e a abertura das discussões.

A maioria dos conselheiros (57%) reconhece que as proposições têm uma origem clara e fundamentada e que o conselho possui o poder necessário para garantir a implementação de suas decisões (71%), indicando uma confiança na capacidade do conselho de influenciar as políticas de saúde, apesar das opiniões divergentes de dois conselheiros.

Portanto, os dados revelam uma percepção predominantemente positiva entre os conselheiros respondentes quanto a esse primeiro aspecto no Conselho Municipal de Saúde de Uberlândia.

A percepção dos conselheiros do Conselho Municipal de Saúde de Uberlândia sobre a dimensão "gestão social" na categoria "bem comum" indica que há uma divisão entre os conselheiros sobre a orientação das decisões do conselho. Uma ligeira maioria (57%) acredita que as decisões são tomadas em prol do benefício comunitário, enquanto 43% dos conselheiros percebem que as decisões não visam exclusivamente o bem-estar da comunidade. Quanto à realização de avaliação periódica para garantia da promoção do bem-estar coletivo, 57% dos conselheiros responderam afirmativamente, indicando que o conselho realiza avaliações periódicas de suas ações. No entanto, 43% dos conselheiros não percebem essas avaliações como parte das práticas do conselho.

Quanto à categoria "dialogicidade", dos sete conselheiros respondentes, cinco (71%) afirmaram que as discussões no conselho promovem um diálogo aberto e respeitoso entre todos os membros. No entanto, dois (29%) discordaram, indicando que nem todos os conselheiros percebem um ambiente de diálogo aberto e respeitoso. De forma similar à primeira questão, cinco conselheiros concordaram que há espaço suficiente para o debate e a troca de ideias durante as reuniões, enquanto dois não perceberam essa suficiência de espaço.

No que diz respeito à "inteligibilidade", observa-se que a maioria dos conselheiros (71%) acreditam que as informações e decisões do conselho são comunicadas de maneira clara e compreensível. No entanto, a presença de duas respostas negativas indica que ainda há necessidade de aprimoramento para garantir a inteligibilidade plena.

A maioria dos conselheiros percebe que as discussões no conselho são inclusivas e democráticas, o que está alinhado com a visão de Freitas et al. (2016) sobre a importância do diálogo e da participação na gestão social. No entanto, as percepções divididas sobre a dialogicidade e a inteligibilidade indicam que nem todos os conselheiros veem o conselho como um espaço plenamente emancipador, o que pode limitar o potencial transformador apontado pelos autores.

Na categoria "transparência e entendimento esclarecido", a percepção dos conselheiros está dividida quanto à divulgação das funções, competências, atividades, agendas e relatórios anuais do conselho. A maioria dos membros (57%) afirma que há divulgação dessas informações. Contudo, três conselheiros acreditam que essas

informações não são amplamente divulgadas, indicando uma possível falha na comunicação e na transparência do conselho, o que pode sugerir que as práticas de comunicação variam ou não são suficientemente consistentes.

Assim como na pergunta anterior, a maioria dos conselheiros (57%) acredita que os canais de comunicação do conselho são eficazes e amplamente acessíveis ao público em geral. No entanto, três conselheiros discordam dessa afirmativa, indicando uma possível variação na percepção da acessibilidade dos meios de comunicação utilizados pelo conselho, reforçando a percepção de que há dificuldades significativas na comunicação entre o conselho e a comunidade, o que pode impactar negativamente a participação popular.

Quatro conselheiros (57%) percebem que há esforço suficiente para esclarecer dúvidas e fornecer informações detalhadas sobre as decisões do conselho. Por outro lado, três conselheiros acreditam que não há esforços adequados nesse sentido, o que pode ser visto como uma falha na transparência e no engajamento com a comunidade.

Já na categoria “emancipação, capacitação e autonomia”, a maioria dos conselheiros (57%) acreditam que o conselho não promove adequadamente a capacitação e o empoderamento necessários para uma participação mais efetiva, bem como não percebem a existência de um processo bem estruturado e eficaz para capacitação e integração dos novos membros. Esse mesmo percentual de respondentes considera que são bem informados sobre seus papéis e responsabilidades no conselho. A percepção sobre o nível de conhecimento teórico e político dos membros também é vista positivamente por 57% dos conselheiros, sugerindo uma adequação parcial.

A maioria significativa (71%) dos conselheiros sente que a participação em cursos de qualificação não é incentivada frequentemente, apontando uma falha importante na promoção do desenvolvimento. Por outro lado, a grande maioria (86%) dos conselheiros sente que sua participação contribui para o desenvolvimento pessoal e coletivo, o que é um aspecto altamente positivo. Além disso, 71% dos respondentes afirmam ter autonomia suficiente para tomar decisões que atendam às necessidades de suas comunidades, sendo um indicador importante de empoderamento. Porém, esse mesmo percentual sente que o conselho não opera independentemente de influências externas, como interesses políticos ou econômicos, o que pode comprometer a autonomia do conselho.

Na categoria “inclusão, representatividade e pluralismo”, a questão sobre se a composição do conselho garante uma distribuição equilibrada e representativa entre diferentes setores e grupos sociais, refletindo a diversidade da comunidade em termos de idade, sexo, escolaridade, renda e atuação profissional, teve respostas divididas. Três conselheiros (43%) responderam afirmativamente, enquanto quatro (57%) disseram que não, indicando que, embora haja uma percepção de diversidade, uma ligeira maioria dos conselheiros sente que essa representação ainda não é plenamente alcançada.

Quanto ao esforço contínuo para incluir grupos minoritários e marginalizados nas discussões do conselho, apenas dois conselheiros (29%) afirmaram que tal esforço existe, enquanto cinco (71%) negaram essa inclusão, sugerindo uma significativa lacuna na inclusão de vozes minoritárias dentro das atividades do conselho. A respeito do peso das opiniões das mulheres nas decisões estratégicas do conselho, quatro conselheiros (57%) reconheceram que as opiniões das mulheres são consideradas e

têm peso significativo, enquanto três (43%) discordaram, apontando para uma percepção relativamente equilibrada, mas com um leve predomínio positivo em relação à valorização das contribuições femininas.

A percepção sobre se as decisões do conselho refletem uma variedade de perspectivas e interesses diferentes foi mista. Três conselheiros (43%) acreditam que sim, enquanto quatro (57%) acreditam que não. Sobre a questão se é encorajada a participação de conselheiros com diferentes ideologias e pontos de vista, cinco conselheiros (71%) responderam afirmativamente, e dois (29%) negativamente. A maioria significativa indica um ambiente relativamente aberto a uma diversidade de pensamentos e opiniões.

Por fim, a questão sobre a existência de mecanismos para garantir que nenhuma voz seja silenciada ou ignorada nas reuniões do conselho obteve quatro respostas afirmativas (57%) e três negativas (43%).

Na categoria “participação social” os dados indicam uma divisão equilibrada na percepção dos conselheiros quanto ao acesso da sociedade civil às informações necessárias para ingresso no conselho, com uma leve maioria (57%) percebendo dificuldades. A maioria dos conselheiros (71%) relatou participar regularmente das reuniões do conselho gestor, indicando um compromisso considerável com a presença nas atividades do conselho. Esse mesmo percentual não considera os canais de comunicação do conselho eficazes para informar a população sobre suas atividades e decisões, o que sugere uma área crítica para melhorias.

Cinco conselheiros (71%) não percebem um interesse ou participação ativa da comunidade nas atividades e decisões do conselho, indicando uma falta de engajamento popular. Por outro lado, a percepção sobre o nível de participação dos membros do conselho é dividida, com uma leve maioria (57%) reconhecendo um alto nível de participação nas atividades e reuniões realizadas. A maioria expressiva dos conselheiros (86%) sente que os diversos envolvidos (membros do conselho, funcionários públicos e membros da comunidade) estão disponíveis e cooperam para alcançar os objetivos do conselho. A eficácia das técnicas de participação utilizadas durante as discussões e decisões do conselho é vista de forma positiva por uma ligeira maioria dos conselheiros (57%).

Quatro conselheiros (57%) acreditam que as decisões do conselho têm um impacto significativo sobre a comunidade local, sendo um percentual relativamente baixo tendo em vista a natureza do órgão.

Embora haja uma percepção positiva sobre certos aspectos da gestão social no conselho, ainda existem desafios significativos, como a falta de inclusão de grupos marginalizados e a percepção de alguns conselheiros de que as decisões não visam exclusivamente o bem comum. Esses desafios refletem as limitações apontadas por Carmo et al. (2023) que indicam a necessidade de uma maior clareza conceitual e prática na implementação da gestão social e as dificuldades de articular teoria e prática na gestão social, o que pode comprometer a eficácia dessas práticas na promoção do bem comum.

7.3 Gestão dos recursos públicos

Na dimensão "gestão dos recursos públicos" que conta com a categoria "controle social", todos os respondentes afirmaram que cobram providências do governo local quando necessário, demonstrando um alto nível de comprometimento e proatividade

dos conselheiros na fiscalização e exigência de ações por parte do governo municipal. A unanimidade das respostas indica uma prática aparentemente consolidada de controle social ativo entre os membros do conselho. Por outro lado, quatro membros indicaram que o conselho estimula, apoia ou promove a educação para o controle social, enquanto três afirmaram que não. Esse resultado sugere que, embora haja iniciativas de educação para o controle social dentro do conselho, elas não são plenamente efetivas ou suficientemente abrangentes para alcançar todos os membros.

No que tange à “transparência pública”, a maioria dos conselheiros (71%) indicou que a gestão de recursos do conselho é realizada coletivamente e que os orçamentos são participativos, apontando para uma percepção predominante de que há uma abordagem colaborativa e inclusiva na gestão dos recursos, refletindo uma prática que potencialmente favorece a transparência e a responsabilização. Esse mesmo percentual afirmou que o conselho realiza a prestação de contas de suas atividades de forma transparente e compreensível à comunidade. No entanto, duas respostas indicaram que essa prestação de contas não é sempre considerada transparente ou compreensível, o que pode sugerir áreas para melhorias na comunicação e na clareza das informações disponibilizadas à comunidade.

Além disso, a grande maioria dos conselheiros (86%) afirma que o conselho fiscaliza efetivamente a destinação dos recursos públicos. Esta percepção positiva pode indicar um alto nível de confiança na capacidade do conselho de monitorar e garantir que os recursos sejam utilizados de acordo com as diretrizes estabelecidas, o que é fundamental para a transparência e a eficiência na gestão pública.

Por fim, no que diz respeito à “interação e articulação”, dos sete membros do conselho que responderam à pergunta, três afirmaram que o conselho estimula o intercâmbio e a intersetorialidade (43%). Em contraste, quatro membros indicaram que o conselho não estimula esses aspectos (57%), sugerindo uma percepção dividida sobre a efetividade do conselho em promover ações intersetoriais e de intercâmbio com outras entidades. A maioria dos membros parece considerar que o conselho não tem se engajado suficientemente na promoção de interações e articulações com outras instituições e entidades.

Quatro dos sete membros (57%) acreditam que a comunicação e o compartilhamento de informações são adequados e eficientes. Em contraste, três membros (43%) consideram que a comunicação não é adequada e eficiente, indicando que, embora haja uma percepção positiva por parte de uma parte dos membros quanto à eficácia da comunicação, ainda há uma quantidade significativa de conselheiros que vê deficiências neste aspecto.

8. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo avaliar as condições de atuação no Conselho Municipal de Saúde de Uberlândia/MG, com o intuito de identificar áreas de aprimoramento para fortalecer a participação social. A partir dos resultados apresentados, é possível concluir que o conselho possui uma estrutura organizacional bem definida e um regimento interno formalmente estabelecido, o que são pontos positivos para a sua operação. No entanto, foram identificadas áreas que necessitam de melhorias, principalmente relacionadas ao financiamento, condições físicas e materiais, bem como à comunicação interna e externa.

Diante desses achados, nota-se que, embora o Conselho Municipal de Saúde de Uberlândia apresenta uma estrutura e práticas que favorecem a participação social, ainda há áreas críticas que precisam de atenção. Recomenda-se que o conselho adote medidas para melhorar o financiamento e as condições de trabalho, fortalecer os canais de comunicação, promover a capacitação contínua dos conselheiros e garantir um ambiente seguro e inclusivo para o debate e a tomada de decisões. Essas ações poderão contribuir para a consolidação de um conselho mais eficiente, transparente e verdadeiramente representativo dos interesses da comunidade.

Por fim, a disponibilização do instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo constitui uma contribuição significativa, pois serve como uma ferramenta que pode orientar futuras intervenções e políticas destinadas a aprimorar continuamente as condições de atuação dos conselhos. A participação social efetiva é crucial para garantir a legitimidade e a eficácia das decisões no campo da saúde pública, tornando o fortalecimento dos conselhos de saúde essencial para a construção de um sistema de saúde mais democrático e participativo.

Referências Bibliográficas

https://conselheiros6.nute.ufsc.br/ebook/medias/pdf/dissertacao_EduardoGranha.pdf

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://revisatcgg.org/in>

dex.php/contabil/article/download/380/pdf_170/2618&ved=2ahUKEwiz9pHF5sKFAxV4qJUCHXSICHkQFnoECBwQAQ&usq=AOvVaw2sjjmrzQXLyinRRCl0AkDn

<https://periodicos.ufv.br/revs/article/view/11285>

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.ena.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%25C3%25A7a%2520Gest%25C3%25A3o%2520

de%2520Riscos%2520e%2520Integridade.pdf&ved=2ahUKEwiRs7rZcKFAxU5CbkGHTzdARQQFnoECC0QAQ&usq=AOvVaw3_NZv9Ra2yrp9Szfjxcyp2

Fonte: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5578364>

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ H. Production, information cost and economic organization, AER, 62, p. 777-795, Dec. 1972.

ABERS, R. N. **Inventing local democracy**: grassroots politics in Brazil. Boulder: Lynne Rienner Publishers, July, 1, 2000.

AGUIAR, C. C. de; SILVA, E. A.; FERREIRA, M. A. M. Os efeitos das instituições participativas sobre a gestão pública municipal. In: II ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE PARTICIPAÇÃO, DEMOCRACIA E POLÍTICAS PÚBLICAS. 2015, Campinas. **Anais** Campinas: UNICAMP, 2015, p. 1-22.

ALLEN, H. J. Descentralização para o desenvolvimento – uma revisão de estra-

tégias e metodologias. Revista de Finanças Públicas, Brasília, ano 45, out./dez. 1985.

AVRITZER, L. Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático. Opinião Pública, Campinas, v.14, n. 1, p. 43-64, junho, 2008.

AZZONI, C. A. Distribuição pessoal de renda nos estados e desigualdade de renda entre os estados no Brasil – 1960, 1970, 1980 e 1991. Pesquisa e Planejamento Econômico, v. 27, no 2, p. 251-278, ago. 1997.

BARBOSA, Ana Maria Lima. Os portadores de deficiência no Conselho de Saúde. Conselhos gestores de políticas públicas. São Paulo: Pólis, Volume 37, nº. 11, p. 49-52, 2003.

BERNSTEIN, P. L. Desafio aos deuses: a fascinante história do risco. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BOBBIO, N.; BOVERO, M. Sociedade e Estado na filosofia política moderna. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. São Paulo: Brasiliense, 1986.

BONAVIDES, P. Ciência política. 10. ed. São Paulo: Malheiros, 1995. BONDUKI, N. et al. São Paulo plano diretor estratégico: cartilha de formação. 2. ed. revisada. São Paulo: Câmara Municipal de São Paulo, 2003.

BONELLI, R.; RAMOS, L. Distribuição de renda no Brasil: avaliação das tendências de longo prazo e mudanças na desigualdade desde meados dos anos 70. Revista de Economia Política, v. 13, no 2 (50), p. 76-95, abr./jun. 1993.

BRESSER PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: Enap: Editora 34, 1998.

BROUSSEAU, E. Les théories des contrats: une revue. Revue d'Économie Politique, 103 (1), p. 1-81, janv./févr. 1993.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 24, fev./abr. 1990.

CORRÊA, E. Conjuntura dos conselhos municipais de saneamento do estado do Rio Grande do Sul sob a perspectiva da governança pública. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 218–250, 2020. DOI: [10.32586/rcda.v18i1.600](https://doi.org/10.32586/rcda.v18i1.600). Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/600>. Acesso em: 5 jun. 2024.

<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/600>. Acesso em: 5 jun. 2024.

BOBBIO, Norberto. O futuro da democracia. Trad. Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil – promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Congresso Nacional, 1998.

DIAS, Maria Tereza Fonseca; SILVA, Lucas Gonçalves da; CALDAS, Roberto Correia da Silva Gomes. Direito administrativo e gestão pública I. Florianópolis: CONPEDI, 2015. Disponível em: <http://www.conpedi.org.br/publicacoes/66fsl345/1ppyi8tz/I6Dird13372NJG3W.pdf>.

DAGNINO, E. **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil** São Paulo: Paz e Terra, 2002.

FUNG, A. **Empowered participation**: reinventing urban democracy. Princeton: Princeton University Press, 2004.

LIMBERGER, Têmis: Transparência Administrativa e Novas Tecnologias: o Dever de Publicidade, o Direito a ser Informado e o Princípio Democrático. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/42471/41191>.

LYRA, Rubens Pinto (Org.). A ouvidoria na esfera pública brasileira. João Pessoa: Ed. Universitária, UFPB, 2000.

LOCK, Fernando do nascimento. Participação popular no controle da administração pública: um estudo exploratório. Revista Eletrônica de Contabilidade – UFSM. v.1, n.1 Set-Nov, 2004.

MENEZES, Joyceane Bezerra de. A participação popular como fonte de legitimidade democrática da administração pública. X Congreso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 – 21 Out. 2005. Disponível em: <http://ipea.gov.br/participacao/images/Menezes.pdf>.

MODESTO, Paulo. Participação popular na administração pública: mecanismos de operacionalização. Revista Eletrônica de Direito do Estado. Salvador, Instituto de Direito da Bahia, n.2, abril/maio/junho de 2005. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com/revista/rede-2-abril-2005-paulo%20modesto.pdf>.

OLIVEIRA, A.; MARTINS, S.; MELO, E.; MAIA, L. e PINTO, T. Participação e Funcionamento dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas. Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão. v.13, n.2. Disponível em: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v13i2.13691

PEREZ, Marcos Augusto. A administração pública democrática: institutos de participação popular na administração pública. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

SOFTPLAN. A importância da participação popular no processo de gestão pública. 2015. Disponível em: <http://www.egestaopublica.com.br/aimportancia daparticipacaopopularnoprocessodegestaopublica/>.

Souza, Carolina & Barros, Evelynne & Dantas, Inaê & Bragagnolo, Chiara & Malhado, Ana & Selva, Vanice. (2022). Inclusão social e governança no Conselho gestor da Área de Proteção Ambiental Costa dos Corais. Ambiente & Sociedade. 25. 10.1590/1809-4422asoc20210074r1vu2022l3ao.

SILVA, E. A; LOPES, B. de J; OLIVEIRA, A. R.; MARTINS, S. Conselhos de saúde: funcionamento, participação e compartilhamento da gestão. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 2014, Quito. **Anais** Quito: Ecuador, 2014

VITAL,A.; FERNANDES,R.; CANÇADO, A.; RODRIGUES, W.; Democracia deliberativa, cidadania e gestão social: análise no conselho de trânsito, transportes e segurança de Gurupi. Desenvolvimento Regional em Debate. v.9. Disponível em:

<https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.1892>

https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfsconselhos/bibliografia_annotada_conselhos.pdf

<https://www.uberlandia.mg.gov.br/prefeitura/secretarias/desenvolvimento-social/conselhos/>

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=revista+de+sociologia+conselhos+gestores+o+debate+e+pol%C3)

[BR&as_sdt=0%2C5&q=revista+de+sociologia+conselhos+gestores+o+debate+e+pol%C3](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=revista+de+sociologia+conselhos+gestores+o+debate+e+pol%C3)

ADtica+luciana+tatagiba&btnG=#d=gs_qabs&t=1713731009994&u=%23p%3DJByt_UIOLSkJ

<file:///C:/Users/FAMILIA/Downloads/EbeCampinha.pdf>

AVRITZER, L. Teoria democrática e deliberação pública. Lua Nova, n. 50, p. 25-46, 2000.

GOHN, M. G. Conselhos gestores e participação sócio-política São Paulo: Cortez, 2001.

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Y5zqFPmXGsY4xvLVnttbXBg/>

In: CARVALHO, M. C. A.; TEIXEIRA, A. C. C. (Orgs.). Conselhos gestores de políticas públicas. São Paulo: Instituto Pólis, 2000. 92-96 p.

file:///C:/Users/sarah/Downloads/380-Texto%20do%20Artigo-2504-2618-10-20111217.pdf

https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/download/380/pdf_170/2618

<https://www.scielo.br/j/ln/a/6yGJjCmtb8sVjXdxwLcfPtw/?lang=pt>

<https://bibliotecadigital.abong.org.br/11465/1503>

<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/600/471>

<https://ipea.gov.br/participacao/images/Menezes.pdf>

<https://site.conpedi.org.br/publicacoes/66fsl345/1ppyi8tz/l6Dird13372NJG3W.pdf>