

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
EM SISTEMAS PRODUTIVOS

ADRIANA PERRONI BALLERINI

**Contribuições da identificação e análise dos atributos de *stakeholders* como apoio à decisão e gestão pública participativa: uma referência para os Conselhos Municipais.**

São Paulo

ABRIL/2016

ADRIANA PERRONI BALLERINI

**Contribuições da identificação e análise dos atributos de *stakeholders* como apoio à decisão e gestão pública participativa: uma referência para os Conselhos Municipais.**

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. Antonio César Galhardi.

São Paulo

ABRIL/2016

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CEETEPS

Ballerini, Adriana Perroni  
B191c Contribuições da identificação e análise dos atributos de stakeholders como apoio à decisão e gestão pública participativa: uma referência para os Conselhos Municipais. / Adriana Perroni Ballerini. – São Paulo : CEETEPS, 2016.  
150 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Antonio César Galhardi  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2016.

1. Processo decisório. 2. Gestão pública participativa. 3. Conselhos Municipais. 4. Teoria de stakeholders. I. Galhardi, Antonio César. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

ADRIANA PERRONI BALLERINI

CONTRIBUIÇÕES DA IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE  
*STAKEHOLDERS* COMO APOIO À DECISÃO E GESTÃO PÚBLICA  
PARTICIPATIVA: UMA REFERÊNCIA PARA OS CONSELHOS MUNICIPAIS



---

Prof. Dr. Antonio César Galhardi  
Orientador



---

Prof. Dr. Vivaldo José Breternitz  
Membro



---

Profa. Dra. Helena Gemignani Peterossi  
Membro

São Paulo, 11 de abril de 2016

Dedico a todos aqueles que acreditam e buscam uma sociedade colaborativa aonde a participação e o diálogo são imprescindíveis para trilhar de forma sistemática a sustentabilidade e o aperfeiçoamento da democracia.

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço ao Centro Paula Souza pela oportunidade de realizar um dos meus sonhos: o de fazer mestrado e a todos os professores, funcionários e a coordenação da Unidade de Pós Graduação, Extensão e Pesquisa desta instituição pela seriedade, profissionalismo e envolvimento para que o curso tenha a qualidade e os resultados apresentados.

Sou especialmente grata ao meu orientador, professor Dr. Antonio César Gallhardi por ser incansável ao contribuir inúmeras vezes de forma significativa para me iluminar, ora com ideias, conselhos, direcionamento, indagações ou mesmo como ouvinte às minhas angústias de mestranda, bem como aos membros da banca, professora Dra. Helena Gemignani Peterossi e professor Dr. Vivaldo José Breternitz, que tanto colaboraram para o enriquecimento deste trabalho.

As bases para a pesquisa de campo tiveram a contribuição especial do Diretor de Conselhos e Entidades Comunitárias do município de Jundiaí, Denilson Ricardo André (gestão 2014-2015), a quem ofereço meus sinceros agradecimentos, pelas muitas vezes que me recebeu e por ter aberto as portas para a pesquisa junto aos conselheiros, bem como ao Secretário-adjunto da Secretaria da Saúde, Antonio Roberto Stivalli e às funcionárias Isabel, Neusa, Tânia e Nínive pelas informações fornecidas.

Aos presidentes dos Conselhos Municipais de Saúde, da Criança e do Adolescente, de Assistência Social, da Juventude, de Cultura, de Educação e da Pessoa Idosa do município de Jundiaí/SP pela expressiva e relevante contribuição à pesquisa.

Ofereço meus agradecimentos à direção, coordenação de cursos e colegas de trabalho da Faculdade de Tecnologia de Jundiaí pela cooperação durante a realização do mestrado. Obrigada também aos meus colegas de mestrado pelo apoio constante.

Enfim, agradeço a Deus pela saúde, energia e resiliência. Esta dissertação representa um investimento considerável de tempo da minha família, especialmente dos meus queridos Eduardo, Guilherme e Gustavo e às sempre presentes Marta e Cida, a quem devo mais que tudo agradecer e ter a certeza que todo o esforço empenhado vale à pena.

“Para se chegar, aonde quer que seja,  
aprendemos que não é preciso dominar a força,  
mas a razão. É preciso, antes de mais nada,  
querer.”

(Amyr Klink)

## RESUMO

BALLERINI, A. P. **Contribuições da identificação e análise dos atributos de *stakeholders* como apoio à decisão e gestão pública participativa: uma referência para os Conselhos Municipais.** 150 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2016.

Em um contexto em que se vive uma nova forma de governança, onde os governos, as organizações privadas e a sociedade civil necessitam tomar decisões cada vez mais complexas e a participação e influência de diferentes grupos sociais é expressiva, questiona-se se as decisões tomadas nos Conselhos Municipais resultam do que é importante para a sociedade ou são provenientes do interesse e do poder de um determinado grupo ou ainda de uma análise equivocada de quem está mediando às decisões. Com o objetivo de identificar e analisar os atributos de *stakeholders* presentes nos Conselhos Municipais, este trabalho apresenta uma contribuição para uma maior efetividade no processo decisório e gestão pública participativa. Para isso, foram contextualizadas a governança pública local e o processo decisório, os fundamentos da gestão pública municipal participativa e a Teoria de *Stakeholders*, sendo as evidências coletadas em uma pesquisa de campo junto aos presidentes de Conselhos Municipais de Jundiaí/SP, onde se percebe a importância dos atributos de legitimidade e poder serem utilizados de forma mais favorável pelos conselheiros, para que o atributo de urgência torne-se relevante, refletindo os anseios da sociedade. Além disso, foi possível estabelecer uma Heurística para identificação dos atributos de *stakeholders*, segundo a epistemologia de Popper (1997) e propor um método de diagnóstico que avalia e pondera a atuação dos Conselhos, segundo três pilares de maturidade, que foram aplicados aos Conselhos pesquisados permitindo uma avaliação e a recomendação de ações para que aumentem sua efetividade.

**Palavras-chave:** Processo decisório. Gestão pública participativa. Conselhos Municipais. Teoria de *stakeholders*.



## ABSTRACT

BALLERINI, A. P. **Contribuições da identificação de *stakeholders* como apoio à decisão e gestão pública participativa: uma referência para os conselhos municipais.** 150 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2016.

In a context in which we live a new form of governance, where governments, private organizations and civil society need to make increasingly complex decisions and the participation and influence of different social groups is significant, it is questionable whether the decisions taken the Municipal Councils result of what is important to society or are from interest and the power of a particular group or a mistaken analysis of who is mediating the decisions. In order to identify and analyze the attributes of stakeholders present in the Municipal Councils, this work presents a contribution to greater effectiveness in decision making and public management. For this were contextualized local public governance and decision making, the foundations of participatory municipal management and Stakeholders Theory, and the evidence collected in a field survey of presidents of municipal councils in Jundiaí/SP, where it was realized the importance of the legitimacy and power attributes can be used more favorably by the councilors, so the urgency attribute become relevant, reflecting the real aspirations of society. Moreover, it was possible to establish a heuristic to identify the attributes of stakeholders, according to Popper's epistemology (1997) and propose a diagnosis method that evaluates and considers the work of the Councils, according to the three pillars of maturity, which were applied to the surveyed Councils allowing an evaluation and recommendation of actions to increase their effectiveness.

**Keywords:** Decision-making process. Public participatory management. Municipal Councils. Stakeholders Theory.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quem é uma parte interessada? Uma cronologia .....	34
Quadro 2 - Problemas de gestão .....	37
Quadro 3 - Contribuições do engajamento a partir do diálogo entre múltiplas partes .....	45
Quadro 4 - Itens e indicadores para aplicação dos conceitos de K. Popper .....	53
Quadro 5 - Características dos Conselhos Municipais pesquisados.....	59
Quadro 6 - Caracterização dos presidentes dos Conselhos .....	61
Quadro 7 – Proporcionalidade e funcionalidade dos Conselhos .....	63
Quadro 8 - Expressão, Representatividade e Participação .....	66
Quadro 9 – Teste da Heurística de Identificação dos atributos de <i>stakeholders</i> .....	78
Quadro 10 - Avaliação de maturidade dos Conselhos pesquisados .....	81

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Trabalho .....	20
Figura 2 - <i>Stakeholders</i> primários e secundários.....	40
Figura 3 - Tipologia de saliência de <i>stakeholders</i> e atributos presentes .....	43
Figura 4 - Abordagem Popperiana para a construção do conhecimento .....	52
Figura 5 - Legitimidade nos Conselhos.....	68
Figura 6 - Demanda de reivindicações e políticas públicas por <i>stakeholder</i> .....	71
Figura 7 - Heurística para Identificar os atributos de <i>stakeholders</i> .....	75
Figura 8 – Os três C’s de maturidade .....	79
Figura 9 – Níveis de maturidade e objetivos propostos .....	80
Figura 10 – Nível de maturidade dos Conselhos pesquisados .....	82

## LISTA DE SIGLAS

CIESP	Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
CAE	Conselho de Alimentação Escolar
CMAS	Conselho Municipal de Assistência Social
CMDCA	Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente
CMEJ	Conselho Municipal de Educação de Jundiaí
COMDIPI	Conselho Municipal do Direito da Pessoa Idosa
COMJUVE	Conselho Municipal da Juventude
COMUS	Conselho Municipal de Saúde
CONCIDADE	Conselho da Cidade
CULTURA	Conselho Municipal de Cultura
DCEC	Diretoria de Conselhos e Entidades Comunitárias
ECA	Estatuto da Criança e Adolescente
EGGMJ	Escola de Governo e Gestão do Município de Jundiaí
FPM	Fundo de Participação dos Municípios
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
GGIM	Gabinete de Gestão Integrada Municipal
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IP	Instituição Participativa

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	21
2.1 Desafios da governança e do processo decisório na gestão pública municipal.....	21
2.2 Fundamentos da gestão pública municipal participativa.....	24
2.2.1 <i>A redemocratização do Brasil e a evolução no processo de participação social ...</i>	<i>25</i>
2.2.2 <i>Conselhos Gestores Municipais: formação, estrutura e funcionamento .....</i>	<i>27</i>
2.2.3 <i>O papel dos Conselhos Municipais na consolidação da democracia e gestão participativa: Oportunidades e Desafios para alcançar a efetividade .....</i>	<i>30</i>
2.3 Teoria de Stakeholders .....	33
2.3.1 <i>A Identificação de stakeholders nas organizações.....</i>	<i>39</i>
2.3.2 <i>Atributos e tipologia de saliência de stakeholders .....</i>	<i>41</i>
2.3.3 <i>Engajamento das Partes Interessadas: perspectivas de contribuição para os Conselhos Municipais .....</i>	<i>45</i>
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 A Pesquisa segundo Karl Popper .....	50
4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA.....	55
4.1 Observação em reuniões participativas .....	55
4.2 Análise Documental .....	58
4.3 Entrevistas em Profundidade.....	60
4.3.1 <i>O impacto dos atributos de Legitimidade, Poder e Urgência.....</i>	<i>65</i>
4.4 Proposta de Heurística para a Identificação dos atributos de stakeholders.....	74
4.4.1 <i>Teste da Heurística de Identificação dos atributos de stakeholders, segundo a Teoria de K. Popper .....</i>	<i>78</i>
4.5 Avaliação dos Conselhos mediante os três C's de maturidade .....	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	84

REFERÊNCIAS .....	86
APÊNDICE 1 .....	94

## 1 INTRODUÇÃO

Em pleno Século XXI, na era da informação, vive-se uma nova forma de governança global, onde os governos, as organizações privadas e a sociedade civil necessitam tomar decisões cada vez mais complexas que, quando partem do envolvimento ativo de diversos grupos sociais, poderão atender aos anseios de cada setor e, ainda, promover o bem-estar e a qualidade de vida da sociedade.

A partir de uma maior descentralização das decisões e entendimento entre os três setores de atividade: público, privado e sociedade civil organizada é possível alcançar uma melhor compreensão das necessidades e anseios destes grupos e fomentar a interação entre eles. Pois, para se buscar uma sociedade mais justa e igualitária, preocupada em vencer os desafios voltados à sustentabilidade socioambiental, não bastam somente informações disponibilizadas pelo setor público sobre a sua atuação junto à sociedade; mas, envolver ativamente cidadãos por meio do diálogo e de outros mecanismos de informação e consulta.

Neste sentido, no Brasil, a gestão participativa permeada pelos Conselhos Municipais deve se preocupar com a influência dos diversos setores da sociedade, e obter apoio interno e externo para os desafios enfrentados.

Devido à competitividade mundial, aos problemas econômicos e financeiros e à necessidade de investimento em infraestrutura e tecnologia, bem como no tratamento da desigualdade social; tomar decisões e prestar contas do que se faz deixou de ser uma tarefa simples para tornar-se uma “estratégia de gestão”, fundamental para a transparência, longevidade e uma atuação eficaz dos governos.

Em um cenário em que ocorrem transformações frequentes, e que a participação e influência de diferentes grupos sociais tornam-se cada vez mais expressivas, acredita-se que profissionais do setor público em posição de liderança, como políticos, executivos e gestores, bem como representantes de instituições participativas, como os Conselhos, sintam-se inseguros para tomar uma decisão, cujo impacto possa envolver diversos *stakeholders*. Daí a importância de instituições como os Conselhos Municipais serem agentes da gestão participativa.

Como *stakeholders* entende-se os indivíduos ou mesmo instituições que afetam um determinado grupo, ou podem ser afetadas pelas atividades daquele mesmo grupo, como por

exemplo: organizações privadas, públicas, sociedade civil organizada, mídia, comunidades e a população em geral.

Em pesquisa realizada pelo Instituto McKinsey em 2015, identificou-se que os cidadãos esperam que os serviços sejam mais transparentes, acessíveis e responsivos por parte do setor público. Como resultado os governos enfrentam não só a diminuição da satisfação do cidadão, mas certa corrosão da confiança pública, além do aumento dos custos associados à prestação de serviços por meio de múltiplos canais. Assim, aponta-se a importância dos governos oferecerem serviços baseados nas necessidades da sociedade para alcançar a satisfação do público e reduzir custos (McKINSEY & COMPANY, 2015).

Rocha (2011) afirma que apesar de nas últimas décadas ter ocorrido um aumento significativo da participação da sociedade civil na definição de políticas públicas, existe ainda uma série de problemas que afetam a institucionalização da democracia participativa. Talvez porque o grau de participação ainda esteja aquém do desejado. Os conselhos municipais, por sua vez, constituem uma forma de controle sobre o poder no nível local, mas devem atuar sempre no sentido de aumentar a qualidade do processo decisório e na efetividade da democracia representativa.

Por isso, a importância de se investigar sobre a gestão participativa, levando em consideração a identificação dos atributos da teoria de *stakeholders*, reconhecida por Yu et al. (2011) como uma ferramenta de utilização estratégica para o setor público, pois envolve uma enorme gama de organizações, tanto do poder público, como da iniciativa privada e da sociedade civil organizada.

Referindo-se a teoria de *stakeholders*, publicada por Freeman em 1984, Mitchell, Agle e Wood (1997), apontam que o conceito de gestão de *stakeholders* teve uma influência significativa na ampliação da visão sobre gestão, além de ser reconhecida como uma perspectiva útil e adequada para auxiliar os gestores a compreenderem a turbulência dos ambientes estratégicos internos e externos com mais confiança (GOMES; LIDDLE; OLIVEIRA, 2010).

Contudo, apesar do crescente interesse pela teoria de *stakeholders*, a maioria dos estudos sobre o assunto é restrita à iniciativa privada (BRYSON, 2004), enquanto que até pouco tempo a influência das partes interessadas sobre as organizações do setor público tem sido amplamente ignorada (FERLIE; HARTLEY; MARTIN, 2003).



Conseqüentemente, o tema pode trazer contribuições à literatura acadêmica brasileira, à administração e, principalmente, ao ambiente das organizações públicas, onde as decisões tomadas, de ordem econômica, social, ambiental, ou qualquer outra, deveriam refletir a necessidade e urgência da sociedade, e não a vontade ou opinião de um único decisor, ou de determinados agentes que estão à frente do processo.

Assim, este trabalho investiga se a identificação e análise dos atributos de *stakeholders* na esfera dos Conselhos Municipais podem tornar a gestão mais eficiente e participativa.

O objetivo geral é identificar e analisar os atributos de *stakeholders* presentes nos Conselhos Municipais e relacioná-los a uma maior efetividade no processo decisório e gestão pública participativa.

Para isso, os objetivos específicos incluem:

1. Contextualizar governança e processo decisório na gestão pública municipal: seus conceitos, paradigmas e etapas do processo de decisão;
2. Apresentar pontos focais da Gestão Pública Participativa no Brasil, como: a evolução no processo de participação social, os Conselhos Gestores Municipais e o papel destes Conselhos na construção da democracia e gestão participativa;
3. Estabelecer o escopo e as principais diretrizes da Teoria de *Stakeholders*, com foco nos atributos de identificação e engajamento de *stakeholders* e sua contribuição para os Conselhos Municipais;
4. Avaliar a influência dos atributos de legitimidade, poder e urgência nos Conselhos Municipais da cidade de Jundiaí/SP e sua correlação com a tomada de decisão.
5. Estabelecer uma Heurística para a Identificação dos atributos de *stakeholders* nos conselheiros para que possa ser utilizada nas diferentes esferas da gestão pública;
6. Utilizar a epistemologia de Popper para testar a Heurística de Identificação de atributos de *stakeholders*;
7. Propor um método de diagnóstico de maturidade dos Conselhos Municipais, segundo três pilares: Criação de Valor; Comunicação Transparente e Consulta Ativa; e Capacitação e Avaliação Contínuas, e aplica-lo aos Conselhos pesquisados.

Como métodos de investigação foram realizados: pesquisa bibliográfica para fundamentar o referencial teórico; análise documental sobre as características dos Conselhos

Municipais de Jundiaí/SP; pesquisa de campo por meio de observação e entrevistas junto aos presidentes dos Conselhos; a proposta de uma Heurística para identificação dos atributos de *stakeholders* - realizada por *mental testing* e fenômenos observados, segundo a epistemologia de Popper (1999) – e, ainda, uma avaliação para diagnosticar a maturidade dos Conselhos Municipais e sua aplicação aos Conselhos pesquisados.

Em um mundo onde vivem aproximadamente sete bilhões de habitantes, e em que mais de 50% da população mora em cidades; os instrumentos de participação social como os conselhos municipais representam importante espaço para uma nova ordem social que se expressa na mudança do modelo vertical de autoridade do Estado e das organizações privadas, para um modelo de redes interativas horizontais da sociedade, onde se buscam resultados que sejam positivos tanto no ambiente local como global (DOWBOR, 2003).

No Brasil, os Conselhos Municipais de políticas públicas caracterizam-se como uma das principais experiências de democracia participativa do país. Presentes na maioria dos municípios brasileiros, os conselhos são compostos por uma expressiva variedade de temas como: saúde, assistência social, educação, segurança alimentar, meio ambiente, entre outros.

Para Tatagiba (2004), os Conselhos representam uma importante conquista na construção de uma institucionalidade democrática, já que consistem na intensificação e na institucionalização do diálogo entre governo e sociedade, como condição para uma alocação mais justa e eficiente de recursos públicos. Apesar disto, pesquisas nesta área apontam que os Conselhos não estão cumprindo sua vocação deliberativa, pois poderiam ser mais inovadores nas políticas públicas.

Com este cenário, acredita-se que a relevância e a motivação deste estudo estão na identificação e análise dos atributos de *stakeholders* nos Conselhos Municipais, o que pode contribuir para trazer subsídios sobre como tornar as relações e a gestão mais participativa no setor público, melhorando inclusive o processo de tomada de decisão.

Considera-se ainda que, o resultado deste estudo pode auxiliar políticos, gestores públicos, instituições, bem como os presidentes e os representantes de conselhos na obtenção de resultados práticos para uma governança democrática, que traga benefícios à sociedade, promova qualidade de vida e sustentabilidade socioambiental; além da possibilidade de servir como auxílio às pesquisas acadêmicas, à medida que expõe a importância da utilização da

Teoria de *Stakeholders* fora do âmbito empresarial, onde tem sido utilizada com mais frequência para contribuir como uma estratégia de gestão e criação de valor.

O estudo restringe-se à identificação e análise dos atributos de *stakeholders* no âmbito dos Conselhos Municipais pesquisados e a sua relação com a efetividade nas decisões. Inclui estudos de outros pesquisadores sobre as oportunidades e desafios enfrentados nestes espaços para a institucionalização do processo democrático participativo brasileiro, no que tange à legitimidade e poder dos seus representantes e a urgência em que as situações de necessidade da sociedade são tratadas.

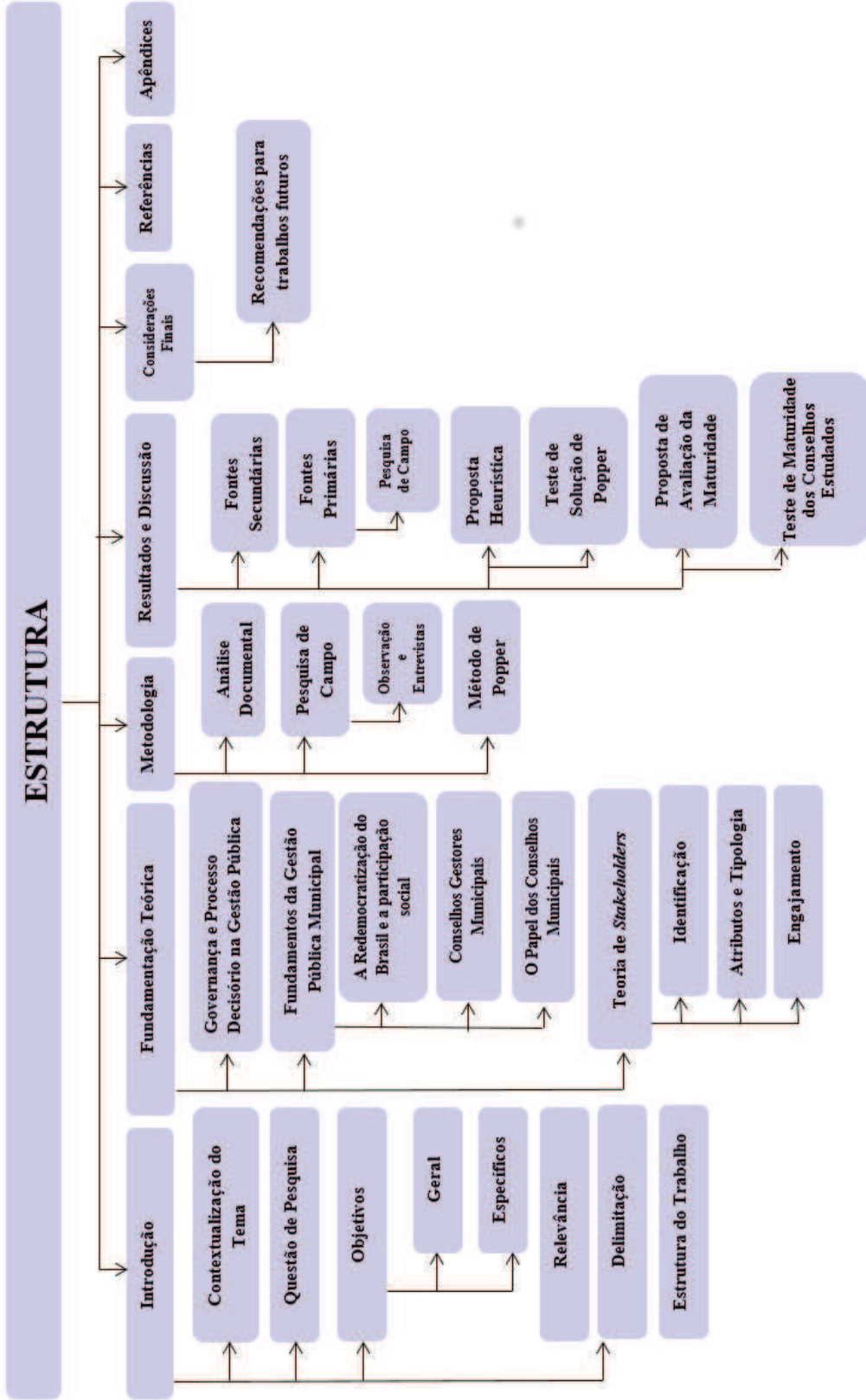
A escolha da cidade de Jundiaí para a pesquisa deve-se à sua importância no cenário nacional. É a 59ª maior cidade do Brasil, sendo maior que quatro capitais estaduais. Em 2010, seu IDH - Índice de Desenvolvimento Humano atingiu 0,822 e levou a cidade à 11ª melhor posição do Brasil, entre 5.565 municípios e quarta melhor do estado, entre 645 municípios (PREFEITURA JUNDIAÍ, 2015).

Segundo o portal do município de Jundiaí, em 2013, as medidas adotadas pela prefeitura alcançaram um inédito terceiro lugar estadual e também o Prêmio Franco Montoro como melhor colocada na unidade de gerenciamento de recursos hídricos da Bacia do Piracicaba, Capivari e Jundiaí. A cidade é destaque no ranking da FDI Magazine's American Cities of the Future 2015-2016 – publicação especializada em investimentos internacionais do grupo britânico The Financial Times – que a apresentou como uma das cidades, do continente americano, mais promissora para receber investimentos estrangeiros.

Ainda em 2015, Jundiaí foi considerada no BCI 100 - o ranking das cem melhores cidades brasileiras - a 3ª cidade melhor do país - O estudo realizado pela empresa de consultoria econômica e financeira Delta, combina a análise de áreas como educação, saúde, taxas de violência, qualidade dos domicílios, receitas e despesas per capita, eficiência da gestão e desigualdade (VEJA, 2015).

Na Figura 1, a seguir, apresenta-se a estrutura do trabalho.

Figura 1 - Estrutura do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está dividido em três partes. Na primeira são abordados alguns pontos sobre a governança e o processo decisório na gestão pública municipal, e os desafios na tomada de decisão para a implantação de políticas públicas.

Posteriormente, é realizada uma breve análise sobre a redemocratização do Brasil e a evolução no processo de participação social, com destaque aos Conselhos Municipais, abordando sua formação, estrutura e funcionamento, bem como seu papel como um instrumento de gestão democrática e participativa.

Por último, é trazida à luz a Teoria de *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), no que tange a utilização dos atributos de identificação e engajamento de partes interessadas e a sua importância como uma ferramenta estratégica para a gestão dos Conselhos Municipais.

### 2.1 Desafios da governança e do processo decisório na gestão pública municipal

A governança pública assume um novo valor neste início de século, onde as decisões devem estar pautadas na transparência das operações levando em consideração três pilares fundamentais: o da prosperidade econômica aliada ao desenvolvimento social e sustentabilidade ambiental.

A governança deve “incorporar o princípio da transparência nas ações públicas” segundo Bizelli (2009, p.29), permitindo ao cidadão reconhecer a efetividade das políticas públicas aplicadas. Para o autor, a capacidade de governança faz com que o cidadão possa utilizar os direitos garantidos pela Constituição, aumentando sua confiança nos processos democráticos e nos atores políticos que estão no governo.

Para Bizelli e Ferreira (2009), a governança pública é a capacidade de governar a máquina pública para a execução de políticas. E, para isso, deve-se buscar a eficiência na gestão dos recursos públicos, sendo essa questão um dos temas de importância estratégica no cenário mundial (GALHARDI; BRETERNITZ, 2011).

No sentido dado por Kissler e Heidemann (2006, p. 482) “a governança está associada a uma mudança na gestão política”, assumindo novos contornos, onde paralelamente à hierarquia e ao mercado, adiciona-se ao novo modelo a negociação, a comunicação e a confiança.

Para os autores a governança municipal seria como uma configuração regional da governança pública:

Em relação à esfera local, ela significa que as cidades fortalecem cada vez mais a cooperação com os cidadãos, as empresas e as entidades sem fins lucrativos na condução de suas ações. A cooperação engloba tanto o trabalho conjunto de atores públicos, comunitários e privados, quantas também novas formas de transferência de serviços para grupos privados e comunitários (KISSSLER; HEIDEMANN, 2006, p. 482).

Diante deste cenário, considera-se a importância de que se fortaleça o princípio de governança pública pautada no compromisso de tomar decisões a partir da ampliação do diálogo e negociação com diferentes atores sociais, implantando políticas públicas coerentes com os desafios atuais da sociedade. Além disto, destaca-se o exercício da transparência na gestão utilizando diferentes canais de comunicação existentes na era da informação.

Rocha (2011) afirma a necessidade de reformar as instituições estatais segundo o princípio da descentralização e da participação, criando espaços que implicam na democratização do processo decisório, fortalecendo as instituições políticas locais por possibilitarem a participação dos cidadãos nas decisões públicas.

O perfil do administrador público é fundamental nesse processo e deve ser, segundo Bizelli (2009, p. 32) “capaz de buscar consenso nas decisões, harmonizar proveitos e abrandar pela negociação a competição desenvolvida por grupos antagônicos com poder de veto e pressão”. A negociação para Bazerman (2004, p. 146) é fundamental para a tomada de decisão, sendo que “tomar decisões mais racionais aumenta a probabilidade de se chegar a um acordo”.

Mediante a importância da tomada de decisão para uma gestão pública eficaz, existem diferentes pesquisadores na literatura que especificam as etapas do processo decisório. Para Bazerman (2004, p. 4 e 5), o processo racional de tomada de decisão, implica em seis etapas:

1. Definir o problema – É preciso um julgamento refinado para identificar e definir o problema;
2. Identificar os critérios – O tomador de decisões deve identificar todos os critérios relevantes para tomar a decisão;
3. Ponderar os critérios – Critérios diferentes terão importâncias variáveis para o tomador de decisão;
4. Gerar alternativas – Identificar possíveis cursos de ação;
5. Classificar cada alternativa segundo cada critério – O tomador de decisões será capaz de avaliar as consequências da escolha de cada uma das soluções alternativas, segundo cada critério identificado;
6. Identificar a solução ótima – O processo de identificação da decisão consiste em calcular as alternativas com precisão e escolher a de maior valor percebido.

Essas etapas auxiliam na negociação e no processo de tomada de decisão, mas devem ser incorporadas no interior do sistema decisório, como instrumentos de apoio à gestão e que fortaleçam a governança pública ao garantir à sociedade a implantação de políticas que permitam o acesso da sociedade aos benefícios do município.

Para Nogueira (2009, p. 136), não é possível conceber o exercício de governar, o de administrar e o de decidir como se estivessem submetidos exclusivamente a controles técnicos:

Na política, o peso das paixões, dos interesses, dos desejos e das ideologias é tão forte que deveria afugentar os que a abordam com pretensões esquemáticas e categóricas, como se fossem donos da verdade. O predomínio unilateral dos técnicos empurra o cidadão para os bastidores da decisão política. Corrói e enfraquece a democracia [...] (NOGUEIRA, 2009, p. 136).

Portanto, a gestão pública deve primar por uma governança que se esforce para compreender as expectativas e necessidades daqueles que a cercam, para que as decisões não sejam tomadas exclusivamente pelos gestores, mas que estes apoiem e enfatizem o diálogo entre diversos atores sociais para responder adequadamente às pressões externas, pois conforme apontado por Tarragó, Brugué e Cardoso Jr. (2015), precisamos incorporar novos conhecimentos, a fim de gerar inteligência coletiva para abordar os problemas, e utilizar o diálogo social como mecanismo básico para o funcionamento eficaz da administração pública.

No Brasil, os municípios tornaram-se protagonistas da federação, quando passaram a dividir novas responsabilidades e direitos com os Estados e a União, sendo que as principais políticas públicas passaram a se orientar segundo critérios da descentralização participativa, com o objetivo de transferir encargos para a esfera municipal, além de envolver e dar condições à sociedade civil de participar da gestão pública (NOGUEIRA, 2009).

Assim, com a redemocratização da sociedade, Bizelli e Ferreira (2009) apontam que está se formando um consenso de que a melhoria da governança pública ocorrerá por meio de arranjos de gestão que devem consolidar a gestão participativa, possibilitando uma vida mais igualitária e socialmente responsável.

## **2.2 Fundamentos da gestão pública municipal participativa**

A partir de um breve histórico da evolução do processo de participação social, dos instrumentos existentes no âmbito municipal, são contextualizados nesta seção os principais fundamentos da gestão pública participativa no Brasil, com ênfase na formação, composição, perfil e papel dos conselhos municipais na gestão pública.

O exercício de uma gestão que conduz à participação social é parte essencial de uma sociedade democrática que fomenta o relacionamento e a cidadania voltados aos interesses públicos enquanto repudia o autoritarismo, o populismo, a corrupção e os interesses alheios às necessidades dos cidadãos. Para Faria (2009), “não há mágica possível que crie uma sociedade democrática sem que a democracia penetre em todos os poros do tecido social”.

Porém, não é incomum a mídia noticiar casos de improbidade administrativa e corrupção generalizada, mau funcionamento de serviços públicos essenciais e esquemas de fraude montados por administrações municipais, com o objetivo de desviar recursos públicos, mesmo em processos licitatórios.

Apesar da improbidade administrativa ser um caso grave na gestão pública, os interesses públicos podem ser lesados quando as prioridades de uma prefeitura, por exemplo, não são as mesmas da população; e as decisões são tomadas de forma equivocada para a maioria da população (SALLES, 2010).



Por isso, a importância da participação da sociedade para entender, envolver-se, monitorar e até mesmo interferir nas políticas públicas e decisões tomadas na administração pública de forma legítima e democrática. Existem diferentes definições de pesquisadores sobre a participação social, a sua maioria associada à democracia – regime político baseado nos princípios da soberania popular – e também na representação e na cidadania.

Ammann (1980) define a participação como um processo onde as diversas camadas sociais responsabilizam-se pela gestão, produção e usufruto dos bens da sociedade, convergindo para a sua dimensão mais ampla. Entretanto, Valla (1993) acredita que a participação é o instrumento de governo mais adequado para construir um regime democrático. O Estado deve criar um conjunto de mecanismos participativos, que possam ser usados pelos cidadãos, cuidando para que não se tornem um canal de disputa de poder e destinação de verba pública.

Presoto e Westphal (2005) alertam que embora, a princípio, a relação do Estado com a sociedade civil ocorresse em forma de enfrentamento, o caminho trilhado teve um sentido de interação, articulando o desenvolvimento e bem-estar social. A participação pressupõe a possibilidade dos cidadãos participarem efetivamente na implantação e gestão dos serviços públicos pelos quais serão beneficiados.

Na próxima seção são analisados o processo de redemocratização e a evolução da participação social no Brasil, a partir da criação de órgãos colegiados, como os Conselhos Federais, Estaduais e Municipais, fundamentais para fomentar a participação popular nas decisões governamentais e na construção de critérios de equidade e justiça social.

### *2.2.1 A redemocratização do Brasil e a evolução no processo de participação social*

O período de redemocratização do Brasil é um fato recente, uma vez que ocorreu a partir de meados da década de 1980. Antes desse período o país havia vivenciado um regime ditatorial, desde 1964 até 1985. Com a redemocratização houve um processo de reconstrução institucional marcado pela Assembleia Constituinte e a elaboração da Constituição da República Federativa do Brasil, datada de 5 de outubro de 1988.

A constituição contempla 245 artigos dedicados a assuntos como: os princípios, os direitos e garantias fundamentais; a organização do estado; dos poderes; a defesa do estado e das instituições; tributação e orçamento; ordem econômica, financeira e ordem social, com

destaque às eleições diretas para os cargos de presidente da república, governadores de estados e prefeitos municipais; o direito de voto para os analfabetos; bem como o fim à censura junto aos meios de comunicação, obras de arte, músicas, filmes, entre outros (SANTIAGO, 2013).

A Constituição restaurou o federalismo, reconhecendo os municípios como entes federativos, ao lado da União e dos Estados-membros (SALLES, 2010). O artigo nº 18 do texto constitucional prevê o princípio da descentralização administrativa e política, incluindo os municípios “A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta constituição” (BRASIL, 1988).

Com isso, Salles (2010) afirma que o município passou a ter autonomia para planejar e executar o seu próprio orçamento, a partir do momento em que passou a contar com expressivo volume de recursos financeiros. Esses recursos provinham das transferências constitucionais, da União – por meio do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) e dos Estados-membros – em função da cota-parte do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), além dos recursos para o desenvolvimento de políticas sociais universais.

Para Ramos et al. (2012), a Constituição de 1988 também possibilitou a criação de mecanismos de participação local em fóruns decisórios e no controle de políticas públicas. Com isso, a década de 1990 ficou marcada como um período de maturação do processo de participação da sociedade junto aos âmbitos municipais, estaduais e federal, de forma organizada e sistematizada (GRAGNANI, 2007).

A partir desse momento, o Brasil vem demonstrando sua forma de exercer a participação da sociedade nos processos decisórios que envolvem temas de interesse coletivo. Ramos et al. (2012) considera que esse tipo de participação ocorre principalmente por meio de mecanismos que a legitimam e que constituem importantes iniciativas para o fortalecimento e consolidação da democracia, como é o caso dos Conselhos que são canais institucionais de participação e controle social das ações da administração pública e estão presentes nas três esferas governamentais. Os Conselhos Municipais são objeto de estudo desta pesquisa e são contextualizados na seção seguinte.

### *2.2.2 Conselhos Gestores Municipais: formação, estrutura e funcionamento*

Os Conselhos são órgãos que derivaram dos movimentos populares e não são considerados uma invenção recente do Estado democrático. No Brasil contemporâneo existem dezenas de milhares de instituições que utilizam a participação social de alguma forma (AVRITZER, 2010).

Tavares (2007) cita que os Conselhos hoje conhecidos como gestores já ajudaram a alterar o rumo da história política e social do Brasil. Seu surgimento no país foi em 1930, quando o governo instituiu o Conselho Nacional de Saúde. Souza (2007) afirma que na época este conselho era um órgão colegiado, com representantes do governo, dos profissionais médicos e um ou outro representante da população, possuía apenas a função consultiva para validar ou não as políticas públicas adotadas.

No final dos anos 70, houve um fortalecimento dos movimentos populares, operários e sindicais, bem como de outros setores da sociedade civil que passaram a pressionar o Estado a se democratizar estimulando novos formatos de participação da sociedade na produção de políticas públicas e a discutir a representatividade popular (TEIXEIRA, 1996). Dessa forma, surgiram os Conselhos Comunitários, que atuavam junto à administração municipal.

Ainda nos anos 70 e parte dos anos 80 foram instituídos os Conselhos Populares. Souza (2007) afirma que a conquista dos Conselhos Populares que serviu de inspiração à Constituinte foram os princípios e diretrizes que modificaram o Sistema Único de Saúde (SUS), cuja consolidação ocorreu a partir da definição da participação como um dos pilares fundamentais, pela pressão exercida pelos movimentos. Segundo o autor, outras conquistas foram o Estatuto da Cidade de 1990, baseado em propostas do Fórum Nacional de Reforma Urbana.

Na década de 1990, os Conselhos Populares inspiraram diversas instâncias da administração pública. Em São Paulo, a participação da população foi preponderante na elaboração da Lei Orgânica do Município de São Paulo, apesar da institucionalização de apenas três conselhos advindos da Lei: o Conselho de Representantes, o Municipal de Saúde e de Educação.

A partir daí houve uma intensa ampliação de espaços para a formulação de políticas, resultando na criação de inúmeros Conselhos no final da década de 1980 e início de 1990, chamados de Conselhos Gestores Municipais.

Existem diferenças entre os Conselhos Gestores e os Conselhos Comunitários, Conselhos Populares e os Fóruns Cívicos não governamentais. Os três últimos são compostos exclusivamente por representantes da sociedade civil e o poder público não tem assento institucional. Já os Conselhos Gestores Municipais atuais, diferem daqueles do passado, compostos somente por especialistas que assessoravam a administração pública, uma vez que se apresentam como paritários de expressão, representação e participação, enquanto são constituídos por gestores e representantes da sociedade civil (GOHN, 2001).

Os Conselhos são espaços públicos de composição plural e paritária entre o Governo e a sociedade civil, possuem natureza deliberativa e consultiva, com competência de formular e controlar a execução de políticas públicas e de fortalecer a gestão democrática. Por regra, devem ser compostos por um número par de conselheiros, sendo que para cada representante do governo, haverá um representante da sociedade civil. Existem exceções como as composições dos Conselhos da Saúde, compostos por representantes de entidades governamentais, não governamentais e usuários dos serviços de saúde do SUS. Sua criação vem ocorrendo no âmbito dos municípios, por serem canais institucionais de participação da sociedade, ligados a políticas sociais específicas, e mandatos sociais não remunerados (RAMOS et al., 2012).

Nos Conselhos consultivos, seus membros são consultados pelo poder executivo, mas sem o poder de deliberação próprio dos conselhos deliberativos. O funcionamento destes Conselhos envolve a existência de comissões ou grupos de trabalho internos que direcionam as ações dos conselheiros e do poder executivo por meio das plenárias (TEIXEIRA, 2005).

Os Conselhos Gestores brasileiros são instrumentos democráticos de participação popular, que em países em desenvolvimento como o Brasil corroboram para a afirmação da democracia participativa, apesar de não se apresentarem com iguais oportunidades de discurso em face da desigualdade socioeconômica e política dos participantes (AZEVEDO, 2007).

Segundo Moreira (2002), os primeiros Conselhos Municipais criados foram na área da saúde, em 1991, evidenciando o vínculo com a Lei Orgânica da Saúde 8.142/90 e a Norma Operacional Básica – NOB 91/93/96, que iniciaram a normatização e operacionalização do SUS e da participação como princípio básico.

Ainda para Moreira, a Norma Operacional de Assistência Social - NOAS/2000 foi essencial na consolidação da participação popular, enquanto a Lei Orgânica de Assistência Social - LOAS 8.742/93 normatizou a participação na assistência social ao tornar obrigatória a criação dos Conselhos de Assistência Social. Outras leis complementaram estas medidas: a Lei 8.069/90 – Estatuto da Criança e Adolescente - ECA, que criou o Conselho Municipal da Criança e Adolescente - CMDCA; e a Lei 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases – LDB, que criou os Conselhos da Educação, entre outros.

A legislação brasileira passou a vincular o recebimento de recursos destinados às áreas sociais dos municípios à criação dos seus respectivos conselhos a partir de 1996, o que impulsionou a criação da maioria deles, após esta data (GOHN, 2002).

Na opinião de Teixeira (1996) as experiências dos Conselhos foram referências para a Constituinte nos arranjos institucionais visando à participação da sociedade no controle, fiscalização e proposição de atos e decisões governamentais. Esses Conselhos Gestores representam uma forma de ampliação da esfera pública, uma vez que fortalecem os canais existentes para a formação de opinião e a tomada de decisões, além de que contribuem para a inserção de novos temas na agenda política (DANIEL, 2000).

De acordo com Gohn (2007), os Conselhos desempenham também papel de divulgador, na medida em que fornecem informações, capacitam para a tomada de decisões e desenvolvem “sabedoria política”, contribuindo para o desenvolvimento de competências e habilidades a partir das experiências vivenciadas pelos participantes que representam a sociedade civil ou que trabalham no serviço público.

Assim, como não estão nem sob os cuidados exclusivos do governo, nem da sociedade civil os Conselhos são espaços plurais, pelos quais representantes da sociedade e do Estado disputam, negociam e compartilham a responsabilidade pela produção das políticas públicas em áreas específicas, o que os tem tornado mecanismos eficientes de consolidação da democracia e gestão participativa.

### *2.2.3 O papel dos Conselhos Municipais na consolidação da democracia e gestão participativa: Oportunidades e Desafios para alcançar a efetividade*

O Conselho Municipal como um espaço de consolidação da gestão participativa, deve permitir o exercício do controle social sobre as políticas governamentais, a formulação e proposição de diretrizes, o estabelecimento de prioridades de atuação dos segmentos sociais, bem como a avaliação das ações e negociação do direcionamento dos recursos financeiros (PRESOTO; WESTPHAL, 2005).

A participação está na possibilidade dos cidadãos, além de opinarem, estarem envolvidos; ou seja, engajados na implantação e gestão dos serviços públicos de que se utilizam. Avritzer e Pereira (2005) definem esses espaços como instâncias que se particularizam no interior do sistema decisório das políticas públicas pelo seu caráter plural e híbrido, já que são compostos por representantes estatais, representantes da sociedade civil e de prestadores de serviços públicos.

Segundo Almeida e Tatagiba (2012), essa composição faz com que o processo decisório esteja mais alinhado aos diversos interesses implicados na elaboração e execução das políticas públicas, favorecendo decisões mais justas e legítimas, figurando como parte importante na relação entre Estado e sociedade no Brasil contemporâneo. Ao mesmo tempo, as autoras enfatizam a importância de se avaliar no caráter híbrido dos Conselhos Gestores tanto o seu potencial para democratizar as decisões políticas quanto aos riscos de que essas decisões atendam meramente interesses específicos.

Para Teixeira (2005) um Conselho deve ser de composição paritária, com a mesma porcentagem de representantes do poder público e da sociedade civil, garantindo o princípio de cogestão. Entretanto, há de se avaliar sobre a paridade ao compor os conselhos, pois diversos autores identificaram diferenças no perfil dos conselheiros entre os representantes da sociedade civil e os do poder público.

Matos (2007) destaca a dificuldade em garantir a participação paritária dos conselheiros, tanto no que se refere ao número e a qualidade dos representantes do poder público ou os da sociedade civil organizada; além do desafio da manutenção dos conselheiros até o final do mandato.

Buvinich (2014) afirma que no ano de 2009, o Brasil contabilizou 43.156 Conselhos Municipais, segundo dados do Munic.IBGE/2009. Somados aos Conselhos Federais, o país possui ao menos, 43.192 Conselhos. O maior número de Conselhos Municipais implantados em percentual são os Conselhos de Assistência Social, presentes em 99% dos municípios, seguidos dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAEs), com 98% dos municípios brasileiros, cerca de 5.466. Já os Conselhos de Saúde somam 97%, e os Conselhos do FUNDEB somam 94%.

A autora ressalta, ainda, que somente 28% dos Conselhos brasileiros são de formação obrigatória. Essa obrigatoriedade, ao contrário do que algumas vezes se afirma, não advém diretamente da Constituição, sendo necessário distinguir a obrigatoriedade de participação social que é constitucional, da obrigatoriedade de implementação de conselhos, em geral advinda de leis.

Pesquisa realizada por Tatagiba (2011) identificou um total de 541 Conselhos em funcionamento no âmbito estadual, com uma média de vinte Conselhos por estado, sendo que oito Conselhos atingiram uma cobertura de 100%, entre eles o de alimentação escolar, assistência social, criança e adolescente, educação, saúde, meio ambiente, idoso e segurança alimentar. Há ainda outros Conselhos que também atingiram uma cobertura muito significativa, como no caso dos Conselhos de Cultura (presentes em 92% dos estados), de Deficientes (88%), de Desenvolvimento Agrário (88%), Antidrogas e da Mulher (77%) e de Cidades (70%). Os resultados da pesquisa apresentam a expressiva institucionalização dos Conselhos no Brasil e sua diversidade temática além de traçar um mapa da arquitetura participativa no Brasil.

Ainda para Tatagiba (2011), é possível afirmar que existe um exército de conselheiros pelos quatro cantos do Brasil. Porém, a autora afirma que é preciso que os pesquisadores se aprofundem na compreensão sobre como qualificar os processos participativos em curso, além de valorizar o impacto que representam na qualidade da democracia, já que a efetividade da participação depende de alguns condicionantes que vão continuar pautando os debates sobre a democracia contemporânea.

Não há como ignorar que mesmo que estes espaços não tenham poder para decidir sobre a política pública, os Conselhos têm poder de veto sobre as decisões do governo, podendo desde paralisar obras, vetar convênios até mesmo suspender o repasse de recursos

(ALMEIDA; TATAGIBA, 2012). Porém, deve-se avaliar até que ponto a realidade da população é vivenciada na dinâmica dos Conselhos, para que de fato os representantes tragam as necessidades da sociedade nas discussões públicas, tornando-se um meio para conseguir atingir os seus objetivos.

Embora a participação seja princípio consagrado nesses espaços, muitas vezes não se vê a expressão da vontade popular nas decisões governamentais, por isso as experiências de participação assumem características profundamente ambivalentes, justamente porque ao mesmo tempo em que inovam os processos e os conteúdos das políticas públicas, mantêm-se limites rígidos ao avanço do diálogo entre públicos e instituições no que diz respeito à democratização da decisão (TATAGIBA, 2004).

Para a autora, se por um lado elas avançam no aspecto da gestão dos processos, estabelecendo a importância do planejamento e monitoramento das ações, submetendo a ação estatal ao controle social; por outro lado elas exercem reduzido poder de inovação no desenvolvimento das políticas e seus tradicionais percursos e atores, reproduzindo muitas vezes canais tradicionais de definição das políticas públicas.

Parte dessa realidade talvez seja por conta do perfil do conselheiro. Em pesquisa realizada por Tatagiba (2005), pode-se verificar que, de um modo geral, a maior parte dos conselheiros possuem alta escolaridade, porém, ao separar os dados entre sociedade civil e poder público, verificou-se maior participação de conselheiros com educação superior na esfera pública.

O cenário que se destaca no conjunto dos estudos sobre o perfil do conselheiro coloca-o acima da média nacional quando se avalia renda, escolaridade e engajamento político-partidário, demonstrando que existem diferenças referentes à escolaridade, entre o perfil dos representantes da sociedade civil e do poder público e à heterogeneidade na composição, o que levaria à elitização da participação (RAMOS et al., 2012).

Assim, torna-se evidente a importância dos Conselhos como um espaço para o exercício da cidadania e governança democrática, devendo-se fomentar sua consolidação para além do cumprimento legal, levando em consideração a opinião de diversos setores da sociedade e o exercício constante da política no lugar das rotinas burocráticas que envolvem a gestão.



Na próxima seção é apresentada a Teoria de *stakeholders* e as perspectivas de contribuição da identificação e engajamento de *stakeholders* no âmbito dos Conselhos Municipais.

### **2.3 Teoria de *Stakeholders***

A primeira década do século XXI terminou com escândalos corporativos de empresas como Enron, WorldCom e Tyco, que abalaram a confiança do público nas empresas como uma instituição, bem como a crise financeira global de 2008, que trouxe uma grande confluência de fatores no mercado imobiliário e financeiro (FREEMAN et al., 2010).

No momento atual, presencia-se ainda a crise e os escândalos envolvendo empresas públicas e privadas como a Petrobrás, Odebrecht, Andrade Gutierrez, Samarco, FIFA, entre outras. Apesar de suas consideráveis diferenças ambas as crises de confiança têm pelo menos duas características em comum: a de mostrar que ações gerenciais têm o potencial de afetar uma ampla gama de pessoas (CLEMENT, 2005), apesar dos gestores terem o desejo de concretizar ideias por meio de ações que sejam bem sucedidas.

Nos últimos 30 anos um número crescente de estudiosos e profissionais apresentam conceitos e modelos que facilitam a compreensão sobre a complexidade dos desafios atuais nos negócios. Até o final dos anos 1970 e início dos anos 1980 estudiosos e profissionais desenvolveram teorias de gestão para ajudar a explicar os problemas que envolviam altos níveis de incerteza e mudança.

Na década de 1980, as organizações priorizaram a revisão das operações (gestão da qualidade total) e a redução de custos (reengenharia e *dowsizing*); e, em meados da década de 1990, o foco passou para os temas de criação de valor e sustentabilidade (ROCHA, 2010), a partir de uma visão baseada na gestão dos *stakeholders*.

Para Freeman et al. (2010), o termo foi concebido para desafiar o princípio de que os acionistas são o único grupo importante a quem a gestão organizacional precisa se responsabilizar.

A Teoria de *stakeholders* - originalmente publicada por Freeman em 1984, no livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* - apresentou-se como uma proposta inovadora para a gestão estratégica, sendo influenciada por muitas linhas de pesquisa que abordaram as partes interessadas, como: a teoria dos sistemas; os estudos de comportamento organizacional e a investigação sobre ética e responsabilidade social.

Bryson (2004) cita Powell (1990) ao afirmar que estamos caminhando para uma era em que as redes de partes interessadas estão se tornando pelo menos tão importante, se não mais importante, que os mercados e hierarquias.

O Quadro 1 apresenta em ordem cronológica o significado da palavra *stakeholder* para pesquisadores do assunto durante o período de 1963 a 1995. Como se percebe o conceito de *stakeholder*, tal qual é utilizado atualmente, surgiu pela primeira vez em 1963, em estudos do Instituto de Pesquisa de Stanford (FREEMAN et al., 2010).

Quadro 1 - Quem é uma parte interessada? Uma cronologia

Fonte	Definição
Stanford memorando, 1963	São aqueles que sem o seu apoio, a organização deixaria de existir (Citado em Freeman & Reed, 1983 e Freeman, 1984).
Rhenman 1964	São dependentes da organização para alcançar seus objetivos pessoais e de quem a organização é dependente para a sua existência. (citado em Nasi, 1995).
Ahlstedt & Jahnukainen de 1971	Movidos por seus próprios interesses e objetivos, participam da organização e, portanto, dependem do seu resultado (citado em Nasi, 1995).
Freeman & Reed, 1983	Abrangente: Pode afetar ou quem é afetado pela realização dos objetivos da organização. Estreita: Aqueles em quem a organização é dependente para a continuação de sua sobrevivência.
Freeman, 1984	Pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização.
Freeman & Gilbert, 1987	Pode afetar ou ser afetado pelo negócio.
Cornell & Shapiro, 1987	Requerentes quem têm contratos.
Evan & Freeman, 1988	Quem tem interesse ou direitos sobre a organização.
Evan & Freeman, 1988	São aqueles beneficiados ou prejudicados, e cujos direitos são violados ou respeitados por ações da organização.
Bowie, 1988	Sem cujo apoio a organização deixaria de existir.

Continua...

Quadro 1 - Quem é uma parte interessada? Uma cronologia (Cont.)

Fonte	Definição
Alkhafaji, 1989	Grupos por quem a organização é responsável.
Carroll, 1989	Aqueles que têm um ou mais interesses nos negócios - que vão desde um interesse por um direito (legal ou moral), para a propriedade ou título legal, para os bens ou propriedade da organização.
Freeman & Evan, 1990	Detentores de contratos.
Thompson et al., 1991	Em relacionamento com a organização.
Savage et al., 1991	Tem interesse nas ações de uma organização e a capacidade de influenciá-la.
Hill & Jones, 1992	Constituintes que têm uma reivindicação legítima sobre a organização estabelecida a partir da existência de uma relação de troca. Aquele que contribui na resolução de problemas e, em troca, espera que os seus interesses sejam satisfeitos (por incentivos).
Brenner 1993	Ter alguma relação legítima, não trivial com uma organização [tal como] transações de troca e seus impactos, e responsabilidades morais.
Carroll, 1993	É aquele que pode ter um ou mais tipos de interesse no negócio. Pode ser afetado ou afetar.
Freeman, 1994	Participantes do processo de criação de valor humano comum.
Wicks et al., 1994	Interagir e dar significado e definição para a organização.
Langtry, 1994	É aquele em que a organização é responsável significativamente pelo seu bem-estar ou que dispõe de reivindicação moral ou legal sobre a organização.
Starik, 1994	Aqueles que podem fazer e fazem com que seus interesses atuais sejam conhecidos e que podem ser influenciados por, ou são influenciadores ou potenciais influenciadores de alguma organização.
Clarkson, 1994	Suportam algum tipo de risco, como resultado por terem investido alguma forma de capital humano ou financeiro, algo de valor em uma empresa ou estão em risco pelas atividades de uma organização.
Clarkson, 1995	Aqueles que têm ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses em uma organização e nas suas atividades.
Nasi, 1995	Interagem com a organização e tornam sua operação possível.
Brenner, 1995	Que impactam ou são impactados pela organização.
Donaldson e Preston, 1995	Pessoas ou grupos com interesses legítimos em procedimentos e/ou aspectos substantivos da atividade organizacional.

**Fonte:** Adaptado de Mitchell, Agle, Wood (1997, p. 858). The Academy of Management Review.

Sciarelli (2013) faz menção à evolução do conceito ao citar Trist (1981) que introduz o conceito de sistemas sócio técnicos, Simon (1947) e os behavioristas (March e Simon, 1958 e Cyert e March, 1963) que discorrem sobre a contribuição dos diferentes grupos em função dos retornos que eles oferecem à organização, e ainda Clarkson (1999), ao afirmar que o

envolvimento dos interessados pela administração é essencial para promover a cooperação, o diálogo e a confiança.

A definição adotada nesta pesquisa é a de Freeman (1984) – que pode ser considerado o pai da Teoria de *Stakeholders*. Freeman define *stakeholder* como: qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização. Ele sugeriu que os gestores aplicassem um vocabulário baseado no conceito de partes interessadas. No sentido exato da palavra, *stakeholder* define: alguém que tem um interesse em jogo, sendo conhecida também, por públicos ou grupos de interesse.

Segundo Donaldson e Preston (1995), a teoria das partes interessadas têm três funções: descritiva/empírica; instrumental; e os regulamentos. A primeira delas (teoria descritivo-empírica) descreve e explica as características e comportamentos específicos da organização, como as organizações gerenciam e interagem com seus *stakeholders*; na teoria instrumental são identificadas as conexões entre gestão das partes interessadas e a realização dos objetivos corporativos (como por exemplo, rentabilidade e crescimento). Já na teoria normativa é interpretada a função da organização, incluindo a identificação de diretrizes morais ou filosóficas para a sua operação e gestão, fazendo com que os gestores se preocupem com o que é normativo no relacionamento, ou seja, sobre o que os demais *stakeholders* pensam sobre seu relacionamento com as demais partes interessadas.

Na concepção de Mitchell, Agle e Wood (1997), desde a publicação de Freeman (1984); o conceito de gestão de *stakeholders* teve uma influência significativa na ampliação da visão de gestão além do lucro, para incluir outros interesses de partes interessadas, tendo como premissa que valores devem fazer parte do negócio e que não há separação entre negócios e ética, defendendo não só a importância dos resultados benéficos às organizações, mas da moral.

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, Freeman e outros estudiosos utilizaram este conceito para entender e resolver três problemas voltados à gestão nas organizações - o problema da compreensão como o valor é criado e distribuído às partes interessadas, o problema da ligação entre ética e capitalismo, e o problema de ajudar os gestores a pensarem sobre os dois primeiros problemas abordados (FREEMAN et al., 2010), conforme especificado no Quadro 2:

Quadro 2 - Problemas de gestão

<i>O Problema de como o valor é criado e distribuído:</i>	Em momentos de rápidas transformações e de negócios de contexto global, como é que o valor é criado e distribuído?
<i>O Problema da Ética e do Capitalismo:</i>	Quais são as conexões entre ética e capitalismo?
<i>O Problema do Pensamento Gerencial</i>	Como os gestores devem pensar sobre gestão para: a) melhorar a forma como o valor é criado e distribuído; b) conectar explicitamente ética e capitalismo.

**Fonte:** Adaptado de Freeman et al. (2010).

A teoria sugere ainda, que se adote como uma unidade de análise as relações entre uma organização e os grupos e indivíduos que podem afetar ou são afetados por ela. A partir daí, há uma melhor chance de lidar eficazmente com os três problemas abordados.

Para Soares, Sarturi e Boaventura (2014, p. 6), “na teoria dos *stakeholders* o conceito de valor ainda é um tema emergente, e são poucos os autores que adotam uma definição específica para o termo”. Os autores citam Harrison e Wicks (2013) que utilizam o termo utilidade para refletir o valor que um *stakeholder* recebe e que realmente tem mérito para ele.

Os conceitos de Clarkson (1995), Harrison et al. (2010) e Harrison e Wicks (2013), também são utilizados por Soares, Sarturi e Boaventura (2014, p. 6) para definir distribuição de valor como: “a combinação de fatores tangíveis e intangíveis que uma empresa distribui para seus *stakeholders* que satisfazem suas demandas para a manutenção do relacionamento entre a organização e o *stakeholder*.”

A partir da perspectiva das partes interessadas a organização pode ser entendida como um conjunto de relações entre grupos que têm uma participação nas atividades que compõem o negócio (FREEMAN, 1984; JONES, 1995; WALSH, 2005).

A teoria proposta por Freeman (1984) defende que não adianta a empresa somente gerar riqueza, mas é fundamental que os gerentes se perguntem como querem que a organização alcance seus objetivos, sendo que a resposta deve estar baseada em equilibrar os interesses dos diferentes públicos que impactam ou são impactados pelas organizações.

Em uma análise cuidadosa de 400 decisões estratégicas, Nutt (2002) constatou que metade das decisões falhou, isto é, não foram implantadas, foram parcialmente implantadas ou produziram resultados pobres, pois em grande parte os decisores não conseguiram atender aos interesses e às informações detidas pelos principais interessados (Bryson, 2004).

O relacionamento com *stakeholders* deve ser incorporado à gestão das organizações, sendo os elementos-chave para gerenciar esse relacionamento, segundo Esty e Winston (2008):

1. Elaborar um mapa de *stakeholders*;
2. Identificar quais são as ligações entre as partes interessadas;
3. Investigar quais os interesses de cada grupo;
4. Compreender o poder de cada parte interessada;
5. Construir uma matriz de prioridades em relação a cada um dos públicos;
6. Controlar, a partir das decisões tomadas, as mudanças nos circuitos de influência.

A gestão de *stakeholders* refere-se à capacidade da organização de avaliar adequadamente seu relacionamento com os públicos de interesse e desses públicos entre si, ao mesmo tempo em que, os identifica e dialoga com eles (ALMEIDA, 2007).

Para Rocha (2010), a visão baseada na gestão dos *stakeholders* representa um caminho para construir vantagem competitiva mediante um olhar para fora da organização, pois inclui: clientes, concorrentes, parceiros, imprensa e sociedade, adquirindo novas maneiras de criar e entregar valor.

O gerenciamento das necessidades dos *stakeholders* é uma atividade importante para o sucesso dos projetos da organização e deve ser realizado desde o início para que as influências no projeto diminuam no seu decorrer e, sejam mínimas, ao aproximar-se do fim do projeto (GALHARDI; LANGHI, 2014).

O desenvolvimento da teoria das partes interessadas focou em duas correntes relacionadas à definição do conceito de partes interessadas e na classificação de interessados em categorias (ROWLEY, 1997).

Porém McAdam (2005) enfatiza que ainda há um número restrito de pesquisas sobre a identificação, análise das partes interessadas e sobre a gestão das relações complexas e até mesmo concorrentes entre elas.

Por isso, a importância de estudos que levem em consideração a identificação e engajamento dos vários públicos e seu impacto na tomada de decisão e nos conflitos gerenciais ocasionados pelos interesses pertinentes a cada um deles.

### 2.3.1 A Identificação de stakeholders nas organizações

No cenário atual, as organizações agem a partir de desafios que enfrentam mediante condições sociais, ambientais, econômicas, tecnológicas e político-legais. A chave para a sobrevivência econômica, por exemplo, é a capacidade de se antecipar e responder às mudanças nas condições apresentadas, segundo os desafios enfrentados por cada organização.

Neste contexto, o mapa de *stakeholders* de uma organização ampliou-se, passando a incluir segundo Riel (2013) diversos grupos que reivindicam e monitoram as ações e atitudes da empresa, como ONGs, fornecedores, parceiros de negócios e, também, indivíduos que manifestam seu poder coletivo por meio de mídias sociais. Mapear os *stakeholders* é o primeiro passo para formatar uma política de relacionamento.

Almeida (2007) cita que existem os *stakeholders* internos, começando pelos empregados e também aqueles que integram a cadeia de valor, no qual a empresa tem negócios como: acionistas/investidores, clientes e fornecedores, bem como os externos: concorrentes, governos, mídia, ONGs, comunidades, órgãos reguladores entre outros, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - *Stakeholders* primários e secundários

**Fonte:** Elaborado pela autora (2015).

Clarkson (1995) faz uma distinção entre as partes interessadas sendo elas: primárias (compostas por acionistas e investidores, funcionários, clientes e fornecedores e até mesmo a comunidade local) e secundárias (mídia, instituições públicas, universidades, consumidores, concorrentes, etc.), sendo as primárias essenciais para a sobrevivência da organização, porém as secundárias ainda podem afetar os resultados.

Para Donaldson e Preston (1995) os *stakeholders* primários são aqueles que mantêm uma relação de interdependência e sem a sua participação, a organização não poderia sobreviver. Já os secundários são aqueles em que o relacionamento não é regulado por contratos. Segundo Teixeira (2007), o relacionamento da organização com os *stakeholders* secundários também pode torna-se crítico dependendo do momento que ela está vivendo.

Clarkson (1995) afirma que a sobrevivência da organização depende de sua capacidade de realizar sua finalidade econômica e social, que é a de criar e distribuir riqueza



ou valor de forma suficiente para garantir que cada grupo primário de *stakeholder* continue a fazer parte do sistema de *stakeholders* da organização.

Para isso, é fundamental identificar as partes interessadas da organização e analisar seus níveis de interesse, expectativas, bem como sua importância e influência. Segundo Harrison e St. John (1994), a análise de *stakeholders* envolve a identificação e priorização das principais partes interessadas, avaliando suas necessidades, coletando suas ideias, integrando este conhecimento em processos de gestão estratégica, como o estabelecimento de missões e metas, bem como a formulação e implantação de estratégias.

Por outro lado, os autores afirmam ainda que, a gestão de *stakeholders* inclui a comunicação, negociação, o gerenciamento das relações e motivá-los a se comportar de maneira benéfica para a organização e seus demais *stakeholders*. Ogden e Watson (1999) apontam que a organização de sucesso será aquela que adota políticas, estratégias e práticas que mantém o equilíbrio entre os diferentes interesses dos *stakeholders*.

Uma vez que os *stakeholders* sejam identificados, devem ser classificados por importância. Por exemplo, “grupos devem ser formados com base na sua participação na organização e no tipo de influência que eles exercem sobre a organização” (HARRISON; ST. JOHN, 1994, p. 20). A classificação pode auxiliar os gerentes a entenderem tanto as necessidades como o poder em potencial dos seus principais *stakeholders*.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem atributos e uma tipologia de saliência com o objetivo de classificar os tipos de partes interessadas, que são detalhadas na próxima seção.

### 2.3.2 Atributos e tipologia de saliência de *stakeholders*

A tipologia de saliência de *stakeholders* é baseada em três atributos das partes interessadas: poder, legitimidade e urgência. Esses atributos identificam diferentes classes de partes interessadas, que são relevantes para os gestores em certos aspectos e que devem ser avaliadas em termos da relativa ausência ou a presença de todos ou alguns dos atributos mencionados. Quanto mais atributos o *stakeholder* possuir, maior é a percepção de sua importância para a organização.

## **Poder**

No atributo poder questiona-se como o poder é exercido ou de forma alternativa: quais são as bases de poder. Etzioni (1964) citado por Mitchell, Agle e Wood (1997) sugere uma lógica mais precisa para a categorização de poder no ambiente organizacional, com base no tipo de recurso usado para exercer o poder, como: i) poder coercitivo, com base nos recursos físicos de força, violência ou restrição; ii) poder utilitário, com base em recursos materiais ou financeiros; e o iii) poder normativo, com base em recursos simbólicos puros, como símbolos normativos (de prestígio e estima) ou sociais (de amor e aceitação).

Neste sentido, uma parte de um relacionamento tem o poder, na medida em que tem ou pode ter acesso a meios coercitivos, utilitários, ou normativos, para impor a sua vontade no relacionamento. Segundo Weber (1947), o poder é a probabilidade que um ator, dentro de uma relação social, estaria em uma posição para fazer valer sua própria vontade, apesar de haver resistência.

## **Legitimidade**

Quanto à legitimidade, refere-se ao que é socialmente aceito e estruturas ou comportamentos esperados, “muitas vezes é combinado implicitamente com o de poder quando as pessoas tentam avaliar a natureza dos relacionamentos na sociedade” (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 866).

Já Suchman (1995) define-a como uma percepção ou suposição que as atitudes de uma organização são desejáveis, apropriadas, ou apropriadas em um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídas. Essa definição estabelece a legitimidade como um bem social desejável e que pode ser definida e negociada de forma diferente em vários níveis de organização social.

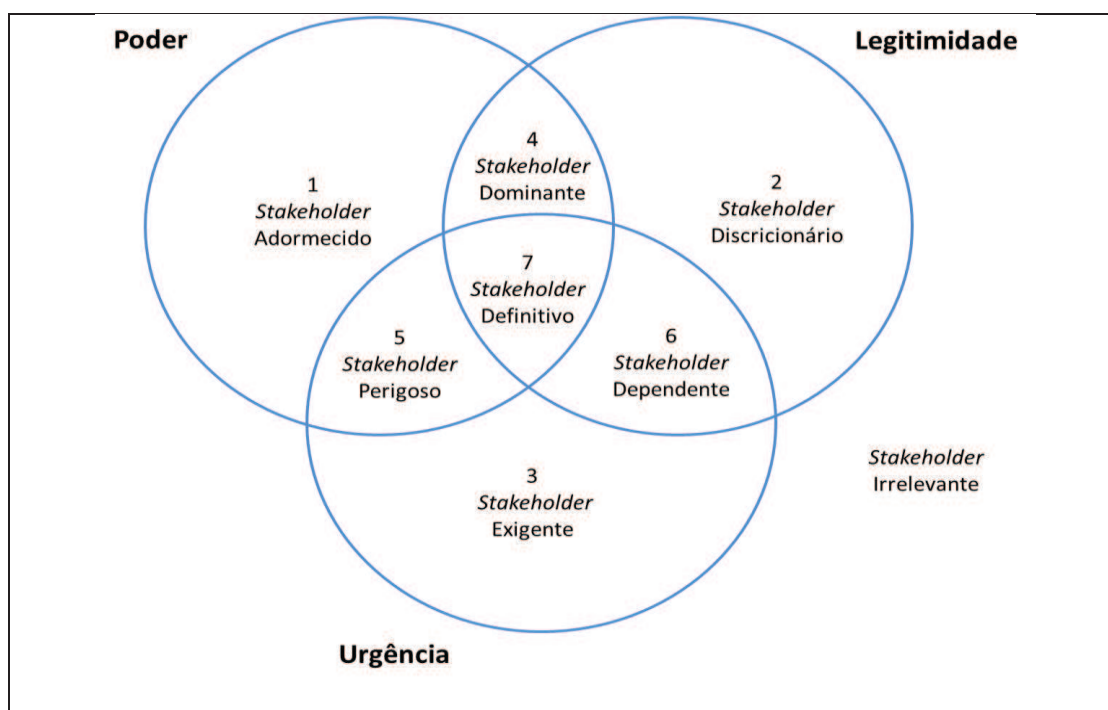
Ainda para o autor a legitimidade pode ser reconhecida segundo três formas primárias: i) a legitimidade pragmática, com base no interesse do público; ii) a legitimidade moral, baseada na aprovação normativa; e a legitimidade cognitiva, com base na compreensão e tomada por concessão.

## Urgência

O atributo urgência é definido por Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 867), “como o grau em que as reivindicações das partes interessadas pedem atenção imediata.” A ideia de prestar atenção no relacionamento com partes interessadas em tempo hábil tem tido foco nas questões de gestão e de gestão de crise há décadas (WARTICK; MAHON, 1994).

Para o autor a urgência é baseada em duas características: sensibilidade de tempo - o grau no qual o atraso no atendimento à reivindicação é inaceitável para o *stakeholder* e criticalidade - a importância da reivindicação ou da relação com o *stakeholder*.

Figura 3 - Tipologia de saliência de *stakeholders* e atributos presentes



**Fonte:** Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874).

A Figura 3 demonstra a teoria estabelecida por Mitchell, Agle e Wood (1997), em que as partes interessadas que possuem mais atributos têm um maior nível de importância. Com base no número de atributos as partes interessadas podem ser classificadas como: latentes; expectantes ou definitivas. As partes interessadas que não apresentarem nenhum dos atributos são consideradas irrelevantes para a organização.

A relevância das partes interessadas latentes é baixa porque possuem apenas um dos atributos. Entre as partes interessadas latentes estão os *stakeholders* adormecidos, discricionários e exigentes. Eles não têm uma influência imediata em uma organização.

As partes interessadas expectantes possuem relevância moderada porque possuem dois dos atributos das partes interessadas. Nesta incluem-se os *stakeholders* dominantes, dependentes e perigosos. As organizações devem prestar atenção aos interessados expectantes porque eles podem se tornar definitivos se adquirirem mais um atributo.

A relevância das partes interessadas definitivas é alta, pois possuem os três atributos. A satisfação das necessidades das partes interessadas definitivas deve ser considerada uma prioridade para as organizações.

A partir dos três atributos (poder, legitimidade e urgência) emergem sete tipos de combinações de *stakeholders* desenvolvidas por Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874-878):

1. **Adormecido:** Possui o atributo de poder para impor sua vontade sobre a empresa; no entanto, como não tem uma relação legítima ou um pedido urgente, o seu poder permanece inutilizado.
2. **Discricionário:** Possui o atributo de legitimidade; no entanto, ele não tem o poder de influenciar a organização e não tem reivindicações urgentes.
3. **Exigente:** Este tem reivindicações urgentes, mas não possui nem o poder nem a legitimidade. Embora esses agentes ajam de maneira importuna, eles não são perigosos. Como consequência, eles não garantem mais do que tomar a atenção da administração.
4. **Dominante:** Como a parte interessada dominante é poderosa e legítima, sua influência sobre a organização é garantida. A combinação de poder e legitimidade permite que forme uma "coalizão dominante" na organização.
5. **Perigoso:** Aquele com os atributos de urgência e poder, mas sem legitimidade é classificado como "perigoso" porque pode ser coercitivo (e possivelmente violento) nas suas relações com a organização.
6. **Dependente:** Aquele que não tem poder, mas tem reivindicações legítimas e urgentes, é descrito como "dependente", porque depende dos outros (de outras partes interessadas ou gestores da organização) para poder realizar suas vontades.

7. **Definitivo:** É considerado o mais relevante, por possuir os três atributos: de poder, legitimidade e urgência.

O modelo de três atributos proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) permite uma classificação sistemática dos *stakeholders* e que os gestores possam mapear a legitimidade das partes interessadas e, portanto, tornarem-se sensíveis às implicações morais de suas ações com relação a cada parte interessada, contribuindo para uma gestão mais eficaz, bem como para o aperfeiçoamento de sua liderança junto aos múltiplos interesses das partes interessadas e do papel da organização na sociedade.

### 2.3.3 Engajamento das Partes Interessadas: perspectivas de contribuição para os Conselhos Municipais

Após a identificação dos *stakeholders*, a organização deve engajá-los. O engajamento dos públicos de interesse é o processo de envolvê-los ativamente nas atividades organizacionais, em busca de compreensão mútua e interação, alinhando suas expectativas, por meio do diálogo e de outros mecanismos de informação e consulta (ALMEIDA, 2007), conforme exemplificado no Quadro 3.

Quadro 3 - Contribuições do engajamento a partir do diálogo entre múltiplas partes

definir escopos, priorizar temas e permitir o entendimento e compreensão entre os públicos	permitir que decisões difíceis sejam tomadas em conjunto	garantir envolvimento direto de diferentes grupos, formar parcerias e compartilhar ideias e princípios
administrar divergências, conflitos e prevenir conflitos ao identificar de forma precoce os problemas	permitir que os envolvidos assumam e reconheçam suas responsabilidades; suas diferenças e necessidades de negociação	estimular a sinergia e o aparecimento de novas ideias

Fonte: Adaptado de Almeida (2007).

O engajamento e relacionamento são ações distintas. Enquanto o relacionamento da organização com seus públicos de interesse pode ser caracterizado por qualquer tipo de contato, como um processo de negociação, o engajamento é “o processo de buscar pontos de vista dos *stakeholders* sobre seu relacionamento com a organização, bem como o esforço da organização em entender e envolver seus *stakeholders* e seus interesses nas suas atividades e processos de decisão” (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 29).

É imprescindível utilizar métodos de comunicação, que sejam identificados especificamente para cada parte interessada, a fim de gerenciar suas expectativas. Além disso, o gestor deve proporcionar o estabelecimento de confiança, a possibilidade de solucionar conflitos, uma escuta ativa e a superação da resistência à mudança (PMBOK, 2013).

Greever (2015) aponta que se esperamos nos comunicar de forma eficaz com os nossos *stakeholders*, precisamos usar as mesmas habilidades que utilizamos na identificação de nossos consumidores, entendendo, por exemplo, o seu papel e o que é importante para eles, buscando a melhor forma de abordá-los.

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), técnicas de gestão com base na heurística das partes interessadas são utilizadas para auxiliar os gestores a lidarem com relações de múltiplas partes, incluindo os métodos de identificação das funções e a análise de interesses das partes interessadas, bem como avaliar o tipo e nível de poder desses públicos.

Esse método torna-se um diferencial na gestão pública, apesar de ser pouco utilizado, principalmente em instituições participativas como os Conselhos Municipais. Por isso, a seguir, são apresentados os pontos de vista de pesquisadores da área sobre a importância da Teoria de *Stakeholders* na esfera pública, visto que a tomada de decisão neste ambiente envolve múltiplos *stakeholders*.

Para Gomes e Gomes (2010), a teoria das partes interessadas está bem estabelecida, mas precisa de um maior desenvolvimento, a fim de ser uma ferramenta útil para gestores públicos analisarem as relações que se formam e os desafios enfrentados na gestão dessas organizações, sendo que em nível de governo local a literatura é quase inexistente.

Rainey (1997) afirma que os órgãos públicos nasceram e vivem para satisfazer os interesses da sociedade e são suficientemente influentes para manter as instituições, por meio de legitimidade política e pelos recursos que advêm deles. Mas segundo Bryson (2004), existe

limitação da literatura atual sobre gestão pública e de organizações sem fins lucrativos que relacione a análise das partes interessadas e a evolução da teoria política, de gestão e ética.

Bryson (2004) cita Feldman e Khademian (2002) quando afirmam que a necessidade de gerenciar relacionamentos tornou-se uma parte tão integrante da necessidade de governar, que para eles “gerenciar é governar”, sendo difícil imaginar o gerenciamento eficaz das relações sem fazer uso cuidadoso da análise das partes interessadas.

Já Ramos et al. (2012) defende que sendo os Conselhos sujeitos às forças políticas de liderança e possuindo competência para influenciar decisões políticas, são importantes estudos que busquem identificar e analisar o perfil dos membros dos conselhos com o intuito de melhor compreender de que forma podem influenciar positiva e negativamente a tomada de decisão.

Segundo Jordão (2010), diversas teorias apresentam soluções para mapear e compreender o papel dos *stakeholders*, porém a proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997), determina que a partir da identificação dos três atributos de poder, legitimidade e urgência, é possível apresentar quais são os atributos fundamentais e quais devem ser trabalhados. E a partir de uma correlação entre eles, estabelecer sua influência nas decisões e um diálogo mais apropriado.

Bryson (2004) argumenta que a análise das partes interessadas podem ajudar as organizações públicas a melhor cumprir os seus fins, contribuindo para a criação de valor através do seu impacto sobre as funções ou atividades de gestão estratégica. No mínimo, ajudando os gestores públicos a descobrir quem são os principais interessados e de que forma satisfazê-los.

Ao gerar tal nível de entendimento e envolvimento junto a esses públicos torna-se possível realizar o monitoramento dos relacionamentos existentes nos Conselhos Municipais e seu impacto no processo decisório, tendo como consequência a geração de decisões satisfatórias e benéficas à sociedade.

### 3 METODOLOGIA

No contexto desenvolvido no capítulo 2 - Fundamentação Teórica – foi planejado o método de pesquisa desse trabalho.

Na primeira etapa do trabalho foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, para a construção teórica sobre o tema central da pesquisa: identificar e analisar os atributos de *stakeholders* presentes nos Conselhos Municipais e relacioná-los a uma maior efetividade no processo decisório e gestão pública participativa.

Para isso, foram destacados conceitos e paradigmas sobre os desafios da governança e do processo decisório na gestão pública municipal; os principais fundamentos da Gestão Pública Participativa no Brasil e as diretrizes da Teoria de Gestão de *Stakeholders*, com foco nos atributos de identificação e engajamento das partes interessadas.

Na segunda etapa foram realizadas: uma análise documental, em relação à legislação pertinente e à formação dos Conselhos avaliados, e uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa, a partir de observação em audiências públicas, reuniões ordinárias dos Conselhos e entrevistas em profundidade junto aos presidentes de sete Conselhos Municipais de Jundiaí/SP.

Quanto ao tipo, a pesquisa inicialmente foi exploratória, tendo como objetivo conhecer e registrar como ocorre o processo decisório em instituições participativas, com foco nos Conselhos Municipais de Jundiaí. Após o estabelecimento da identificação de atributos da teoria de *stakeholders* neste ambiente, utilizou-se o viés explicativo de maneira preponderante.

Para Vergara (2014, p. 43), a pesquisa de campo é um meio de “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.” Como técnica para a coleta de dados foi utilizada a observação não participante e uma entrevista semiaberta, aplicada por meio de um roteiro composto por três partes.

Marconi e Lakatos (2009, p. 195) afirmam que na observação não participante, “o pesquisador presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador.” Já na entrevista semiaberta “o entrevistador agenda vários



pontos para serem explorados com o entrevistado. Tem maior profundidade.” (VERGARA, 2014, p. 52).

A terceira etapa consistiu em desenvolver um teste utilizando o método dedutivo desenvolvido segundo a Teoria de Popper (1999), descrita no item de Planejamento deste capítulo, para a construção de uma Heurística de Identificação dos atributos de *stakeholders* para os Conselhos.

A heurística, composta por cinco passos, foi testada aplicando cada passo a fenômenos observados na pesquisa de campo e testes mentais realizados por meio da bibliografia pesquisada.

A partir da heurística foi proposto um método de diagnóstico, que avalia e pondera a atuação dos Conselhos, sob a ótica de três pilares: i) Criação de Valor; ii) Comunicação Transparente e Consulta Ativa e iii) Capacitação e Avaliação Contínuas.

Esses pilares intitulados de três C's foram aplicados aos Conselhos pesquisados permitindo uma avaliação da maturidade de cada um deles e a recomendação de ações para que se tornem mais efetivos.

O C de Criação de Valor estabelece a representatividade do conselho, a forma de composição e participação do conselheiro, além dos aspectos democráticos e éticos na condução do conselho.

No C de Comunicação Transparente e Consulta Ativa verifica-se a habilidade de se tornarem públicas as ações do conselho, ao divulgar e prestar contas às diferentes partes interessadas sobre os resultados do Conselho, de forma ampla e diversificada, estabelecendo um canal de consulta ativo com a sociedade.

O último C, de Capacitação e Avaliação Contínuas, denota a importância que o Conselho dá para a qualidade da representação, preocupando-se com a formação de habilidades e competências do conselheiro, além de avaliar as forças e fragilidades do Conselho de maneira contínua.

A análise e a discussão dos resultados da pesquisa, bem como a apresentação da heurística e do método de diagnóstico são apresentadas no próximo capítulo.

### 3.1 A Pesquisa segundo Karl Popper

Karl Popper, filósofo do século XX, oferece uma perspectiva evolucionista para a construção do conhecimento e de aplicação imediata em pesquisa. Em 1972, o filósofo apresentou um condensado de ideias que teve início com o “The Logic of Scientific Discovery”, publicado no ano de 1934 na Alemanha e, em 1959, em inglês.

Karl Popper em “A Lógica da Pesquisa Científica”, afirma que:

Contudo, só reconhecerei um sistema como empírico ou científico se ele for passível de comprovação pela experiência. Essas considerações sugerem que deve ser tomado como critério de demarcação, não a verificabilidade, mas a falseabilidade de um sistema. Em outras palavras, não exigirei que um sistema científico seja suscetível de ser dado como válido, de uma vez por todas, em sentido positivo; exigirei, porém, que sua forma lógica seja tal que se torne possível validá-lo através de recurso a provas empíricas, em sentido negativo: deve ser possível refutar, pela experiência, um sistema científico empírico (POPPER, 2013, p. 38).

Em sua teoria, Popper recusa a indução como lógica científica e, propõe o método dedutivo de prova ou dedutivismo, cuja solução enfoca que nenhuma afirmação pode ser definitivamente comprovada pela verificação experimental, mas pode ser falseada por ela (GALHARDI, 2005).

Para isso, seria suficiente uma observação seguramente contrária para afastar, com certeza definitiva o caráter geral de um enunciado. A segurança no conhecimento existente estaria no fato dele ter resistido a novas observações, sem que a solução encontrada tenha sido descartada, o que por consequência permita sua aplicabilidade.

Na ótica de Popper, interessado no falseamento da experiência, a pergunta relevante para um novo conhecimento interpretativo seria: “por que não funcionou?” Por mais estranha que possa parecer ao senso comum, a experiência positiva é, para ser comemorada, enquanto a aprendizagem ocorre apenas a partir da experiência negativa (MATTOS, 2003).

Popper recusa como sendo ingênuo o fundamento da certeza sobre a observação, e não tem dificuldade em admitir a precedência da teoria sobre ela, considerando-a ativa e seletiva (ZACARELLI; GALHARDI, 2004). Na concepção de Popper é impossível aceitar que em ciência existam enunciados que devam ser aceitos como verdadeiros, por não parecer possível submetê-los a teste, pois todo enunciado científico deve se mostrar capaz de ser submetido a teste.

A Teoria de Popper propõe iniciar a construção do conhecimento a partir do problema, apresentando-o como um diferencial de expectativas – descrito como uma consequência da existência de duas condições: a situação atual, considerada insatisfatória, e outra situação considerada desejável; para qual se objetiva fazer a passagem, somente quando houver uma forma viável de passar da situação insatisfatória, para a situação futura desejada.

Se não houver o conjunto destas condições, não existirá um problema de passagem. A existência do problema permanece. O problema de passagem é estabelecido quando:

- Existe uma situação atual, ou conhecida, considerada insatisfatória;
- Existe outra situação considerada desejável ou satisfatória;
- Acredita-se que seja viável achar uma solução para passar da primeira situação considerada insatisfatória, para outra considerada desejável, ou menos insatisfatória.

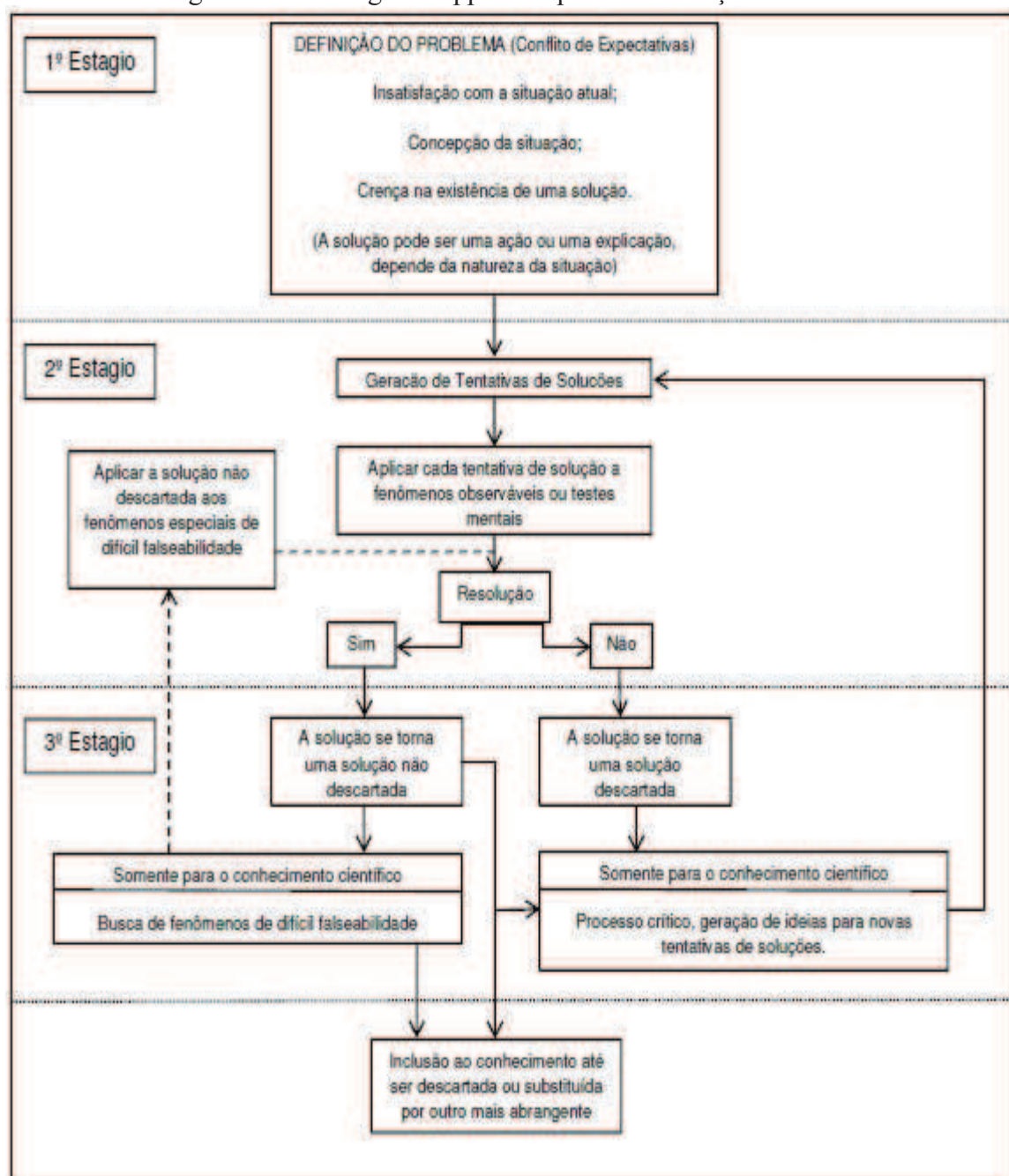
Para Popper não há uma justificativa específica para a insatisfação, ou para o desejável, ou até mesmo para a crença na existência de uma solução, pois o problema de passagem é constituído de uma imagem bastante pessoal, podendo existir para alguns e não para todos, de maneira obrigatória (GALHARDI, 2005).

Na Teoria de Popper é enfatizado que em ciência, não se pode falar em teoria correta, mas apenas em teorias que ainda não puderam ser descartadas. A solução aceita irá incorporar o conhecimento, para colaborar com a solução de problemas futuros, construindo o conhecimento. Por outro lado, uma teoria não rejeitada continua sendo científica, se ainda for testável e se à ciência for útil ter resultado de outros testes adequados.

As teorias testadas, sob hipóteses, são explicações desenvolvidas e indefinidamente testadas em sua falseabilidade, tendo-se no final, não as teorias comprovadas, mas apenas, a teoria/hipótese ainda não refutada em certo aspecto. A verificação, portanto, não cria nem garante o conhecimento, apenas assegura o prosseguimento de uma investigação (GALHARDI, 2005).

No caso desta pesquisa, a construção do conhecimento científico descrito por Popper foi aplicada a partir da sequência dos três estágios, apresentados na Figura 4:

Figura 4 - Abordagem Popperiana para a construção do conhecimento



Fonte: GALHARDI (2005).

Levando em consideração o modelo de construção do conhecimento científico de Popper, foram aplicados no Quadro 4 os seus conceitos segundo a problemática deste trabalho sobre as Contribuições da identificação e análise dos atributos de *stakeholders* como apoio à decisão e gestão pública participativa.

Quadro 4 - Itens e indicadores para aplicação dos conceitos de K. Popper

Itens	Indicadores
<b>1 Insatisfação</b>	A insatisfação ocorre porque <b>não existe</b> uma solução testada e não rejeitada para explicar porque no perfil dos conselheiros não são considerados os atributos da teoria de identificação de <i>stakeholders</i> .
<b>2 Concepção da Situação</b>	A concepção da solução desejada é que se os conselheiros apresentarem os atributos da Teoria dos <i>stakeholders</i> haverá maior efetividade nos processos decisórios e uma gestão mais participativa.
<b>3 Crença na existência de uma solução</b>	Há um conjunto de ações que permite o julgamento correto da proposta, como a forma de eleger os representantes dos conselhos municipais e o seu funcionamento, segundo os atributos de identificação de <i>stakeholders</i> .
<b>4 Tipos de Solução</b>	O tipo de solução compatível é que nas eleições para conselheiro municipal e em seu funcionamento leve-se em consideração a identificação dos atributos de <i>stakeholders</i> .
<b>5 Geração de Soluções Tentativas</b>	É possível ter uma solução provisória para explicar que quanto mais atributos de identificação de <i>stakeholders</i> forem encontrados nos conselheiros e utilizados de forma favorável, maior efetividade haverá nas decisões tomadas e na gestão participativa; além de uma maior maturidade do Conselho.
<b>6 Teste de Soluções Tentativas</b>	O teste de soluções tentativas foi realizado em uma heurística, proposta para a identificação dos atributos de <i>stakeholders</i> .
<b>7 Atributo de aprovação SIM ou NÃO</b>	Caso a heurística possa realmente identificar os atributos de <i>stakeholders</i> nos conselheiros, então a resposta será Sim.
<b>8 Falseabilidade</b>	Fenômenos observáveis e testes mentais foram utilizados tentando falsear cada um dos passos da heurística.
<b>9 Análise Crítica</b>	Permaneceu-se com os passos da heurística não “falseados”.

**Fonte:** Adaptado de GALHARDI (2005).

A partir dos indicadores estabelecidos no Quadro 4, segundo a Teoria de Popper, foi possível gerar tentativas para solucionar o problema dessa pesquisa e apresentar uma Heurística para Identificação dos atributos de *stakeholders*.

A heurística apresenta diretrizes fundamentais referentes às relações estabelecidas no interior dos Conselhos e pôde ser testada aplicando cada um dos seus passos a fenômenos observados na pesquisa de campo e por testes mentais realizados a partir da bibliografia consultada.

A partir dela foi possível propor um diagnóstico para avaliar a evolução dos Conselhos, segundo três C's de maturidade: Criação de Valor; Comunicação Transparente e Consulta Ativa; e Capacitação e Avaliação Contínuas. Os resultados do teste da Heurística e a proposta de diagnóstico para avaliar a maturidade dos Conselhos podem ser conferidos no Capítulo 4.

## **4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

Neste capítulo é realizada a apresentação e análise das evidências coletadas no período de agosto de 2014 a dezembro de 2015 utilizando as técnicas de observação e entrevistas aos presidentes dos Conselhos Municipais: da Saúde, dos Direitos da Criança e Adolescente, de Educação, de Cultura, da Juventude, de Assistência Social e da Pessoa Idosa.

Os sete conselhos foram selecionados por estarem presentes de forma significativa nos estados brasileiros, segundo a pesquisa de Tatagiba (2011) e, representam 25% do total dos Conselhos vinculados às políticas públicas no município de Jundiaí/SP.

### **4.1 Observação em reuniões participativas**

#### **Audiência Pública – Lei Orçamentária Anual 2015**

No dia 21 de agosto de 2014, um representante do governo de São Paulo esteve em Jundiaí para apresentar e discutir sobre a Lei Orçamentária para 2015 do Aglomerado Urbano de Jundiaí. Esta audiência acontece desde 2011, quando o Aglomerado Urbano de Jundiaí foi constituído.

Na audiência foi apresentado o orçamento disponível para os municípios que fazem parte do aglomerado urbano de Jundiaí/SP, quais as ações sugeridas e qual o custo de cada uma delas. A distribuição do recurso refere-se às áreas de: saúde, segurança pública e administração penitenciária, educação, habitação, desenvolvimento social, emprego e justiça.

Durante a apresentação foram apontadas as sugestões de investimento para cada uma das áreas, que segundo o mediador, tinham sido encaminhadas anteriormente como sugestões do aglomerado urbano de Jundiaí.

Percebeu-se um público pouco variado com baixa participação da sociedade (aproximadamente 40 pessoas). Neste contexto questiona-se se as questões enviadas por parte do aglomerado urbano realmente refletem o que é importante ou crítico para a sociedade, pois poucos foram os presentes que defenderam as ideias sugeridas para constarem na Lei Orçamentária de 2015, sem contar a importância de se divulgar

amplamente a audiência pública e com a antecedência necessária para garantir um maior envolvimento de partes interessadas.

### **CONCIDADE – Conselho da Cidade de Jundiaí**

O CONCIDADE é um conselho consultivo ligado à Secretaria Municipal da Casa Civil, que tem o objetivo de discutir com formadores de opinião os desafios encontrados no município, os investimentos a serem realizados, os projetos adotados e de que forma os recursos serão disponibilizados.

Na reunião sobre Mobilidade Urbana, em 28 de agosto de 2014, foi discutido o Plano Viário da Cidade, com uma abordagem de mobilidade voltada ao desenvolvimento da cidade e a vida do cidadão. Na apresentação, realizada pelas secretarias da prefeitura, foi explanado sobre os projetos e investimentos que se pretende fazer no município nas áreas de transporte coletivo; sistema viário; ciclovias e pedestres.

Após a apresentação, o prefeito relatou sobre a proposta de mobilidade que a prefeitura tem para o município e foi aberta a sessão para que todos os presentes pudessem discutir sobre o escopo do plano viário, investimento e execução. Ao final da reunião os integrantes do CONCIDADE ficaram com a incumbência de reunir outras partes interessadas para coletar necessidades e informações sobre mobilidade urbana e trazer para a próxima reunião as questões que representassem os dilemas enfrentados pela população nessa área.

Dois integrantes do grupo questionaram sobre a participação da sociedade no plano de mobilidade urbana: o representante de uma faculdade perguntou como a comunidade está participando deste processo, e o representante de uma ONG questionou como está sendo pensada a participação das pessoas; talvez pelo fato de perceberem que aquelas discussões deveriam ser ampliadas para além dos integrantes do CONCIDADE, o que traria maior legitimidade às decisões.

O prefeito afirmou na reunião de fechamento do CONCIDADE, em 27 de novembro de 2014, que “vivemos em uma crise de participação” e que por isso, devemos redescobrir novas formas de engajar as pessoas. Representantes do



Conselho afirmaram a importância de envolver integrantes de outros Conselhos no CONCIDADE e, ainda, de se medir a efetividade dos mesmos para que as decisões sejam realmente “legítimas” à sociedade.

Nesta situação observa-se como o discurso em relação à necessidade de engajar as pessoas é diferente da prática, já que na reunião sobre Mobilidade Urbana, por exemplo, houve representantes que sentiram falta da participação da sociedade civil não organizada.

### **Reunião Conselho Municipal da Pessoa Portadora de Deficiência**

A participação no dia 19 de fevereiro de 2015 no Conselho Municipal da Pessoa Portadora de Deficiência, de natureza deliberativa, trouxe subsídios para entender a importância deste Conselho.

O principal desafio enfrentado, segundo uma entrevista na mesma data com um dos representantes, é aumentar a representatividade daqueles que participam do Conselho, diminuir o nº de faltas, e o equilíbrio na participação dos representantes do governo e da sociedade civil organizada, já que em muitas reuniões os participantes do governo são em maior número.

Observou-se também na oportunidade, que os representantes da sociedade civil organizada deveriam ter suas participações revistas, com o intuito de avaliar o real poder de influência que exercem com relação aos desafios enfrentados pelos portadores de deficiência. Neste contexto percebe-se a importância do atributo de “poder” para se alcançar os resultados necessários e aumentar a efetividade nas decisões.

De maneira geral observou-se que os atributos de identificação dos *stakeholders*: legitimidade, poder e urgência, estão presentes no ambiente das audiências públicas e Conselhos Municipais, no entanto, precisam ser utilizados de forma a aumentar a eficácia e a qualidade das decisões no encaminhamento das ações do Conselho, podendo tornar-se uma importante ferramenta de gestão no âmbito decisório dessas instituições.

Na próxima seção é apresentada a forma de gestão e as características principais dos Conselhos pesquisados no município de Jundiaí/SP.

## 4.2 Análise Documental

Segundo a análise de documentos fornecidos pela diretoria do Espaço dos Conselhos, na gestão atual do município de Jundiá (2013 a 2016), foi criada a Diretoria de Conselhos e Entidades Comunitárias (DCEC), por meio da Lei Municipal 8.260/14. Essa diretoria, vinculada ao Gabinete do Prefeito, possui dois compromissos:

1. Prestar apoio aos Conselhos Municipais, colaborando na sua gestão e viabilizando a estrutura necessária ao fundamento dos colegiados;
2. Estabelecer o diálogo com as Entidades Comunitárias (Sociedade Amigos de Bairros, Associação de Moradores entre outras) e Coletivos Organizados (Redes Comunitárias, Organizações de Defesa e Promoção da Cidadania, etc.), para articular soluções conjuntas para as demandas da cidade.

Desde sua criação, a Diretoria de Conselhos passou a articular junto aos Conselhos Municipais e aos Conselhos Comunitários de Segurança a concentração das reuniões dos colegiados no Espaço dos Conselhos. A Diretoria de Conselhos abrange trinta e quatro Conselhos Municipais, sendo vinte e oito vinculados às políticas públicas setoriais e seis Conselhos de Gestão de Autarquias, empresa municipal e de fundos municipais.

Existem, ainda, o Conselho de Regulação e Controle Social da Agência Reguladora dos Serviços de Saneamento e os Conselhos Gestores das Unidades Básicas de Saúde e das Unidades de Saúde da Família, totalizando quarenta unidades, das quais vinte e quatro estão ativas.

No Quadro 5 são apresentadas as características gerais dos Conselhos Municipais pesquisados: o Conselho Municipal de Saúde; Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa Idosa, Conselho Municipal da Juventude, Conselho Municipal de Educação, Conselho Municipal de Assistência Social e Conselho Municipal de Cultura, incluindo sua natureza - se consultivo (C) ou deliberativo (D), a que órgão administrativo está vinculado, legislação referente, bem como a data de fundação e definições do conselho em ordem cronológica de criação no município.

Quadro 5 - Características dos Conselhos Municipais pesquisados

<b>Conselhos/ Natureza</b>	<b>Vinculação Administrativa/ Legislação</b>	<b>Data de criação no município/Definições</b>
Conselho Municipal de Cultura Natureza: D	Vinculado à Secretaria Municipal de Cultura. Decreto-Lei nº 526, de 1º de Julho de 1938, institui o Conselho Nacional de Cultura.	Criado pela Lei nº 2083, de 14 de novembro de 1974 e reorganizado pelo Decreto 20.888/07. Tem por finalidade o incentivo à promoção e a difusão de atividades culturais e artísticas.
Conselho Municipal de Saúde (COMUS) Natureza: D	Vinculado à Secretaria Municipal de Saúde. Lei Federal nº 8.080 e nº 8.142, de 1990. Além da Estadual e a municipal.	Criado pela <b>Lei Municipal nº 3.752</b> de 08 de julho de 1991. Órgão colegiado de caráter permanente, consultivo e deliberativo, que tem por objetivo básico acompanhar e controlar a política municipal de saúde na conformidade da Lei Orgânica do Município.
Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) Natureza: D	Vinculado à Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social. Lei Federal nº 8.069, de 13 de julho de 1990. É regido pela lei municipal nº 8355, alterada em 2014.	Criado pela <b>Lei nº 4.326</b> , de 22 de março de 1994. É um órgão deliberativo e controlador das ações municipais destinadas ao atendimento de crianças e adolescentes e deve assegurar a participação popular paritária por meio de organizações representativas.
Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) Natureza: D	Vinculado à Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social. Lei Federal nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Lei Orgânica da Assistência Social. Lei Municipal nº 8275, de julho de 2014.	Criado pela <b>Lei nº. 4.891</b> , de 11 de novembro de 1.996. Instância municipal deliberativa do sistema descentralizado e participativo da assistência social, de caráter normativo e permanente e de composição paritária entre o governo municipal e a sociedade civil.
Conselho Municipal de Educação (CMEJ) Natureza: C	Vinculado à Secretaria Municipal de Educação. Lei Federal nº 9.131 de 24 de novembro de 1995.	Criado pela Lei nº 5.088, de 29 de dezembro de 1997. Instituído para prestar assessoramento ao Executivo Municipal, nas questões relativas à educação, sugerir medidas no que tange à melhoria e funcionamento do Sistema Municipal de Ensino, entre outras atribuições.

Continua...

Quadro 5 - Características dos Conselhos Municipais pesquisados (Cont.)

Conselhos/ Natureza	Vinculação Administrativa/ Legislação	Data de criação no município/Definições
Conselho Municipal da Juventude (COMJUVE)  Natureza: C	Vinculado à Secretaria Municipal da Casa Civil. Lei Federal 11.129, de 2005.	Criado pela <b>Lei nº 6.003</b> , de 10 de março de 2003. O Conselho tem por finalidade elaborar, coordenar e executar políticas públicas que garantam a integração e participação do jovem no processo social, econômico, político e cultural do município, segundo o Estatuto da Juventude.
Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa Idosa (COMDIPI)  Natureza: D	Vinculado à Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social. Lei Federal 10.741, de 1º de outubro de 2003, institui o Estatuto do Idoso, destinado a regular os direitos assegurados às pessoas com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos.	Criado pela <b>Lei nº 8.129</b> , de 26 de dezembro de 2013. Regula a Política Municipal para Pessoa Idosa – POMPI, o Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa Idosa-COMDIPI e o Fundo Municipal dos Direitos da Pessoa Idosa-FUMDIPI; e revoga as Leis Correlatadas.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2015).

### 4.3 Entrevistas em Profundidade

Inicialmente o esboço do roteiro de entrevista foi validado com o Diretor de Conselhos e Entidades Comunitárias do município e pelo Secretário-adjunto da Secretaria de Saúde de Jundiaí, em abril de 2015, recebendo importantes contribuições por parte destes profissionais.

O roteiro de entrevista abrange dados gerais sobre o presidente de cada Conselho, sobre a funcionalidade, características principais e perfil do Conselho. As entrevistas foram conduzidas de maneira a avaliar os atributos de legitimidade, poder e urgência da Teoria de Identificação de *Stakeholders*.

A íntegra das entrevistas pode ser consultada no Apêndice1 deste trabalho, inclusive como base de referência para trabalhos futuros, e com outros vieses diferentes desta pesquisa.

Quadro 6 - Caracterização dos presidentes dos Conselhos

Conselhos Presidente	COMUS	CMDCA	COMJUVE	CMEJ	COMDIPI	CMAS	CULTURA
<b>Formação</b>	Dentista e mestrado em Saúde Pública	Psicólogo	Direito (cursando)	Direito e Pedagogia com Administração	Direito	Serviço Social e Pós em Gestão de Políticas Públicas	Direito
<b>Local de Trabalho</b>	Secretaria da Saúde	Associação Acolhimento Bom Pastor; Caritas Diocesana e consultório	Coordenadoria da Juventude da Prefeitura de Jundiá	Secretaria da Educação	Instituição Lar Anália Franco	Prefeitura	Escolas Íntegra e Maple Bear
<b>Função que exerce além da presidência do Conselho</b>	Secretário da Saúde	Articulador Social e Psicólogo social	Coordenador de Políticas Públicas para a Juventude	Professor e Supervisor	Diretor da Instituição	Diretor de Proteção Social	Mantenedor
<b>Exerce ou já exerceu alguma forma de liderança</b>	Nunca exerceu.	Somente no âmbito religioso.	Sim, por isso está no Conselho.	Sim. Na Associação Amigos de Bairro.	Sim. No Movimento Associativo Universitário de Jundiá, na década de 1960.	Sim. No Movimento Negro e diretoria do Clube 21 de setembro.	Voluntário na Pastoral do Menor do Bairro Jd. São Camilo.
<b>Ocupa ou pretende ocupar cargo político</b>	Não pretende.	Não pretende.	Não descarta a possibilidade.	Não pretende.	Não pretende. Foi candidato a vereador.	Hoje possui cargo comissionado, mas não pretende ocupar cargo político.	No momento não.
<b>Há quanto tempo participa do Conselho</b>	Desde novembro de 2014.	Há dois anos. A presidência é recente, faz três meses.	Desde 2013, antes acompanhava como ouvinte.	Há três anos, mas já participou de outros Conselhos.	Há dez anos e como presidente desde 2014.	Há quatro anos e já participou antes do CMDCA.	Há dez anos.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No Quadro 6 ressalta-se que no COMUS, o presidente é automaticamente o Secretário da Saúde, enquanto nos demais, os presidentes são elegíveis.

Já no COMJUVE o presidente era indicado pelo prefeito, mas com a alteração da lei haverá alternância entre poder público e sociedade civil, como acontece no CMAS, apesar do presidente ter dito “Se pudesse mudaria a alternância [...] deixando a presidência somente para a sociedade civil [...]. Há uns contras (conflitos) pela presidência ser do poder público.”

Tanto no CMDCA como no COMDIPI é uma prática o presidente ser da sociedade civil. O presidente do COMDIPI afirma que tem trabalhado para que os Conselhos das cidades que fazem parte do Aglomerado Urbano de Jundiá sejam assim também:

[...] Há cidades que não funcionam assim, o presidente é sempre do poder público. A alternância está prevista na legislação, mas o Conselho de Jundiá tem conseguido manter na presidência um membro da sociedade civil organizada. É uma conquista. (Informação verbal, COMDIPI, 2015).

Mas ainda prevalecem na presidência dos Conselhos entrevistados gestores públicos da prefeitura, que são funcionários ou estão em cargos comissionados. Por outro lado, é interessante notar que todos os presidentes já exerceram ou ainda exercem alguma forma de liderança na comunidade, o que sinaliza um perfil voltado ao interesse por causas que promovam o bem-estar da sociedade.

No que diz respeito à formação dos presidentes, dos sete entrevistados, quatro são da área de Direito, sendo que na opinião de alguns deles essa formação acaba auxiliando positivamente na condução do trabalho como presidente.

O presidente do Conselho de Cultura disse que “Como fiz Direito tenho mais facilidade de proceder com os trabalhos do Conselho”. Já o presidente do COMDIPI afirmou: “Tenho facilidade de interpretar a legislação por ser minha área de formação”. Os demais presidentes mesmo não tendo feito direito possuem formação acadêmica totalmente condizente com o Conselho que atuam.

No Quadro 7 são destacados o número de integrantes, a proporcionalidade e mudanças que o Conselho está fazendo ou gostaria de fazer na legislação e na condução do Conselho.

Quadro 7 – Proporcionalidade e funcionalidade dos Conselhos

Itens Conselho	Nº de Integrantes e Proporcionalidade	Comentários verbais dos presidentes sobre alterações na Legislação e na condução do Conselho
COMUS	24 integrantes, entre titulares e suplentes: 12 usuários do SUS; 6 representantes entre gestores públicos e prestadores de serviços (laboratórios conveniados da prefeitura) e 6 trabalhadores.	“Hoje, a lei está um pouco inadequada. Na lei municipal o secretário é presidente, automaticamente. Na nova proposta de lei será alterado isso, para haver eleição para o presidente do Conselho. Eu sou a favor disso. Não tem que ser sempre o secretário.”
CMDCA	40 integrantes, entre titulares e suplentes: 20 de secretarias do poder público indicados pelo prefeito e 20 da sociedade civil.	“O nosso Conselho é um dos pioneiros na inclusão da sociedade civil não organizada, por meio dos movimentos de redes sociais dos bairros.”
COMJUVE	48 integrantes, entre titulares e suplentes: 28 da sociedade civil e 20 do poder público.	“Garantir a participação popular do Conselho é a questão que mais me aflige, porque antes ele era todo indicado (grupo de amigos). Transformar a indicação em processo de eleição é a melhor coisa para a transparência.”
CMEJ	28 integrantes, entre titulares e suplentes: 14 da sociedade civil organizada e 14 do poder público.	“Faria no processo de indicação, incluindo a sociedade civil não organizada. Está sendo estudada a mudança da legislação para que o Conselho passe a ser deliberativo. É uma necessidade para atender a legislação federal.”
COMDIPI	32 integrantes, entre titulares e suplentes: 16 do poder público e 16 da sociedade civil organizada. Os do poder público são indicados e os da sociedade civil são eleitos.	“A sociedade civil não organizada não tem cadeira, mas participam como observadores. O presidente é sempre da sociedade civil organizada, [...] não está na legislação, mas fazemos assim. [...] Lutamos para isso.”
CMAS	36 integrantes, entre titulares e suplentes: 18 da sociedade civil (6 usuários, 6 representantes de Entidades e 6 trabalhadores do SUAS – Sistema Único da Assistência Social) e 18 do poder público (8 indicados pelo órgão gestor da assistência e 10 das secretarias).	“Se pudesse mudaria a alternância da presidência, entre poder público e sociedade civil organizada, deixando a presidência somente para a sociedade civil. Estamos no primeiro mandato onde a alternância está formalizada, pois antes havia um pacto entre os representantes para fazermos a alternância.”
CULTURA	16 integrantes. Não há suplentes: 14 conselheiros são da sociedade civil não organizada e 2 representantes da Secretaria de Cultura.	“Fizemos as mudanças para a nova lei, como a participação maior do governo, para melhorar a comunicação. Haverá mais gestores participando do Conselho, mas é importante que essas pessoas tenham afinidade com a área cultural. [...] As universidades, por exemplo, estão desligadas dos Conselhos, seria importante participarem.”

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Percebe-se no Quadro 7 que os Conselhos, em sua maioria, são paritários e seguem sua legislação quanto à proporcionalidade.

Há a preocupação dos presidentes em tornar a gestão mais democrática e com isso tornar mais efetiva as decisões tomadas nos conselhos. No COMUS, por exemplo, o presidente sente a necessidade de desvincular o cargo de secretário, do cargo de presidente do Conselho, além da mudança na composição, para conseguir a participação dos gestores dos Conselhos locais. O presidente do COMUS afirmou que: “Como é hoje (a participação) está centralizada, não há participação dos Conselhos locais.”

Uma questão conflitante colocada pelo presidente do COMUS é que há ainda uma organização para ficarem sempre os mesmos conselheiros, já que quando expira o prazo (são dois anos, podendo ser reconduzido por mais dois e deve ficar fora por um mandato), o conselheiro vai para outro segmento da saúde.

No CMAS essa questão foi resolvida com a última mudança na legislação, pois quando passam dois mandatos deve haver um rodízio de pessoas, não pode mais sair de um segmento e passar para outro, como alguns representantes faziam. Para o presidente do CMAS “Isso é bom, pois traz renovação, mas ao mesmo tempo pessoas capacitadas saem e devem entrar novos que muitas vezes não conhecem sobre o Conselho e o que é ser conselheiro.”

Em relação ao CMDCA houve a inclusão de representantes da sociedade civil não organizada e o presidente do CMEJ tem a intenção de fazer o mesmo. Percebe-se esse fato como uma medida interessante para fomentar uma gestão democrática, aumentando a participação da sociedade e uma tendência em alguns Conselhos. O COMJUVE, por exemplo, inovou tornando o conselho não paritário, a partir do aumento da participação da sociedade civil em relação ao poder público:

Desde 2013, com a conferência nos moldes da aplicação da lei que está tramitando na prefeitura, aumentamos as vagas da sociedade civil. Agora são quatorze da sociedade civil e dez do poder público. “Provavelmente não encontrará essa composição em outros Conselhos [...]” Hoje o Conselho é composto majoritariamente pela sociedade civil organizada, sendo onze vagas segmentadas e três vagas para a sociedade civil não organizada (Informação verbal, COMJUVE, 2015).



O Conselho da Cultura não é paritário e, tem uma formação diferenciada, pois conta com quatorze representantes da sociedade civil não organizada e dois representantes do poder público, sendo colocado pelo presidente a necessidade do aumento de representantes do poder público e de incluir representantes da sociedade civil organizada, além de suplentes.

No geral, percebe-se como o equilíbrio em relação à proporcionalidade nos Conselhos é importante para a tomada de decisão eficaz e democrática, além da efetivação na legislação da alternância da presidência entre sociedade civil e poder público e a inclusão da sociedade civil não organizada.

Em suma, ficou evidente que a legislação ainda se apresenta como um mecanismo eficiente para tornar o Conselho mais legítimo, inovador e democrático. O presidente do COMJUVE fala sobre essa questão quando afirma como é importante garantir a participação popular nos Conselhos, em detrimento à participação por indicações de amigos: “Desde 2013, já há processo eleitoral, [...] mas precisa estar na lei, pois enquanto não está torna-se uma política de governo, que pode mudar quando mudar a gestão pública.”

A seguir é analisada a presença dos atributos de legitimidade, poder e urgência na gestão dos Conselhos Municipais.

#### *4.3.1 O impacto dos atributos de Legitimidade, Poder e Urgência*

No atributo de **Legitimidade**, buscou-se perceber a base de relacionamento entre os *stakeholders* dos Conselhos. De que forma os presidentes sentem a autenticidade na participação e nas decisões do Conselho? Há representatividade, de ordem legal? Existem ações apropriadas nas decisões tomadas relativas às normas, valores e crenças que estão pautadas no papel democrático e participativo pelo qual os Conselhos foram criados?

O Quadro 8 contextualiza os Conselhos quanto um canal paritário de expressão, representatividade e participação e sobre a importância da qualificação e avaliação dos Conselhos, bem como os principais desafios enfrentados no perfil do conselheiro no quesito legitimidade.

Quadro 8 - Expressão, Representatividade e Participação

<b>Comentários verbais dos presidentes sobre a atuação do Conselho como um canal paritário de expressão, representatividade e participação</b>
<b>COMUS</b>
“O COMUS acaba expressando os anseios da sociedade, mas se fala muito em assistência (consulta, hospital, remédio) e pouco do modelo de saúde. A paridade existe por lei, numericamente, mas o problema está na representatividade. Esse tema é o mais difícil e o que causa tanto problema. Todos os segmentos tem problema de representatividade. [...] Quanto à participação, a mudança na legislação e no regimento deve estimular que pessoas diferentes participem.”
<b>CMDCA</b>
“Os problemas trazidos no Conselho são atuais e respeitam o ECA – Estatuto da Criança e Adolescente. A representatividade é um desafio, não conseguimos mobilizar tanto a sociedade civil organizada, temos duas vagas que não foram preenchidas. [...] Quanto à participação nas reuniões, ela é sempre maior por parte dos representantes do poder público, que dos conselheiros da sociedade civil.”
<b>COMJUVE</b>
“Sim, temos vários segmentos participando, hoje o Conselho é plural, há a participação inclusive de quem está nas bordas da sociedade. [...] São onze segmentos trazidos pelo Estatuto da Juventude (lei federal).”
<b>CMEJ</b>
Há (representatividade) por todos os segmentos que dele participam, como escolas públicas, particulares, sindicatos, entidades representativas, entre outros. Quanto à participação: “Tem que ampliar para a sociedade civil não organizada, para uma comunidade de bairro participar, por exemplo.”
<b>COMDIPI</b>
“Sim, ele expressa e é o objetivo maior dele. [...] O ideal seria construir algo que tivesse todos os Conselhos, porque eles se relacionam, por exemplo, o da saúde. Nós ainda não estamos lá, mas há um projeto, [...] ter uma cadeira na saúde e assistência social.” “Eu sempre acredito que pode melhorar. Você nem sempre tem pessoas que assumem. [...] Muitas vezes, aqueles que mais participam são os que têm mais dificuldade.”
<b>CMAS</b>
“Temos um sistema interessante. Quem representa a assistência, como os trabalhadores, devem se organizar periodicamente em fóruns, para atender a demanda necessária nesta área. Na inscrição deve provar que tem uma militância. As entidades estão organizadas em rede, mas estão mais soltas, pensando em seu próprio segmento. [...] Às vezes não dá para saber se a instituição tem noção do impacto da sua decisão na sociedade. Mesmo o poder público tem uma visão mais geral. A política é complexa, ou você tem um conhecimento técnico ou uma sensibilidade com o tema.”
<b>CULTURA</b>
“O Conselho consegue se preocupar com a sociedade e cada comissão preocupa-se com sua área. É sensível à demanda, é aberto, tem página no Facebook e recebe sugestões. Toda pessoa que quiser participar pode e tem voz.” “Para elaborar a nova legislação, tivemos a comissão de estudos mista: tanto do governo, quanto de conselheiros, como da sociedade civil e pessoas fora do Conselho.”

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

Ao analisar o Quadro 8 percebe-se que os presidentes enxergam os Conselhos como um canal de expressão dos anseios da sociedade, mas o quesito representatividade é o maior desafio. No COMUS, o presidente defende que o conselheiro deve representar a sociedade, mesmo o conselheiro prestador de serviços à prefeitura, que tem clínica, laboratório conveniado.

Já no CMDCA o presidente fala que não conseguem mobilizar tanto a sociedade civil e que a participação mais diversificada faria diferença, sem contar que a maioria dos conselheiros que participam é do poder público. O presidente do COMDIPI expressa a importância de haver nas reuniões a participação de representantes de outros Conselhos, para atender de maneira mais ampla e eficaz a sociedade.

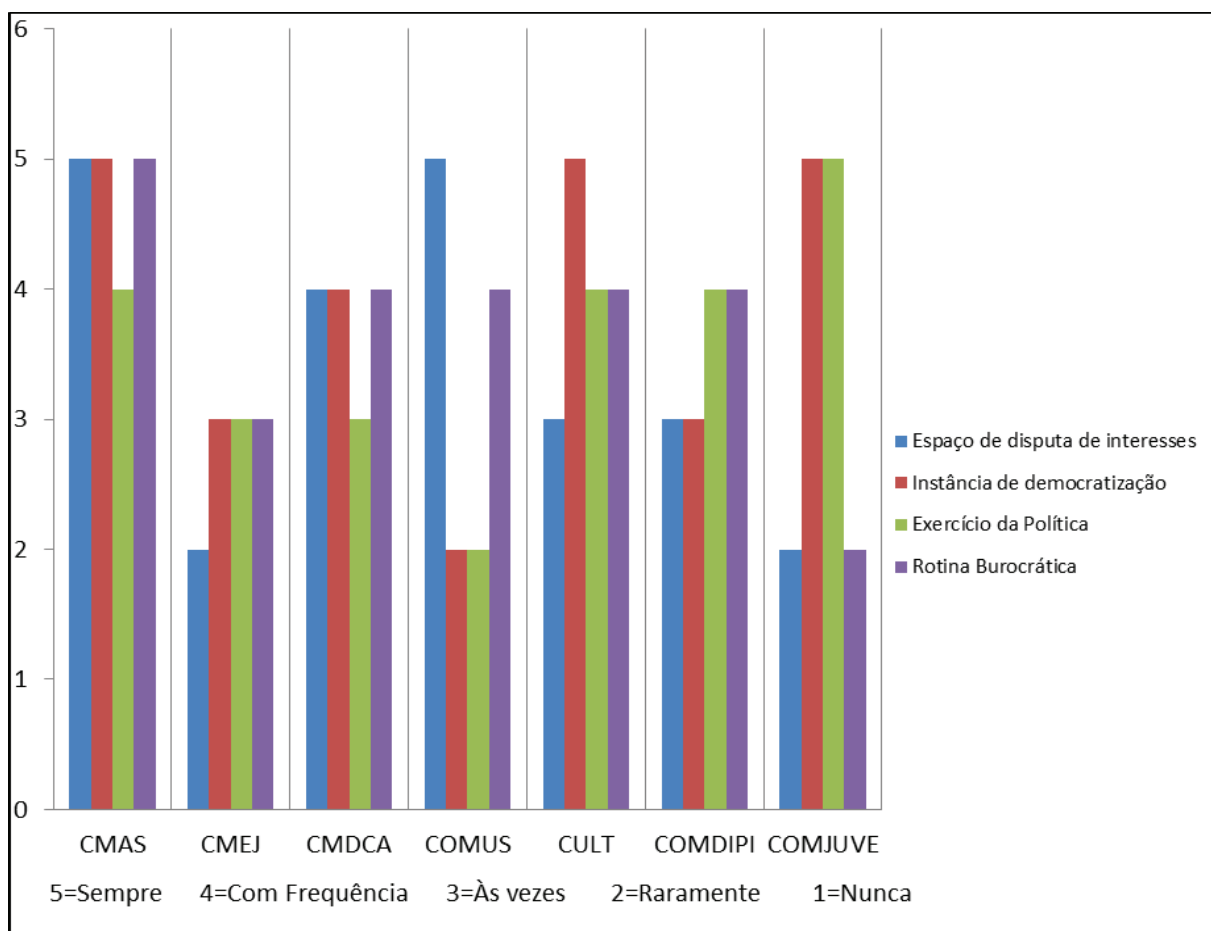
Quanto à qualificação, os presidentes são unânimes em afirmar sua importância tanto para capacitar o conselheiro para a função que exerce como para atender os anseios da sociedade. Para o presidente do COMUS, a capacitação é uma obrigatoriedade do poder público. O presidente do CMDCA confirma a importância dizendo: “Já participei do Conselho como ouvinte, como conselheiro e agora como presidente. Na eleição passada não presenciei nenhum tipo de capacitação.”

O presidente do COMJUVE informa que “na escola de governo há capacitação, mas deveria ser contínua. A cada dois ou três meses deveria haver [...]”. Para o presidente do CMAS, “deveríamos nos atentar mais na capacitação do Conselho.” E para o presidente do Conselho da Cultura, seria necessário investir mais em qualificação. O mesmo ocorre em relação à avaliação e monitoramento do Conselho visto pelos presidentes como uma forma interessante de qualificá-lo. Ainda para o presidente do Conselho de Cultura, o Conselho não tem condições de fazer a avaliação, sendo necessária a contratação de técnicos especializados.

Essas afirmações confirmam a necessidade de aumentar a legitimidade nos Conselhos, seja com a mudança na legislação, com uma participação mais diversificada e responsável por parte do conselheiro. Além da importância de realizar capacitação sistemática e de estabelecer um sistema de monitoramento e avaliação nos Conselhos.

Na Figura 5, os Conselhos são avaliados pelos presidentes sobre se representam um espaço de disputa de interesses ou uma instância de democratização e gestão pública participativa e se são vistos como um espaço voltado ao exercício da política ou à rotina burocrática da gestão:

Figura 5 - Legitimidade nos Conselhos



**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

É interessante notar que a legitimidade dos Conselhos é colocada à prova quando se avalia que, ao mesmo tempo se configuram como uma instância onde a democracia é exercida e, também, um espaço de expressiva disputa de interesse. O exercício das políticas públicas acaba ficando aquém do desejado pela disputa de questões particulares, pela sua configuração e pela forte rotina burocrática. Esses desafios são sentidos, principalmente, no CMAS, no COMUS e no CMDCA.

No atributo **Poder** é levado em consideração o poder de dependência do *stakeholder* de afetar ou ser afetado pelas decisões, de exercer poder de influência nas decisões do Conselho ou mesmo do Conselho ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

Conforme afirmado no capítulo 2.3.2, Mitchell, Agle e Wood (1997) sugerem uma lógica para a categorização do poder citada por Erzioni (1964), que se baseia no tipo de recurso usado para exercer o poder: o poder coercitivo; o poder utilitário e o poder normativo.

Nas entrevistas percebe-se que o uso do poder por determinados representantes torna a decisão antidemocrática e pouco participativa, ora configurando-se como coercitivo, ora como utilitário e até mesmo normativo. No COMUS, o presidente comenta que a tomada de decisão pode ser prejudicada, por interesses próprios ou políticos. Para o presidente do COMDIPI o fato dos representantes auxiliarem na decisão é uma questão de empoderamento: “Nós temos conselheiros que até agora não falaram nada. [...] Outros já defendem o ponto de vista, trazem informações.”

Para o presidente do CMDCA há conselheiros que tem o poder de influenciar e serem influenciados, mas não todos. “Há aqueles que dão opinião, influenciam e outros que desde a primeira reunião não falaram uma palavra, votam mais não tem poder de influência.” Já para os presidentes do COMJUVE, do CMEJ, da Cultura e do CMAS o Conselho tem poder de influência em sua área de ação, de forma geral.

A capacitação e experiência podem aumentar o poder de influência dos conselheiros da sociedade civil organizada e não organizada, auxiliando na tomada de decisão, já que muitas vezes esse poder não é exercido, pois não há igualdade de condições para discussão dos temas entre os conselheiros gestores públicos e os da sociedade civil organizada e não organizada.

Na opinião do presidente do COMDIPI: “Há uma limitação de entendimento pela sociedade civil organizada, que pode melhorar pela qualificação.” Essa informação é confirmada pelo presidente do CMAS: “Eles não estão no mesmo patamar, porque os gestores acabam tendo mais conhecimento, apesar de partilharem com o grupo.” Já para o CMDCA: “Quem é da sociedade civil tem melhores condições de discutir, pois vem da luta do dia a dia”, mas “[...] a maioria das políticas que deliberamos são as ditadas pelo poder público.”

Para a maioria dos presidentes o poder de articulação do conselheiro em sua área de atuação é moderado, o presidente do CMDCA afirma que: “Alguns articulam bem, outros não articulam nada.”

No geral, há um esforço do Conselho para democratizar a informação, mas há desafios para se atingir a igualdade nas discussões, principalmente entre os representantes da sociedade civil. Por isso, percebe-se que ainda há um caminho a trilhar para que os representantes da sociedade civil organizada e não organizada possam trazer para as discussões os desafios reais da sociedade, tendo um maior poder de articulação em sua área de atuação.

Finalmente, o atributo **Urgência** refere-se à capacidade imediata de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção à sua área de atuação, bem como do relacionamento ou reivindicação de natureza urgente, prestando atenção em tempo hábil.

Neste quesito nota-se pelas entrevistas que há prazos que são definidos por lei, como por exemplo, um determinado convênio para hospital. Mas para o presidente do COMUS também são trazidas para as reuniões prioridades que espelham o que a sociedade solicita.

Ainda para o COMUS, um bom levantamento de necessidades é feito quando o Secretário da Saúde visita as unidades básicas e lá mesmo ouve as reivindicações da sociedade. Na visão do presidente do COMUS, na maioria das vezes, os conselheiros representam de maneira efetiva os *stakeholders* que tem urgência no encaminhamento de soluções. “Depende dos segmentos, com os segmentos dos prestadores, gestores e dos trabalhadores a representação é mais expressiva; o problema é na parcela dos usuários, que representam a sociedade”.

No CMDCA, as reivindicações urgentes são trazidas sempre pelo poder público, com frequência pela sociedade civil organizada e raramente pela sociedade civil não organizada. As pautas são sempre analisadas em conjunto e as prioridades também. “Nós não debatemos ou liberamos algo que seja de uma instituição ou um caso isolado, mas verificamos o que está acontecendo. A partir do momento que a pessoa é conselheira deve esquecer a instituição dela; apesar de que temos que ficar lembrando sobre isso. O Conselho representa, discute e delega para verificação os casos específicos.”

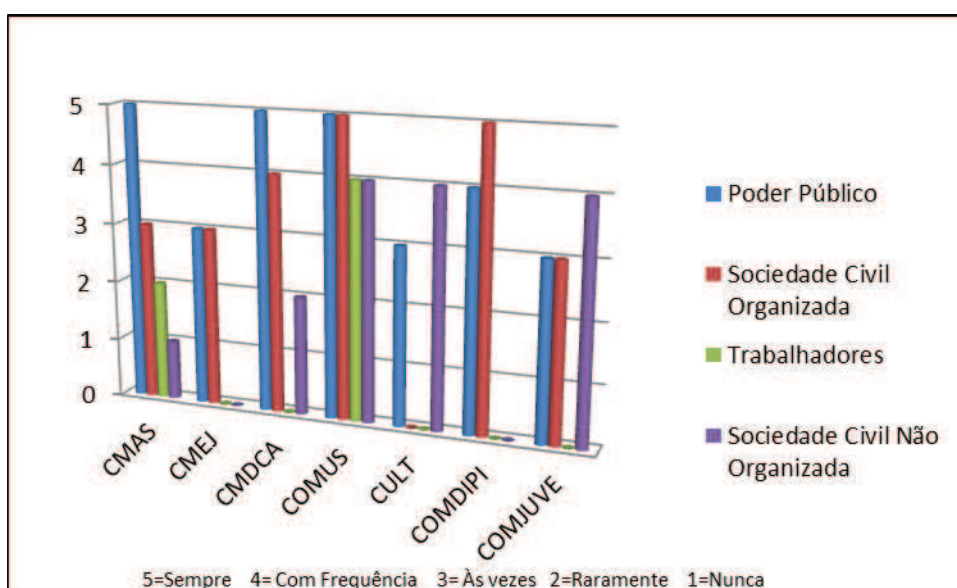
Já no COMUS deve-se atentar sobre as reivindicações de natureza urgente que são trazidas, pois para o presidente: “O problema não é a relevância do tema, mas de que forma é

trabalhado, às vezes é distorcido na hora em que é trazido para discussão”. Já a pauta é feita na comissão executiva, que é paritária também e definida por lei.

Nos demais Conselhos os temas colocados em pauta são tratados. Para o CMAS e COMJUVE, por exemplo, as pautas são trabalhadas segundo a política nacional que diz respeito ao Conselho, o que garante a discussão de temas transversais.

Para todos os presidentes entrevistados é comum quando existem reivindicações urgentes de atores sociais externos ao Conselho, pois os mesmos são chamados para o esclarecimento de dúvidas e para discutirem perante todos os conselheiros.

Figura 6 - Demanda de reivindicações e políticas públicas por *stakeholder*



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na Figura 6 é caracterizada a demanda de reivindicações de natureza relevante ou sugestões de políticas públicas advindas dos conselheiros do poder público, da sociedade civil organizada e não organizada. Percebe-se como a participação do poder público com demandas de políticas públicas e reivindicações é alta na maioria dos Conselhos, seguida da participação da sociedade civil organizada que é alta no COMUS e COMDIPI.

Quanto à participação da sociedade civil não organizada percebe-se que está em evolução, mas ainda é um grande desafio nos Conselhos. Carece de empoderamento e capacitação para terem igualdade de condições para discutir os temas propostos. Nesta classe de *stakeholders* estão incluídos os representantes da sociedade que não tem ligação com instituições e/ou prestadores de serviço e os usuários representantes da saúde e da assistência

social. Em alguns Conselhos, a sociedade civil não organizada não está incluída na legislação, como acontece no CMEJ e no COMDIPI.

Em relação ao planejamento das pautas, há uma participação em conjunto para sua preparação. No caso do CMAS e no COMUS existe uma comissão responsável, definida por lei e no Conselho de Cultura a participação em conjunto ocorre às vezes, prevalecendo a elaboração da pauta com frequência pela presidente do Conselho.

A pesquisadora Tatagiba (2002; 2005) comenta em seus artigos os desafios encontrados na literatura para tornar os Conselhos municipais um espaço democrático, confirmando o quanto os três atributos de identificação de *stakeholders* são importantes e representam os dilemas encontrados nesta instância participativa, porém não são analisados de forma a aumentar a eficácia dos Conselhos.

Para a autora, a maioria dos estudos aponta a baixa capacidade de inovação das políticas públicas, já que essa participação assume contornos mais reativos que propositivos. Essa afirmação reflete o comentário do presidente do COMUS, de que é frequente a disputa de interesse nos Conselhos. O modo de eleger o conselheiro dentro do seu segmento também é um desafio.

Para Tatagiba (2005) os motivos apontados estão relacionados à dinâmica de funcionamento dos Conselhos, a falta de qualificação dos conselheiros, problemas de representatividade, dificuldade em lidar com a pluralidade de interesses, bem como a manutenção do clientelismo nas relações entre estado e sociedade.

A citação de Tatagiba corrobora a afirmação do presidente do COMUS de que: “Um grande desafio é qualificar os conselhos”. Por conta de interesses próprios e políticos podem acabar perdendo a sua essência que é a construção e participação na política.

Percebe-se pela investigação que o Conselho da Juventude tem trilhado um caminho inovador, seja pela diversificação de sua comunicação junto aos *stakeholders*, pela legislação inclusiva, pela governança democrática ou mesmo por ser pautado em uma política nacional, que leva em consideração diversos segmentos da sociedade.

Neste caso, nota-se a alta relevância dos atributos de *stakeholders* em seus conselheiros, porém deve ser considerado o fato de ser um conselho consultivo, obviamente com menos disputas de interesse e conflitos.



Pela análise observa-se que, diversificar a participação no Conselho a partir da representação de diferentes segmentos, ampliar a participação da sociedade civil não organizada, bem como tomar decisões pautadas no interesse coletivo são questões cruciais para democratizar a gestão dos Conselhos, tornando-os legítimos de fato.

Para Tarragó, Brugué e Cardoso Jr. (2015), não se trata de participação programar reuniões para discutir de qual cor deve-se pintar os postes da cidade; mas sim gerar inteligência coletiva em questões estratégicas ou aspectos relevantes para a comunidade. Infelizmente, esse fato ainda ocorre nos Conselhos fazendo com que em muitos casos, apresentem-se mais como uma instância de rotina burocrática que um espaço de implantação de políticas públicas.

No geral, os conselheiros pesquisados possuem relevância moderada, sendo considerados expectantes, segundo a teoria de Mitchell, Agle e Wood (1997), por possuírem dois dos atributos das partes interessadas em evidência. Nas partes interessadas expectantes incluem-se os *stakeholders* dominantes, dependentes e até mesmo os perigosos. As três categorias foram percebidas nas relações dos Conselhos pesquisados, sendo que os *stakeholders* dependentes estão principalmente entre os representantes da sociedade civil não organizada.

Para evoluir nesta questão, há a necessidade de tornar a capacitação sistemática dentro dos Conselhos e empoderar os *stakeholders* usuários e representantes da sociedade civil não organizada para que possam articular e dialogar de forma mais efetiva junto aos seus segmentos, representando com legitimidade seus interesses. Já os *stakeholders* dominantes e perigosos foram percebidos em alguns Conselhos do poder público e também em instituições e prestadores de serviços da sociedade civil organizada, aonde o uso do poder de maneira indesejável, resulta em disputas e defesa de interesses particulares ou de uma determinada categoria.

Na visão dos presidentes, os Conselhos têm um papel forte, mas devem envolver diferentes segmentos e seus representantes serem mais sensíveis às necessidades da sociedade, bem como comprometidos com o cargo que assumiram. Outro ponto relevante é torná-lo um espaço mais efetivo na implantação de políticas públicas, que muitas vezes acaba sendo prejudicado pelo excesso de burocracia e pela falta de estrutura administrativa.

Assim, acredita-se que se os atributos de legitimidade e de poder forem utilizados de forma mais favorável pelos conselheiros, poderá ocorrer alterações na relevância do atributo de urgência e, assim, os Conselhos funcionarem como instância de democratização. Seriam construtores de políticas públicas efetivas, além de serem reconhecidos como instituições que praticam uma gestão inovadora; não somente no formato, mas também quanto ao progresso social e bem-estar coletivo, exercitando um novo modelo de diálogo que traga resultados transformadores à sociedade.

#### **4.4 Proposta de Heurística para a Identificação dos atributos de *stakeholders***

Segundo a teoria de Popper, o modelo para a construção do conhecimento científico contém três estágios: a definição do problema; a geração de tentativas de soluções e a eliminação das soluções testadas.

A insatisfação ocorre porque não são considerados os atributos da teoria de identificação de *stakeholders* nos representantes dos Conselhos. A solução desejada é que se os conselheiros apresentarem os atributos de poder, legitimidade e urgência haverá maior efetividade nos processos decisórios e uma gestão mais participativa, que pode tornar-se possível na forma de eleger o conselheiro e no funcionamento do Conselho.

Por isso, foram aplicadas tentativas de soluções para resolver o problema, por meio de testes mentais (*mental testing*) realizados a partir do confronto entre o referencial teórico e a observação e os fenômenos observáveis na pesquisa de campo, gerando soluções não descartadas para a identificação dos atributos de *stakeholders* nos conselheiros municipais.

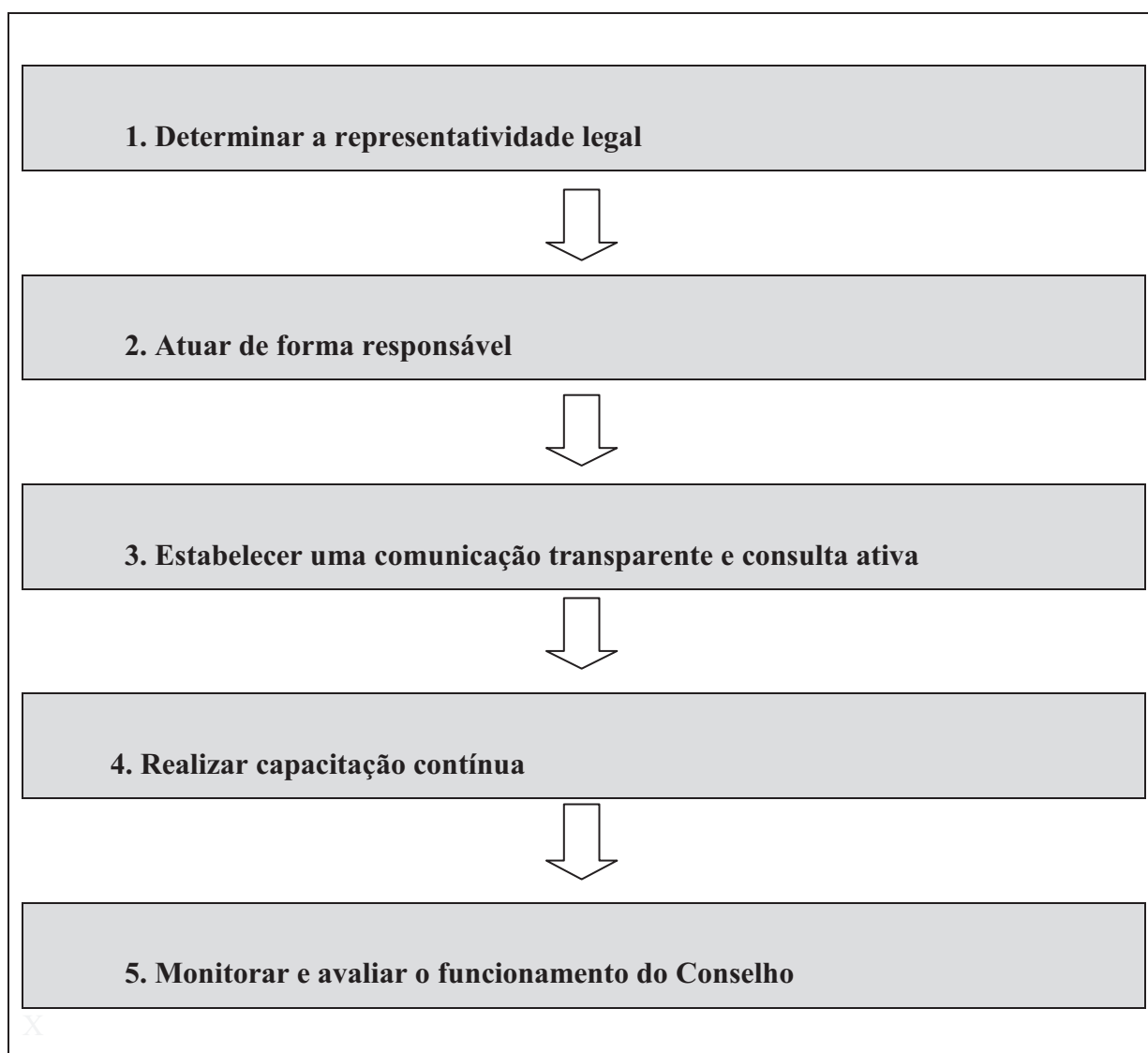
Na bibliografia consultada e na análise das entrevistas realizadas junto aos presidentes dos Conselhos Municipais pode-se comprovar a importância da identificação dos atributos de *stakeholders* para melhor compreender o perfil do conselheiro e seu papel e influência nas decisões tomadas no Conselho.

Diante desse cenário, tornou-se possível construir uma heurística composta de cinco passos importantes para identificar os atributos de legitimidade, poder e urgência nos conselheiros.

Cada passo apresentado na Figura 7 representa aspectos fundamentais referentes às relações estabelecidas no interior dos Conselhos. Esses aspectos, de maneira geral, tratam das

atitudes desejáveis e apropriadas dos conselheiros; da forma de composição do conselho ou mesmo da participação de diferentes segmentos da sociedade; da utilização responsável do poder pelo conselheiro para atender de forma eficaz e, em tempo hábil, as demandas reais da sociedade, além da importância da capacitação e avaliação contínuas.

Figura 7 - Heurística para Identificar os atributos de *stakeholders*



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Cada etapa da heurística é decomposta em ações que objetivam oferecer diretrizes para o seu cumprimento:

### **1º passo: Determinar a representatividade legal nas eleições e funcionamento do Conselho**

- Instituir na legislação a paridade na composição do Conselho, em relação à participação de gestores municipais e de instituições da sociedade civil organizada e não organizada, dando oportunidade aos diferentes segmentos sociais e regiões do município;
- Alternar a presidência entre gestores municipais e instituições da sociedade civil;
- Avaliar a ocorrência de reeleições ininterruptas de conselheiros ao mudar de segmento representativo. Possibilitar a renovação e diversificação de participação nos Conselhos.
- Tornar o Conselho um espaço voltado ao exercício de políticas públicas, cobrando do poder público melhor estrutura para que a rotina burocrática e de operacionalização do Conselho não se torne o tema principal das reuniões;
- Estabelecer normas e/ou um estatuto, a partir da realização de fóruns, conferências e eventos que garantam as necessidades de diferentes segmentos da sociedade e que possam balizar a implantação de políticas, programas e ações do Conselho.

### **2º passo: Atuar de forma responsável no Conselho**

- Avaliar se os assuntos levados para discussão nos Conselhos expressam os anseios e prioridades da sociedade e se superam questões particulares e disputas de interesses.
- Conduzir de forma responsável à participação no Conselho, comprometendo-se com as funções e responsabilidades pertinentes ao cargo de conselheiro até o final do mandato.
- Consultar e engajar diferentes segmentos da sociedade e representantes de outros conselhos antes de implantar políticas públicas, além de avaliar dados técnico-legais para tomar decisões mais assertivas, assegurando uma visão ampla dos problemas e anseios da sociedade.

**3º passo: Estabelecer uma comunicação transparente e consulta ativa**

- Divulgar e compartilhar as decisões tomadas no Conselho de forma ampla, envolvendo diferentes públicos e canais de comunicação disponíveis na sociedade (impresso; eletrônico e digital);
- Fixar como meta a consulta ativa do conselheiro junto ao seu segmento para obter as informações sobre os desafios enfrentados por cada segmento e expor ao conselho, bem como as possíveis soluções;
- Aumentar a participação da sociedade civil, seja por motivo de reivindicações urgentes ou mesmo para fazer parte das reuniões, incentivando um diálogo mais amplo sobre os desafios enfrentados;
- Planejar as pautas de reuniões de forma conjunta, levando em consideração as urgências e reivindicações de diferentes segmentos;
- Criar um canal efetivo e sistemático de prestação de contas das decisões do Conselho à sociedade, que leve em consideração todas as partes interessadas.

**4º passo: Realizar Capacitação Contínua, por meio da formação, qualificação e treinamento dos conselheiros em relação aos assuntos legais, técnicos e administrativos referentes ao funcionamento do Conselho**

- Empoderar os conselheiros preparando-os de forma sistemática para exercer sua função, por meio da educação continuada, qualificação e treinamento de questões pertinentes aos Conselhos;
- Identificar a área acadêmica e de atuação profissional dos conselheiros e de que forma podem contribuir para os assuntos discutidos no Conselho e no treinamento de outros conselheiros;
- Analisar se há igualdade de condições para a discussão dos temas propostos entre os conselheiros gestores públicos e os da sociedade civil organizada e não organizada, garantindo a participação paritária.

### 5º passo: Monitorar e avaliar o funcionamento do Conselho

- Estabelecer indicadores para monitorar e avaliar o funcionamento e a eficácia dos Conselhos de forma sistemática, por meio de pesquisas aos representantes.
- Realizar pesquisas para monitorar a satisfação da sociedade em relação ao funcionamento do conselho e a implantação de políticas públicas.
- Analisar a qualidade de participação dos conselheiros em relação à responsabilidade, gestão colaborativa e ética.

#### 4.4.1 Teste da Heurística de Identificação dos atributos de stakeholders, segundo a Teoria de K. Popper

A geração de tentativas para solucionar o problema da pesquisa deu origem à heurística construída na seção anterior, que será testada aplicando cada passo a fenômenos observados na pesquisa de campo e testes mentais realizados a partir da bibliografia pesquisada e observação.

O Quadro 9 apresenta o Teste de Popper dos cinco passos que compõe a heurística.

Quadro 9 – Teste da Heurística de Identificação dos atributos de *stakeholders*

<b>Etapas</b>	<b><i>Mental Testing</i></b>	<b>Fenômenos Observáveis</b>
<b>1. Determinar a representatividade legal nas eleições e funcionamento do Conselho</b>	p. 22, 23, 25, 30, 32	p. 57, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72,73, 74
<b>2. Atuar de forma responsável no Conselho</b>	p. 22, 23, 24, 25, 30, 32	p. 56, 57, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74
<b>3. Estabelecer uma comunicação transparente e consulta ativa</b>	p. 21, 22, 24, 25, 32, 46	p. 56, 66, 67, 69, 70, 72, 73
<b>4. Realizar Capacitação Contínua, por meio da formação, qualificação e treinamento dos conselheiros em relação aos assuntos legais, técnicos e administrativos referentes ao funcionamento do Conselho</b>	p. 28, 30, 31, 32	p. 67, 69, 70, 71, 72, 73
<b>5. Monitorar e avaliar o funcionamento do Conselho</b>	p. 25, 32	p. 57, 67

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na coluna de *Mental Testing* são apresentadas as páginas do Referencial Teórico onde os autores corroboram em não falsear as alternativas. Já na coluna de Fenômenos Observáveis são apresentadas páginas de discussão e comentários da pesquisa de campo que também corroboram em não falsear as alternativas.

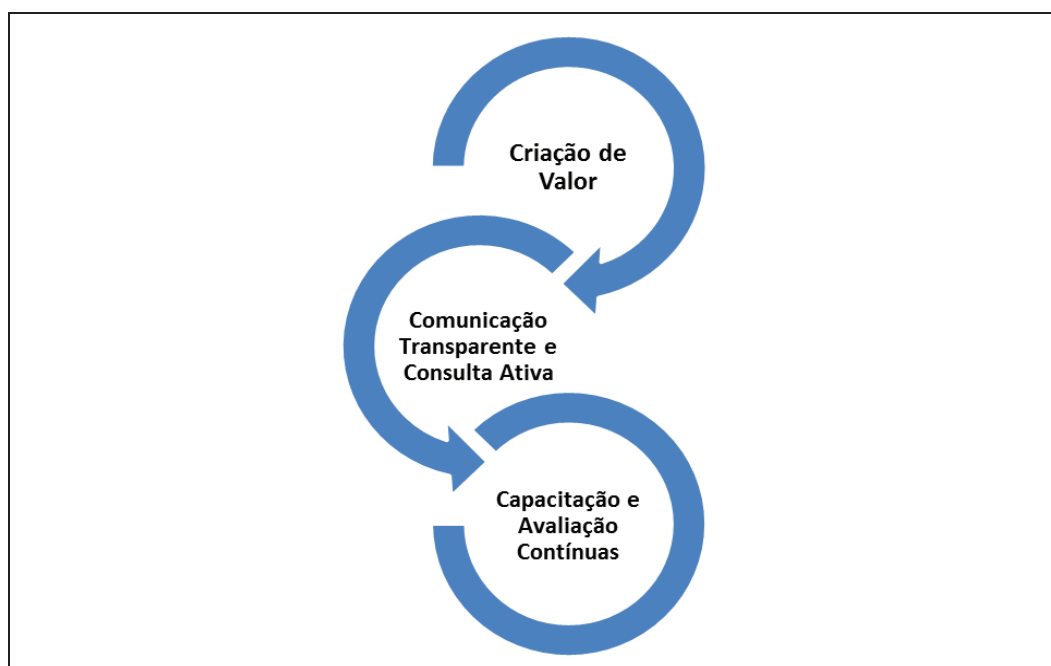
Assim, a heurística proposta apresenta-se como uma ferramenta que, além de identificar os atributos de *stakeholders* nos conselheiros, aperfeiçoa a gestão dos conselhos.

#### 4.5 Avaliação dos Conselhos mediante os três C's de maturidade

Pelo teste a heurística representa uma boa ferramenta (hipótese não rejeitada) contra as fragilidades e desafios percebidos no âmbito dos Conselhos. No entanto, não se constitui por si só, uma ferramenta de diagnóstico de funcionamento dos Conselhos.

Então, como contribuição à pesquisa é proposto um método de diagnóstico, que avalia e pondera a atuação dos Conselhos, sob a ótica de três pilares: a Criação de Valor; Comunicação Transparente e Consulta Ativa; e Capacitação e Avaliação Contínuas, segundo mostra a Figura 8:

Figura 8 – Os três C's de maturidade



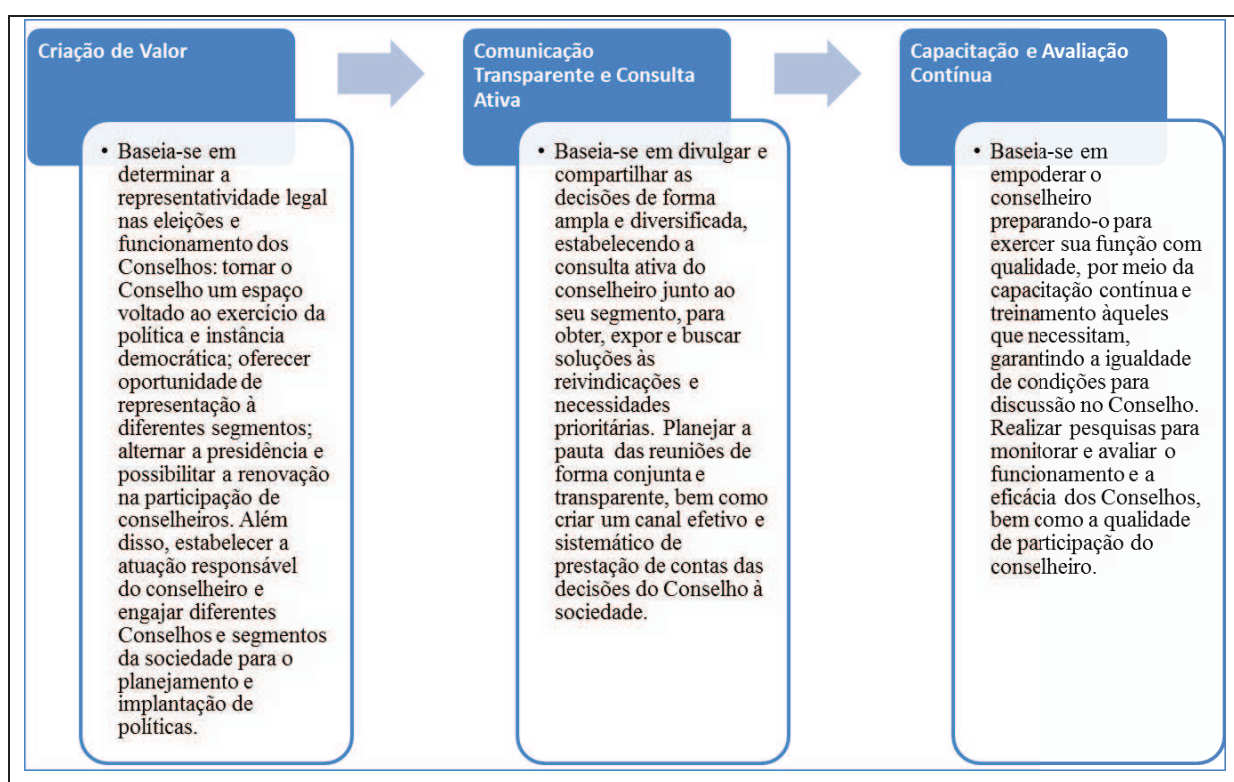
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os três C's permeiam a identificação do *status quo* do funcionamento dos Conselhos permitindo recomendar ações para que se tornem mais efetivos.

Eles funcionam como medida do grau de maturidade dos Conselhos, segundo os atributos de legitimidade, poder e urgência e sua capacidade de contribuir de forma efetiva junto à sociedade, estabelecendo um diálogo entre os *stakeholders* mais colaborativo e eficaz.

Na Figura 9 é demonstrado cada nível de maturidade e os objetivos correspondentes:

Figura 9 – Níveis de maturidade e objetivos propostos



**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

A partir dos três pilares pode ser avaliado o nível de maturidade de cada Conselho, por meio do atendimento aos objetivos propostos em cada um dos níveis, bem como estabelecer um planejamento para galgar novos patamares de evolução e/ou trabalhar as fragilidades que fazem parte da realidade de cada Conselho.

Presume-se que cada Conselho se encontre em diferentes graus de maturidade, tanto no geral, como específico para cada C, conforme sua atuação e experiência.

A partir da construção do Modelo de Diagnóstico dos três C's, e com base nos resultados da pesquisa de campo foi construído o Quadro 10 com a avaliação da pesquisadora



sobre os Conselhos investigados. Levou-se em consideração o nível de atendimento do Conselho aos objetivos propostos em cada C.

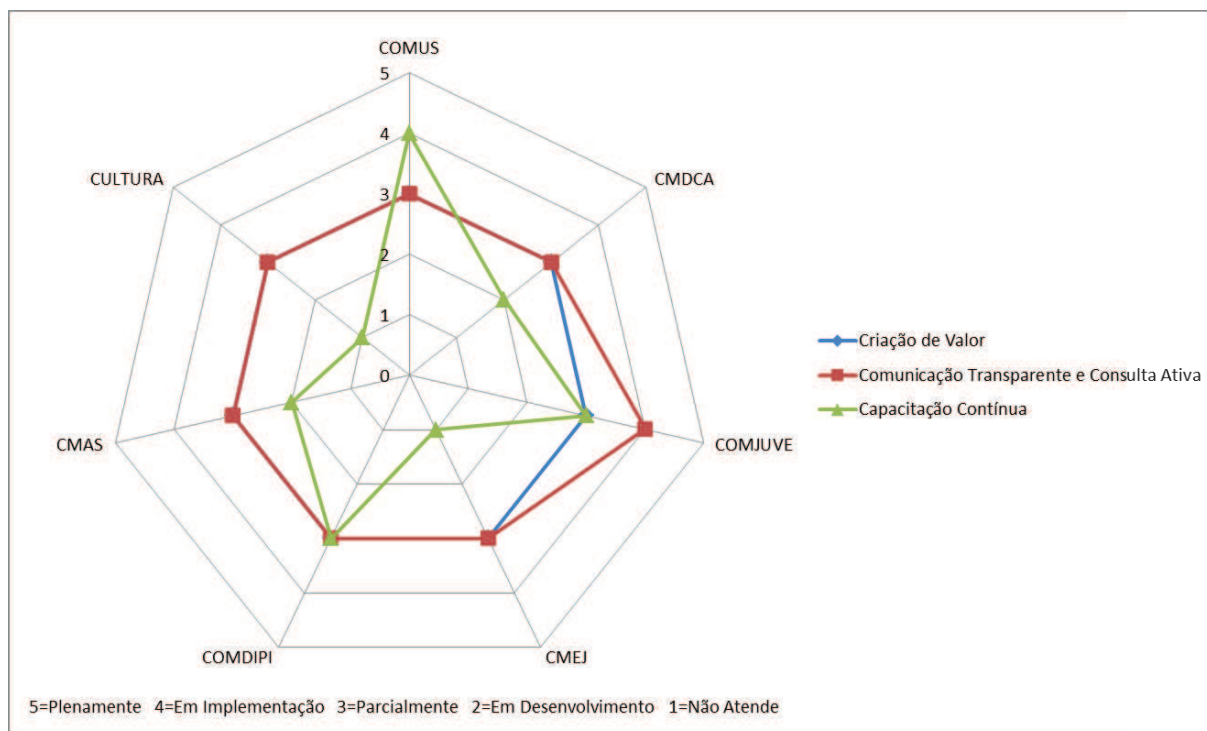
Quadro 10 - Avaliação de maturidade dos Conselhos pesquisados

<b>Criação de Valor</b>					
	(1) Não atende	(2) Em Desenvolvimento	(3) Atende Parcialmente	(4) Em Implementação	(5) Atende Plenamente
COMUS			3		
CMDCA			3		
COMJUVE			3		
CMEJ			3		
COMDIPI			3		
CMAS			3		
CULTURA			3		
<b>Comunicação Transparente e Consulta Ativa</b>					
	(1) Não atende	(2) Em Desenvolvimento	(3) Atende Parcialmente	(4) Em Implementação	(5) Atende Plenamente
COMUS			3		
CMDCA			3		
COMJUVE				4	
CMEJ			3		
COMDIPI			3		
CMAS			3		
CULTURA			3		
<b>Capacitação e Avaliação (*) Contínuas</b>					
	(1) Não atende	(2) Em Desenvolvimento	(3) Atende Parcialmente	(4) Em Implementação	(5) Atende Plenamente
COMUS				4	
CMDCA		2			
COMJUVE			3		
CMEJ	1				
COMDIPI			3		
CMAS		2			
CULTURA	1				
(*) Avaliação – A avaliação ainda não ocorre em nenhum dos conselhos pesquisados, apesar dos presidentes serem unânimes em afirmar sua importância, por isso não foi considerada no quadro.					

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A partir da avaliação dos Conselhos pesquisados é apresentado, na Figura 10, o nível de evolução de cada um, que representa o resultado da análise de maturidade frente aos três C's realizada pela pesquisadora. Foi levado em consideração o nível de atendimento aos objetivos propostos:

Figura 10 – Nível de maturidade dos Conselhos pesquisados



**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

Ao avaliar o nível de maturidade dos conselhos percebe-se que no C de Criação de Valor, ainda há um atendimento parcial em todos os Conselhos em relação aos objetivos voltados à representatividade legal e uma atuação responsável do conselheiro. Os presidentes têm consciência dos problemas enfrentados e planejam ou percebem a necessidade de mudar a legislação e a forma de funcionamento do Conselho, o que demonstra a visão positiva dos presidentes em melhorar a qualidade da representação.

No C da Comunicação Transparente e Consulta Ativa também há um atendimento parcial dos objetivos, apontando que os conselhos tem um canal de comunicação com a sociedade e que utilizam esse canal para divulgar suas ações e prestar contas à sociedade, mas há fragilidades, como a falta de diversificação desses canais e envolvimento de diferentes segmentos da sociedade para discutir sobre a implantação de políticas públicas, aumentando a

participação social nas decisões. Destaca-se a atuação do COMJUVE, pois já há a preocupação em diversificar os canais de comunicação utilizando de forma sistemática diferentes mídias digitais e, até mesmo, impressas, bem como em realizar consulta ativa junto aos onze segmentos estabelecidos pelo Estatuto da Juventude.

O terceiro C de Capacitação e Avaliação Contínuas é um grande desafio, pois a avaliação do Conselho foi apontada por todos os presidentes como sendo uma importante ferramenta para medir a atuação e evolução dos Conselhos, mas ainda não faz parte da realidade de nenhum deles, assim como a capacitação dos conselheiros que acontece de forma descontinuada e pouco frequente na maioria dos casos. No CMDCA, há um planejamento para que ocorra uma capacitação continuada nos próximos dois anos. Destaca-se nesse caso, o COMUS, que confirmou a realização de uma capacitação para dez turmas, incluindo temas diversos, como o papel do Conselho; conhecimento do SUS; e sobre questões de representatividade. Mas há afirmações de outros Conselhos sobre o quanto a capacitação ainda é rara ou inexistente nesse âmbito.

Dessa forma, com uma proposta de diagnóstico do grau de maturidade dos Conselhos e uma heurística para identificação dos atributos de *stakeholders*, acredita-se no pleno atendimento aos objetivos da pesquisa e uma contribuição acadêmica consistente, a menos que algum referencial desconhecido tenha apresentado algo semelhante.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança e a tomada de decisão no cotidiano da gestão municipal tornou-se uma tarefa complexa, seja pelo crescimento desordenado e urbanização das cidades, pelo número de atores sociais envolvidos junto ao setor público, ou mesmo pelas exigências na implantação de políticas públicas que possam atender às reais demandas e desafios socioambientais contemporâneos.

O trabalho se propôs a responder se a identificação e análise dos atributos de *stakeholders* na esfera dos Conselhos Municipais podem tornar a gestão mais eficiente e participativa.

Pautando-se na importância desse processo ser democrático e participativo e, a partir da questão da pesquisa, objetivou-se identificar e analisar os atributos de *stakeholders* presentes nos Conselhos Municipais e relacioná-los a uma maior efetividade no processo decisório e gestão pública participativa.

A pesquisa bibliográfica sobre governança e processo decisório na gestão pública, os fundamentos da gestão pública municipal participativa e a Teoria de *Stakeholders*, serviram como base teórica para entender sobre alguns desafios da governança nos municípios, pontos focais sobre a trajetória de institucionalização dos Conselhos Municipais no Brasil e sua importância para o fortalecimento do processo democrático no país, bem como apresentou os atributos de identificação de *stakeholders* como uma ferramenta de gestão estratégica, capaz de reconhecer, classificar e qualificar a participação e representatividade dos atores envolvidos no âmbito dos Conselhos.

A pesquisa de campo realizada junto aos presidentes dos Conselhos Municipais foi preponderante para comprovar o quanto os atributos de legitimidade, poder e urgência permeiam as relações no âmbito dos Conselhos e como esses atributos podem criar valor público se forem utilizados de forma favorável.

Porém, o que os resultados da pesquisa demonstram é que apesar dos presidentes terem a percepção de que seus representantes, em geral, atuam com legitimidade e poder favorável, observa-se pelas respostas que ainda existem muitas fragilidades em sua forma de

atuação, mostrando que a qualidade da representatividade e o modo de eleger e compor os Conselhos ainda é um grande desafio, mesmo quando o Conselho é paritário.

Assim, verifica-se que neste ambiente há representantes que apresentam características que os classificam como expectantes, possuindo relevância moderada, pois estão em evidência dois dos atributos e incluem *stakeholders* dominantes, dependentes e perigosos.

Dessa forma, notou-se a importância dos atributos de legitimidade e de poder serem utilizados de forma favorável pelos conselheiros, para que o atributo de urgência tenha maior relevância, ao refletir de maneira efetiva as reivindicações e necessidades da sociedade. Tal fato justificou o desenvolvimento do método de diagnóstico de maturidade apresentado anteriormente e aplicado aos Conselhos estudados.

De igual importância a Heurística proposta para a identificação dos atributos de *stakeholders* é testada pela Teoria de Popper, e teve cada um dos seus passos negativados, o que implica na possibilidade de aplicação da mesma em ambientes participativos.

Ao avaliar os Conselhos pesquisados notou-se que, de maneira geral, se encontram em grau intermediário de maturidade o que sugere que ações específicas possam ser sistematizadas para o aperfeiçoamento de seu funcionamento, como estabelecer de forma efetiva a sua representação legal e atuação responsável, uma comunicação ampla e diversificada, a consulta ativa aos diferentes segmentos da sociedade e a capacitação e avaliação contínuas.

Por isso, como recomendação para trabalhos futuros aponta-se a importância de se expandir a pesquisa em outros Conselhos para averiguação da utilidade da Heurística proposta e do método de diagnóstico de maturidade para avaliar os diferentes Conselhos existentes, bem como aperfeiçoar os indicadores apresentados.

Assim, acredita-se que o trabalho demonstrou de maneira satisfatória que a identificação e análise dos atributos de *stakeholders* nos representantes dos Conselhos podem contribuir para melhorar a gestão e a participação nos Conselhos, além de fomentar uma atuação mais ética, inovadora e que colabore para a evolução da democracia, a partir de decisões compartilhadas por diferentes públicos interessados no bem comum.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. e TATAGIBA, L. **Os conselhos gestores sob o crivo da política: balanços e perspectivas**. Serv. Soc. Soc., n.109, pp. 68-92, jan./mar. 2012.
- ALMEIDA, F. **Os desafios da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.
- AMMANN, S. B. **Participação social**. 3ª ed. São Paulo: Cortez e Moraes, 1980.
- AVRITZER, L.; PEREIRA, M. L. D. Democracia, Participação e Instituição Híbridas. In: **Teoria e Sociedade**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- AVRITZER, L. **A dinâmica da participação local no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2010.
- AZEVEDO, E. M. **Gestão pública participativa: a dinâmica democrática dos conselhos gestores**. 180f. Dissertação (Mestrado em Direito). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**. Tradução da 5ª. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 03 mar. 2015.
- BIZELLI, J. L. Estado, Democracia e Gestão da Inovação. In: **Governança Pública e Novos Arranjos de Gestão**. BIZELLI, J. L.; FERREIRA, D. A. de O. (orgs.). Piracicaba: Jacintha Editores, 2009.
- BIZELLI, J. L.; FERREIRA, D. A. de O. (orgs.). **Governança Pública e Novos Arranjos de Gestão**. Piracicaba: Jacintha Editores, 2009.
- BRYSON, J. M. **What to do when stakeholder matter**. 2004. Disponível em: [https://www.hhh.umn.edu/people/jmbryson/pdf/stakeholder\\_identification\\_analysis\\_techniques.pdf](https://www.hhh.umn.edu/people/jmbryson/pdf/stakeholder_identification_analysis_techniques.pdf). Acesso em: 05 ago. 2015.
- BUVINICH, D. P. R. **O mapeamento da institucionalização dos conselhos gestores de políticas públicas nos municípios brasileiros**. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 48(1): 55-82, jan./fev. 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/16047>. Acesso em 11 nov. 2015.
- CLARKSON, M. B. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. Academy of Management Review, 20: 92-117. 1995.

\_\_\_\_\_. **Principles of Stakeholder Management**, (tradotto in FREEMAN, RUSCONI, DORIGATTI, (2007), *Teoria degli Stakeholder*, F. Angeli, Milano, 1999

CLEMENT, R. W. **The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders**. *Business Horizons*, 48, 255-264, 2005.

CMAS. Conselho Municipal de Assistência Social. Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais. Jundiaí, 21 Dez. 2015. Entrevista concedida pelo presidente do Conselho a Adriana Perroni Ballerini. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice 1 desta dissertação.

CMDCA. Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente. Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais. Jundiaí, 17 Jul. 2015. Entrevista concedida pelo presidente do Conselho a Adriana Perroni Ballerini. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice 1 desta dissertação.

CMEJ. Conselho Municipal de Educação de Jundiaí. Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais. Jundiaí, 21 Jul. 2015. Entrevista concedida pelo presidente do Conselho a Adriana Perroni Ballerini. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice 1 desta dissertação.

COMDIPI. Conselho Municipal do Direito da Pessoa Idosa. Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais. Jundiaí, 17 Jul. 2015. Entrevista concedida pelo presidente do Conselho a Adriana Perroni Ballerini. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice 1 desta dissertação.

COMJUVE. Conselho Municipal da Juventude. Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais. Jundiaí, 16 Jul. 2015. Entrevista concedida pelo presidente do Conselho a Adriana Perroni Ballerini. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice 1 desta dissertação.

COMUS. Conselho Municipal de Saúde. Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais. Jundiaí, 24 Jul. 2015. Entrevista concedida pelo presidente do Conselho a Adriana Perroni Ballerini. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice 1 desta dissertação.

CULTURA. Conselho Municipal de Cultura. Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais. Jundiaí, 22 Dez. 2015. Entrevista concedida pelo presidente do Conselho a Adriana Perroni Ballerini. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice 1 desta dissertação.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**, Prentice Hall, Englewood Cliffs. 1963.

- DANIEL, C. Conselhos, esfera pública e cogestão. In: CARVALHO, M. C.; TEIXEIRA, A. C. (orgs.). **Conselho gestores de políticas públicas**. São Paulo: Pólis, 2000.
- DONALDSON T.; PRESTON, L. E. **The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications**. Acad. Manage. Rev., 20: 65-91, 1995.
- DOWBOR, L. **A reprodução social**. Volume III: descentralização e participação. As novas tendências. Petrópolis, RJ: Vozes; 2003.
- ESTY, D. C.; WINSTON, A.S. **O verde que vale ouro**. Edição: 1. Editora Campus: Elsevier, 2008. Disponível em <http://www.ideiasustentavel.com.br/2010/03/o-desafio-de-lidar-com-todos-os-publicos-de-interesse/>. Acesso em: 02 de maio 2015.
- ETZIONI, A. **Modern organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.
- FARIA, J. H. DE. **Gestão Participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FELDMAN, M.; KHADEMIAN, A. To Manage is to Govern. **Public Administration Review**, 62:5, 2002.
- FERLIE, E.; HARTLEY, J.; MARTIN, S. **Changing public service organizations: Current perspectives and future prospects**. Brit. J. Manage., 14: 1-14, 2003.
- FREEMAN R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**, Pitman, Boston. 1984
- FREEMAN R. E. et al. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 2010.
- GALHARDI, A. C. **The Brazilian Entrepreneurship on the third sector as a way to fight against poverty**. Florida: FCU - Florida Christian University, 2005, p. 1-15. Pós-Doutorado em Administração, USA, 2006.
- GALHARDI, A. C.; BRETERNITZ, V. J. **Tecnologia da informação e comunicação na prática: uma arte para evoluir e inovar**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2011.
- GALHARDI, A. C.; LANGHI, C. **A Gestão de Conflitos em Equipes de Projetos**. Jundiaí: Edições Brasil, 2014.
- GOHN, M. da G. **Conselhos Gestores e Participação Sociopolítica**. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Papel dos conselhos gestores na gestão pública**. Informativo Cepam, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 7-15, mar. 2002.



\_\_\_\_\_. **O papel dos conselhos gestores na gestão urbana.** São Paulo, 2007. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/urbano/gohn.pdf>. Acesso em 08 ago. 2015.

GOLDSCHMIDT, A. Engajamento com *stakeholders* e o relatório de sustentabilidade. In: ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A (Coords.). **Gestão dos Stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2010.

GOMES, R. C.; GOMES, L. O. M. **A five-sided model of stakeholder influence.** En APG (Encontro de Administração Pública e Governança), Vitória, 2010. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2010/2010\\_ENAPG464.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG464.pdf). Acesso em: 17 mar. 2016.

GOMES, R.; LIDDLE, J.; DE OLIVEIRA, M. G. L. **Cross-Cultural Analysis of Stakeholder Identification in Municipal Districts.** Public Manage. Rev., 12(1): 53-75, 2010.

GRAGNANI, R. **O processo do orçamento participativo de Santo André.** 77f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007. Disponível em: [http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2007/reanto\\_de\\_gragnani/o\\_processo\\_do\\_orcamento\\_participativo\\_de\\_santo\\_andre.pdf](http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2007/reanto_de_gragnani/o_processo_do_orcamento_participativo_de_santo_andre.pdf) Acesso em: 11 ago. 2015.

GREEVER, T. **Articulating Design Decisions.** USA: O'Reilly Media, Inc., 2015.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 31(1), 58-74, 2010.

HARRISON, J. S.; ST. JOHN, C. H. S. **Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Theory and Cases.** USA: West Publishing Company, 1994

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Stakeholder theory, value, and firm performance. **Business ethics quarterly**, 23(1), 97-124, 2013.

\_\_\_\_\_. **How much is too much?** The limits to generous treatment of stakeholders. **Business Horizons**, 56, 313-322, 2013.

JONES, T. M. **Instrumental stakeholder theory:** a synthesis of ethics and economics, **Academy of Management Review**, 20 (2), 404-437, 1995.

JORDÃO, G. O contexto da comunicação com os *stakeholders*. In: ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A (Coords.). **Gestão dos Stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2010.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. **Governança pública:** novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade. **RAP.** Rio de Janeiro 40 (3): 479-99 Maio/Jun. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n3/31252.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2015.

- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. – 7. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.
- MARCH, J.; SIMON, H. **Organizations**, Wiley & Sons, New York, 1958.
- MATOS, D. F. **Os conselhos municipais de políticas setoriais no contexto do federalismo brasileiro sob a perspectiva da Pesquisa de Informações Básicas Municipais**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Escola Nacional de Ciências Estatísticas, Rio de Janeiro, 2007.
- MATTOS, P. L. C. L. de. **Organizações: O que diria Popper à Literatura Administrativa de Mercado?** RAE, vol. 43, nº1, p. 60-69, Jan/Fev/Mar 2003.
- MCADAM, R.; HAZLETT, S. A.; CASEY, C. Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. **Int. J. Pub. Sector Manage.**, 18(3): 256-273, 2005.
- MCKINSEY & COMPANY, **Implementing a citizen-centric approach to delivering government services**. 2015. Disponível em: [http://www.mckinsey.com/insights/public\\_sector/implementing\\_a\\_citizen-centric\\_approach\\_to\\_delivering\\_government\\_services](http://www.mckinsey.com/insights/public_sector/implementing_a_citizen-centric_approach_to_delivering_government_services). Acesso em: 04 ago. 2015.
- MITCHELL R. K.; AGLE B. R.; WOOD D.J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts**. Acad. Manage. Rev., 22(4): 853-886, 1997.
- MOREIRA, M. T. V. Instância deliberativa das políticas públicas de cunho social: contorno jurídico dos conselhos. **Informativo Cepam**, São Paulo, v. 1, n.3, p.20-26, mar. 2002.
- NOGUEIRA, M. A. Gestão de Cidades, política e Estado em sociedades rápidas e desiguais. In: **Governança Pública e Novos Arranjos de Gestão**. BIZELLI, J. L.; FERREIRA, D. A. de O. (orgs.). Piracicaba: Jacintha Editores, 2009.
- NUTT, P. **Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps that Lead to Debacles**, San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers, 2002.
- OGDEN, S; WATSON, R. Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry. **Academy of Management Journal**, v. 42, nº 5, 1999.
- PIRES, R. R. C. **Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação**. Brasília: IPEA, v. 7 (372 p.), 2011. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livro\\_dialogosdesenvol07.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livro_dialogosdesenvol07.pdf). Acesso em: 08 ago. 2015.

PMBOK®. Gerenciamento das Partes Interessadas. In: **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 5ª edição. Project Management Institute Inc. Pennsylvania. USA. 2013.

POPPER, K. R. **All life is problem solving**, Ed Routledge, London, p. 3-22, 1999.

\_\_\_\_\_. **A Lógica da Pesquisa Científica**. São Paulo: Cultrix, 2. ed., 2013

POWELL, W. **Neither Market nor Hierarchy**: Network Forms of Organization. In: B. Staw and L. Cummings (eds) *Research Organization Behavior* Greenwich, CT: JAI Press, 1990.

PREFEITURA DE JUNDIAÍ. **Jundiaí se mobiliza para o Município Verde e Azul**. 2015. <http://www.jundiai.sp.gov.br/noticias/2015/08/11/jundiai-se-mobiliza-para-o-municipio-verde-e-azul/>. Acesso em: 13 ago. 2015.

PRESOTO, L. H.; WESTPHAL, M. F. **A participação social na atuação dos conselhos municipais de Bertioga – SP**. *Revista Saúde e Sociedade*, v. 14. , n.1, p. 68-77, jan-abr 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v14n1/08.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2015.

RAINEY, H. **Understanding and managing public organizations**. 2nd ed. CA: Jossey-Bass. San Francisco. 1997.

RAMOS, M. de F. et al. **Conselhos Setoriais**: perfil dos conselheiros e sua influência na tomada de decisão. *Saúde Soc.* São Paulo, v.21, supl.3, p.61-70, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v21s3/06.pdf>. Acesso em 12, mar. 2015.

RIEL, C. B. M. van. **Reputação**: O valor estratégico do engajamento de *stakeholders*. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ROCHA, C. V. **Gestão Pública Municipal e Participação Democrática no Brasil**. *Rev. Sociol. Polít.*, Curitiba, v. 19, n. 38, p. 171-185, fev. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v19n38/v19n38a11.pdf> Acesso em 11 ago. 2015.

ROCHA, T. Gestão dos *stakeholders* para a construção de vantagem competitiva. In: ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A (Coords.). **Gestão dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROWLEY, T. J. **Moving beyond dyadic ties**: A network theory of stakeholder influences. *Acad. Manage. Rev.*, 22(4): 887-910, 1997.

SALLES, H. da M. **Gestão Democrática e Participativa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

SANTIAGO, E. **Constituição de 1988**. 2013. Disponível em: <http://www.infoescola.com/direito/constituicao-de-1988/>. Acesso em: 26 fev. 2015.

SCIARELLI, M. **Una lezione dal passato per le sfide manageriali del futuro**: uma riletura di Adriano Olivetti nella prospettiva dello *stakeholder management* e della responsabilidade social d'impresa. Convegno annuale AIDEA. Università di Napoli Federico II. 2013. Disponível em: [http://www.aidea2013.it/docs/335\\_aidea2013\\_economia-aziendale.pdf](http://www.aidea2013.it/docs/335_aidea2013_economia-aziendale.pdf). Acesso em 03 maio 2015.

SIMON, H. A. **Administrative Behaviour**, Macmillan Press, New York, 1947.

SOARES, C. S.; SARTURI, G.; BOAVENTURA, J. M. G. Afinal, O que é distribuir valor para os *stakeholders*? Anais XVI Engema 2014. Disponível em: <http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/374.pdf>. Acesso em 04 nov. 2015.

SOUZA, P. H. de. **A voz das Ruas**. Sociologia ciência & vida. Editora Escala, Ano I. n. 8, p. 16-23, 2007.

SUCHMAN, M. C. **Managing legitimacy**: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20: 571-610, 1995.

TATAGIBA, L. Os conselhos gestores e a democratização das políticas públicas no Brasil. In: DAGNINO, E. (org.). **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

\_\_\_\_\_. A institucionalização da participação: os conselhos municipais de políticas públicas na cidade de São Paulo. In: AVRITZER, L. (org.). **A participação em São Paulo**. São Paulo: UNESP, 2004.

\_\_\_\_\_. **Conselhos gestores de políticas públicas e democracia participativa**: aprofundando o debate. *Revista Sociologia e Política*, Curitiba, v. 25, p. 209-213, 2005.

\_\_\_\_\_. A questão dos atores, seus repertórios de ação e implicações para o processo participativo. In: PIRES, R. R. C. (org.). **Efetividade das instituições participativas no Brasil**: estratégias de avaliação. Brasília: IPEA, v. 7, p. 171 - 186, 2011.

TARRAGÓ, D.; BRUGUÉ Q.; CARDOSO JR, J. C. A Administração Pública Deliberativa: Inteligência coletiva e inovação institucional a serviço do público. **Texto para discussão 2122/Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. - Rio de Janeiro: IPEA, 2015.

TAVARES, J. **A voz das Ruas**. Sociologia ciência & vida. Editora Escala, Ano I. n. 8, p. 16-23, 2007.

TEIXEIRA, A. C. Formação dos conselhos no Brasil. In: FARIA, H.; MOREIRA, A.; TEIXEIRA, E. C. **Movimentos Sociais e Conselhos**. Cadernos ABONG, nº 15, Julho de 1996. Disponível em: <http://www.aatr.org.br/Programas/PP/ppconselhos.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2015.

- TEIXEIRA, A. C. Formação dos conselhos no Brasil. In: FARIA, H.; MOREIRA, A.; VERSOLATO, F. (Org.). **Você quer um bom Conselho?** Conselhos municipais de cultura e cidadania cultural. São Paulo: Instituto Pólis, 2005.
- TEIXEIRA, M. L. M. Fator Humano: Uma visão baseada em *Stakeholders*. In: HANASHIRO, D. M.; ZACARELLI, L. M.; TEIXEIRA, M. L. M. (Orgs.). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- TRIST, E. (1981), **The Evolution of Socio-Technical Systems: A conceptual framework and action research program**. Ontario Ministry of Labour, Toronto, 1981.
- VALLA, V. V; STOTZ, E.M. **Participação popular, educação, saúde, teoria e prática**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1993.
- VEJA. **Santos lidera ranking das melhores cidades brasileiras**. 2015. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/blog/cidades-sem-fronteiras/geograficas/santos-lidera-ranking-das-melhores-cidades-brasileiras-duque-de-caixas-e-a-pior-entre-cem-analisadas/>. Acesso em: 28 jan. 2016.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.
- WALSH, J. P. **Taking stock of stakeholder management**. *Academy of Management Review*, 30(2), 426–438. 2005.
- WARTICK, S. L. & MAHON, J. M. **Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature**. *Business & Society*, 33: 293-311. 1994.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press. 1947
- YU; C. H.; CHEN, C. K.; TASI S. H et al. Developing a public policy analytical operational model based on stakeholder identification and salience typology. **African Journal of Business Management** Vol. 5(22), 2011.
- ZACARELLI, S. B.; GALHARDI, A. C. **Os conceitos de Karl Popper na Construção do Conhecimento**. XI SIMPEP, Bauru, SP, Brasil, nov. 2004.

## APÊNDICE 1

### **Pesquisa Presidentes dos Conselhos Municipais de Jundiaí/SP Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais**

#### **ENTREVISTA**

**Conselho:** CMDCA – *Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente*

**Data da pesquisa:** 17/07/2015

**Entrevistado:** *Presidente CMDCA*

**Cidade/Bairro aonde mora:** *Jundiaí*

**Escolaridade/Formação (curso):** *Psicólogo*

**Local de trabalho/Depto.:** *Trabalho em três locais, entre eles duas instituições: Associação Acolhimento Bom Pastor e Caritas Diocesana de Jundiaí e em um consultório particular.*

**Função que exerce:** *Articulador Social na Caritas, Psicólogo Social na Associação Acolhimento Bom Pastor e no consultório é Psicólogo.*

**Há quanto tempo trabalha na instituição?** *Na Caritas um ano e no Bom Pastor três anos.*

**Exerce ou já exerceu alguma forma de liderança na comunidade? Se sim, qual?**

*No âmbito religioso sim, mas não nos Direitos da Criança e Adolescente.*

**Ocupa ou pretende ocupar algum cargo político?** *Não pretendo.*

**Há quanto tempo participa do Conselho?** *Há dois anos. A presidência é recente, faz três meses.*

**Quais são as exigências para ser presidente do Conselho?** *Ser conselheiro. Se for eleito conselheiro já pode participar da eleição da mesa diretora (presidente, vice e secretário).*

**Quais são as exigências para ser conselheiro?** *Vide resposta sobre como ocorre a participação.*

**Qual é a função do Conselho e suas atribuições enquanto presidente?**

*É o debate, fazer a gestão das políticas públicas em um âmbito mais macro, trabalhar em um sistema de garantia dos direitos deliberando as políticas para todos os órgãos da cidade que têm registro no Conselho, realizar o monitoramento e acompanhamento das políticas públicas no âmbito municipal. Quanto às atribuições são as de estar envolvido em todas as comissões, presidir as reuniões e representar o Conselho em todas as situações em que ele for requisitado.*

**Qual é o n° de integrantes do Conselho?** *40.*

**Com que frequência se reúne?** *Duas vezes ao mês. Há um calendário anual.*

**Como ocorre a participação, em termos de proporcionalidade, de gestores municipais, de instituições e da sociedade civil na composição dos Conselhos?**

*O Conselho é paritário. Nós temos 10 representantes de secretarias do poder público indicados pelo prefeito (10 titulares e 10 suplentes) e 10 titulares e 10 suplentes da sociedade civil, que tem vários segmentos representativos como: Instituições de Garantias de Direito, Entidades de Classe entre outros. Os representantes se candidatam por essas instituições. O nosso Conselho é um dos pioneiros na inclusão da sociedade civil não organizada, por meio dos movimentos de redes sociais dos bairros. Pessoas de vários bairros que fazem parte da rede, que é formalizada pelo próprio bairro, podem ser por ele indicadas para ser representante. Esses representantes fazem parte dos 10 titulares e 10 suplentes da sociedade civil organizada.*

**Como define sua contribuição ao Conselho?** *Está pautada na experiência no território, nesta área que trabalho. É uma prática o presidente ser da sociedade civil, apesar de não estar na legislação.*

**Os assuntos discutidos no Conselho dizem respeito à sua área de atuação ou formação acadêmica?**  
*Totalmente.*

**Atualmente, há indicadores para avaliar e monitorar a eficácia dos Conselhos? Justifique a importância.**  
*Não temos. Sentimos falta de ter. Temos somente na transição reuniões para passar o que foi feito, desafios da gestão, algo mais genérico.*

**O Conselho tem uma legislação e/ou regimento internos próprios?** *Temos uma legislação a de nº 8355, alterada no dia 17/12/2014 e regimento próprio que está desatualizado e estamos trabalhando em um novo.*

**Se pudesse mudar algo na legislação e/ou regimento interno do Conselho, qual(is) mudança(s) faria?**  
*Um grande avanço foi separar a legislação do Conselho Tutelar e a do CMDCA, agora cada uma tem sua própria legislação. Há atribuições que foram separadas. O regimento está mudando em questões de funcionalidade. Outra mudança importante seria a desvinculação do CMDCA da Secretaria da Assistência Social. Há uma moção feita na Conferência solicitando vincular o CMDCA ao Gabinete do Prefeito ao invés de ficar ligado à Assistência Social.*

**Bloco 1 - Legitimidade:** Legitimidade de relacionamento do *stakeholder*

Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (legal e/ou moral). Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

**1. Como foi eleito presidente do Conselho?**

*Os conselheiros formaram a nova gestão e na 1ª reunião ordinária foi perguntado quem gostaria de ocupar o cargo de presidente e daí surgiram dois candidatos e após nossos objetivos serem expostos foi decidido por votação. Serão dois anos de mandato, com possibilidade de mais um mandato.*

**2. O Conselho apresenta-se como um canal paritário de expressão, representatividade e participação. Justifique:**

**Expressão dos problemas da sociedade:** *Sim. Os problemas trazidos são atuais como: maioria penal; a proibição de juiz de jovens irem ao shopping, o respeito ao ECA - Estatuto da Criança e Adolescente, entre outros.*

**Representatividade:** *Mais ou menos. “Não conseguimos mobilizar tanto a sociedade civil organizada, temos duas vagas que não foram preenchidas.” Elas podem ser preenchidas ao longo do mandato.*

**Participação:** *Nossas reuniões são nas sextas de manhã. “Os 10 conselheiros do poder público fica mais fácil de participarem, pois são liberados pelo executivo. Nem sempre os 10 conselheiros da sociedade civil estão presentes, pois eles têm que trabalhar.” [...] Nas reuniões a participação sempre é maior do poder público.*

**3. Há dificuldades no funcionamento no Conselho? Se sim, quais?**

*Há dificuldade da participação da sociedade civil organizada.*

**4. O Conselho Municipal vem atendendo de forma eficaz aos anseios da sociedade? De que forma?**

*Depende, se o caso for como o da maioria penal, nós estamos indo contra o que a sociedade quer, “nem sempre a gente vai a favor do que a sociedade anseia”. “Nós visamos o que é melhor para a criança e o adolescente”. Como integrantes do sistema de garantia de direitos fazemos de maneira geral o que é melhor para eles. Mas no âmbito de Jundiá conseguimos atender o que é o anseio das crianças e adolescentes, conseguimos debater e cobrar. Temos as reuniões e eventos, como a Conferência e sempre que tem discussão sobre um assunto, procuramos fazer um evento para a participação da sociedade. As deliberações da Conferência são norteadores para o que vamos fazer. No momento, estamos preparando um plano para os próximos dez anos, que é uma demanda nacional.*

**5. Qual sua opinião sobre a qualificação dos conselheiros? De que forma os conselheiros são preparados para exercer essa função? Há alguma capacitação técnica?**

*Já participei do Conselho como ouvinte, como conselheiro e agora como presidente. Na eleição passada não presenciei nenhum tipo de capacitação. Já nesse mandato, em nossa primeira reunião, propusemos para a plenária uma capacitação continuada para os próximos dois anos. Estamos preparando um cronograma de capacitação. Não queremos igualar as pessoas, queremos diversidade, com capacitação geral, sobre o estatuto, projetos, gestão do fundo, para equalizar o conhecimento. O pessoal é bem capacitado, mas precisa de um nivelamento para questões mais gerais.*

**6. Há uma avaliação de desempenho dos conselheiros? Justifique a importância como uma medida para aumentar a eficiência e produtividade nos Conselhos.**

*Acho que seria o ideal, mas é muito difícil pensar na parte prática. Quem faria? Cada conselheiro faria o seu? Quais seriam os critérios? A gente sabe que é sempre meia dúzia quem vai aos eventos e outros que só vem aqui, levantam a mão, porque tem que votar.*

**7. Os conselheiros consultam suas bases para tomar as decisões ou decidem a partir de suas próprias opiniões?**



*Não posso comprovar, mas pelo que a gente percebe, quem representa um segmento não está muito preocupado com o segmento dele, mas com a parte individual mesmo. Há segmentos que sim. Por exemplo, há um conselheiro aqui que traz a demanda do bairro dele. Diferente de um conselheiro que traz a demanda somente da instituição dele, mas ele representa um segmento e tem que brigar por 50, muitas vezes. Não temos relato de conselheiros que reuniram suas bases e trouxeram suas posições. “Seria ideal se os conselheiros dos diferentes segmentos pudessem reunir suas bases”. A Conferência já tem boa participação e traz vários atores sociais.*

- 8. A formulação de políticas públicas e decisões são compartilhadas pelos conselheiros gestores públicos junto aos conselheiros representantes de organizações, movimentos sociais e sociedade? Com que frequência isso ocorre (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**

*Às vezes isso acontece. Um exemplo foi o da criação do 3º Conselho Tutelar que já tinha definido uma posição em várias instâncias, e a demanda veio pronta para o Conselho, sem ter passado por discussão e precisava da aprovação do CMDCA. Mas nossa posição é que o assunto trazido vai ter que passar pela mesa diretora para ver se leva para a reunião ordinária. “Tem que colocar uma regra, nós acordamos na primeira reunião que não haveria pauta atropelada, nem do poder público, nem da sociedade civil.”*

- 9. A ampliação de públicos externos para participar do Conselho em pautas específicas, com identificação prévia de partes interessadas, poderia melhorar a tomada de decisão e participação? Justificar.**

*Talvez, depende do assunto. No Conselho acontece, hoje mesmo vieram muitos candidatos, pois discutimos sobre o Conselho Tutelar. É muito importante que aconteça.*

- 10. Como são divulgadas as decisões tomadas no interior do Conselho à sociedade?**

*Através das atas que são disponibilizadas no site. A agenda da reunião já tem as datas das reuniões de todo o ano. A pauta é enviada por e-mail, vai também para todas as instituições registradas na prefeitura.*

- 11. Coloque com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) o Conselho se configura como:**

**Espaço de disputa de interesses:** *Com frequência*

**Instância de democratização e gestão pública participativa:** *Com frequência*

- 12. Os Conselhos são espaços públicos que compartilham a responsabilidade pela produção das políticas públicas, ajudando a construir uma gestão participativa e consolidar a democracia no país.**

**Quais os principais desafios para trilhar diariamente esse caminho com eficácia? Maior participação social. Aqui batalhamos para que mais pessoas da sociedade civil participem.**

**Quais os principais desafios no perfil do conselheiro atual para alcançar esse patamar?**

*Acho que deve ter mais o perfil de atuação que de gestão da entidade, porque o perfil de gestor é de centralizar mais a informação para ele. Se você é um membro conselheiro, deveria passar para frente a informação. Se tivéssemos mais conselheiros trabalhadores das entidades, dos segmentos, o alcance seria*

*maior. Aqui está mesclado, tem gestores, mas tem trabalhadores também. As decisões têm que ser compartilhadas.*

**13. Em sua opinião, atualmente, qual é o principal desafio do Conselho no quesito representatividade?**

*Acho que uma maior participação e mais diversificada. São sempre as mesmas instituições que participam.*

**14. Como avalia as rotinas do Conselho atualmente? Como um espaço voltado ao exercício da política ou à rotina burocrática da gestão? Justifique a frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre).**

**Exercício de política:** 3. Às vezes

**Rotina Burocrática da gestão/Operacionalização das atividades:** 4. Com frequência

**Bloco 2 – Poder:** Poder de dependência do *stakeholder* (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

**15. As atividades profissionais ou de representantes da sociedade civil exercidas pelos conselheiros auxiliam na tomada de decisão e no esclarecimento dos desafios apresentados nas reuniões. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**

*Sim. Às vezes (vide questão 19).*

**16. Os conselheiros tem poder de influência em sua área de ação? Por quê?**

*Não. Ele influenciar eu não acredito. Eles mais trazem questões das suas instituições.*

**17. Os conselheiros apresentam em suas instituições sugestões e a solução de problemas de questões discutidas no Conselho? Como isso ocorre?**

*Acho que sim. Porque muitas coisas que saem daqui tem continuidade nas instituições.*

**18. São capazes de auxiliar na tomada de decisão nos Conselhos pelo cargo que exercem ou pelo poder de organização que tem na comunidade e/ou sociedade?**

*Sim.*

**19. Atualmente, como você vê o poder do conselheiro em influenciar ou ser influenciado pelas decisões do Conselho? Suas decisões impactam outros atores sociais, mais do que ele é impactado por elas em sua área de atuação?**

*Acho que os dois, eles influenciam e são influenciados, mas não todos. “Há aqueles que dão opinião, influenciam e outros que desde a primeira reunião não falaram uma palavra, votam mais não tem poder de influência.”*

**20. Há igualdade de condições para discussão dos temas entre os conselheiros que são gestores e representantes populares?**

*Aqui acontece o contrário. Quem está aqui da sociedade civil tem melhores condições de discutir, pois vem da luta do dia a dia e os gestores do poder público não. Mas o Conselho deve ser paritário, pois a participação dos gestores é importante para dizer os limites do que dá para ser feito, “a maioria das políticas que deliberamos são as ditadas pelo poder público, que representam secretarias pré-definidas pela legislação do Conselho.”*

**21. Os conselheiros são informados tecnicamente sobre a área que representam?**

*Raramente costumamos trazer pessoas de fora, somente quando necessário, já que a qualificação dos conselheiros da sociedade civil é muito boa, de alto nível mesmo.*

**22. Como se dá o poder de articulação do Conselheiro em sua área de atuação? (Baixo, Moderado, Forte).**

**Explique.** *Moderado. “Alguns articulam bem, outros não articulam nada.”*

**Bloco 3 – Urgência:** A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata para a sua área de atuação. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

**23. Os desafios colocados em pauta nas reuniões de Conselho levam em consideração a urgência das ações a serem tomadas ou aquelas que atendem à reivindicação dos próprios conselheiros? Como é feita a escala de prioridade?**

*Costumamos nos dedicar ao que é urgente, mas há um trâmite, um cronograma pré-estabelecido.*

**24. Stakeholders responsáveis por reivindicações de natureza urgente são chamados a fazer parte de reuniões específicas? Se sim, como ocorre a participação de atores sociais externos no Conselho?**

*Sim. Quando tem alguma pauta como a criação do Conselho Tutelar, nós chamamos para esclarecer as dúvidas.*

**25. Os conselheiros representam de maneira efetiva os stakeholders que tem urgência no encaminhamento de soluções em suas áreas de ação?**

*Nós não debatemos ou liberamos algo que seja de uma instituição ou um caso isolado, mas as políticas públicas no ambiente Municipal. Verificamos o que está acontecendo, mas a partir do momento que a pessoa é conselheira deve esquecer a instituição dela, apesar de que temos que ficar lembrando sobre isso. O Conselho representa, discute e delega para verificação os casos específicos.*

**26. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) reivindicações de natureza relevante ou sugestões de políticas públicas são trazidas:**

**Pelos conselheiros do poder público:** *Sempre*

**Pelos conselheiros da sociedade civil organizada:** *Com frequência*

**Pela sociedade civil não organizada:** *Raramente*

27. Há um monitoramento de prioridades feitas pelo Conselho? Como são escolhidas as prioridades em relação às necessidades e interesses dos segmentos sociais?

*São feitas na própria reunião, pelos conselheiros.*

28. Os conselheiros em sua área de ação costumam ter demandas de caráter urgente? Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique, se necessário.

*Com frequência.*

29. Como as pautas são planejadas?

*Uma semana antes da reunião, nas reuniões da mesa diretora.*

30. Indique a frequência, com que as pautas são planejadas, segundo os tópicos abaixo (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre):

**Elas são elaboradas somente pelo presidente do Conselho:** *Nunca*

**Em conjunto:** *Sempre*

**Pelos funcionários da prefeitura:** *Nunca*

**Nenhuma das alternativas:** ---

#### Teste dos atributos de categorização de *stakeholders*

Em uma escala de 1 a 5, indique a posição que melhor descreve os atributos dos conselheiros. Nesta escala, 1 representa o **mínimo** e 5 o **máximo** (Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre).

01. Legitimidade: Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (legal e/ou moral).  
Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Instituições

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sociedade Civil Não Organizada

02. Poder: Poder de dependência (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Instituições

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sociedade Civil Não Organizada

03. Urgência: A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Instituições

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sociedade Civil Não Organizada

**Pesquisa Presidentes dos Conselhos Municipais de Jundiaí/SP**  
**Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais**

**ENTREVISTA**

**Conselho:** COMUS – *Conselho Municipal de Saúde*

*Uma conquista do Sistema Único da Saúde, regido pela Lei Federal nº 8142. Em Jundiaí há o Conselho Municipal e os locais, referentes a todos os serviços, além do Conselho gestor, sendo todos paritários, compostos por metade de usuários do SUS; 25% de gestores e prestadores e 25% de trabalhadores.*

**Data da pesquisa:** 24/07/2015

**Entrevistado:** *Presidente COMUS*

**Cidade/Bairro aonde mora:** *Jundiaí*

**Escolaridade/Formação (curso):** *Dentista, com mestrado em Saúde Pública.*

**Local de trabalho/Depto.:** *Secretaria da Saúde do município de Jundiaí. Trabalhou no Ministério da Saúde.*

**Função que exerce:** *Secretário da Saúde.*

**Há quanto tempo trabalha na instituição?** *Desde novembro de 2014.*

**Exerce ou já exerceu alguma forma de liderança na comunidade? Se sim, qual?**

*Nunca exerci. Já participei somente de Conselhos como participe.*

**Ocupa ou pretende ocupar algum cargo político?** *Não pretendo. Gosto da gestão técnica da saúde.*

**Há quanto tempo participa do Conselho?** *Desde que assumi a secretaria em novembro de 2014.*

**Quais são as exigências para ser presidente do Conselho?**

*Além de ser secretário, deve compreender o funcionamento do Sistema Único de Saúde. Compreender tanto no nível assistencial como no financiamento. Deve ter apropriação das diretrizes. Não há pré-requisito, mas é interessante que seja alguém mais apropriado para a gestão da saúde.*

**Qual é a função do Conselho e suas atribuições enquanto presidente?**

*O Conselho é a forma no SUS da sociedade participar na gestão da Saúde. Todo o município tem um plano Municipal da saúde. Deve fazer um PPA (plano plurianual), que é obrigatório por lei e tem dentro dele o Plano Municipal de saúde com as leis orçamentárias que fazem o financiamento. O plano tem que ser construído e aprovado pelo Conselho. É um dos fóruns mais nobres, pois há a construção de diversas políticas públicas e a população interfere. Há leis que protegem isso.*

*“Há problemas, pois atrai muitas vezes participantes que não tem o foco na construção da política, mas o interesse próprio, particular e político”. Nas reuniões são colocadas estas questões. O conselheiro representa um segmento da sociedade.*

*“O papel do presidente junto ao Conselho é construir a pauta, colocar a pauta para votação, discussão e coordenar esse processo para que seja democrático”, ao discutir temas que sejam relevantes para a sociedade.*

**Qual é o nº de integrantes do Conselho?** *São 24 contando titulares e suplentes.*

**Com que frequência se reúne?** *As reuniões ordinárias acontecem uma vez por mês. Às vezes são chamadas reuniões extraordinárias, quando tem temas importantes. Há comissões no Conselho: a executiva, a de orçamento; políticas públicas; acompanhamento de Conselhos locais que se reúnem todas as semanas. Todas as comissões são paritárias, também, tendo 50% usuários, 25% gestores e prestadores de serviços (ex. laboratórios conveniados da prefeitura) e 25% de trabalhadores. São reuniões abertas à sociedade.*

**Como ocorre a participação, em termos de proporcionalidade, de gestores municipais, de instituições e da sociedade civil na composição dos Conselhos?**

*O Conselho é paritário, formado por 12 usuários; 6 entre gestores públicos e prestadores; mais 6 trabalhadores. Só votam os titulares. Haverá recomposição agora. [...] “A dificuldade é a ampliação da participação. Há pessoas que estão ali há 20 anos. Isso eu acho ruim. É o que a gente chama de conselheiro profissional. Isso faz com que não haja renovação, oxigenação no Conselho”. Há uma dificuldade de ampliar, a comunidade não quer participar, pois fala que são sempre os mesmos.*

**Como define sua contribuição ao Conselho?** *“Um grande desafio é qualificar os Conselhos, [...] Por conta de interesses próprios e políticos acabam perdendo a essência que é a construção e participação na política.*

**Os assuntos discutidos no Conselho dizem respeito à sua área de atuação ou formação acadêmica?** *Sim, totalmente. Após o mestrado em Saúde Pública, considero-me mais sanitaria que dentista.*

**Atualmente, há indicadores para avaliar e monitorar a eficácia dos Conselhos? Justifique a importância.** *“Precisamos pensar em construir, não conheço nos Conselhos de Saúde.” Seria interessante, até para fazer a discussão no Conselho, sendo uma forma de qualifica-lo.*

**O Conselho tem uma legislação e/ou regimento interno próprio?** *Sim. As Leis Orgânicas Federais nº 8080 e nº 8142, de 1990. Além da Estadual e a de cada Município que cria sua própria lei.*

**Se pudesse mudar algo na legislação e/ou regimento interno do Conselho, qual(is) mudança(s) faria?**

*Hoje, a lei está um pouco inadequada, tem proposta de alteração e irá passar pelo Conselho. Na lei Municipal do Conselho o secretário é presidente, é automático. “A tendência é a gente democratizar mais, ou seja, o presidente do Conselho tem que ser eleito. Eu sou a favor disso. Não tem que ser sempre o secretário”. Nesta nova proposta de lei será alterado isso, para haver a eleição do presidente do Conselho. Haverá uma conferência específica para mudar a Lei e o Regimento.*

*Outra questão seria uma mudança na composição, não no percentual que é regido pela lei federal, mas no modo como o conselheiro é eleito/composto. As leis mais modernas, adequadas, pressupõe que os conselheiros saiam*

*dos Conselhos gestores locais das unidades. E daí pode conseguir a participação da cidade toda. Como é hoje, está centralizada, não há participação dos Conselhos locais.*

*Além disso, há uma organização entre eles e ficam sempre os mesmos. Pela Lei Federal o conselheiro tem mandato de dois anos e pode ser reconduzido por mais dois e fica fora um mandato. Mas não há clareza na lei do município, que deveria preconizar que ele deve ficar fora independente de qual segmento ele esteja.*

### **Bloco 1 - Legitimidade:** Legitimidade de relacionamento do *stakeholder*

Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (de ordem legal). Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

#### **1. Como foi eleito presidente do Conselho?**

*Em Jundiaí, por lei, o secretário da saúde deve presidir o Conselho.*

#### **2. O Conselho apresenta-se como um canal paritário de expressão, representatividade e participação.**

##### **Justifique:**

**Expressão dos problemas da sociedade:** *Sim. Isso acaba expressando, apesar das dificuldades os temas giram em torno, basicamente, do reflexo que vem da opinião pública, pela ouvidoria, mas pouco se fala do modelo de saúde que deve ser construído e sim da assistência, fala-se muito de consulta, hospital e remédio.*

**Representatividade:** *A paridade existe por lei, numericamente, mas o problema está na representatividade. O conselheiro deve representar a sociedade, mesmo o prestador da prefeitura, que tem clínica, laboratórios conveniados. Se eu fui eleito no segmento dos prestadores e tenho um laboratório que tem convênio com a prefeitura, devo fazer a minha representatividade e a dos prestadores e não do meu laboratório. “O mesmo acontece com a população, que tem um usuário eleito, ou ele tem interesse próprio, da família, do bairro ou da unidade dele. Ele representa a sociedade. Esse tema da representatividade é o mais difícil e o que causa tanto problema.” “[...] Todos os segmentos tem problema de representatividade.”*

**Participação:** *A mudança da lei e do regimento vão muito neste sentido. Deve-se estimular que pessoas diferentes participem. O modo de se eleger pode mudar [...] e proporciona que as unidades de saúde elejam entre os conselheiros delas, os conselheiros para o Conselho Municipal da Saúde, então ficaria mais democrático, mais fácil e mais amplo para atrair novas pessoas”.*

#### **3. Há dificuldades no funcionamento no Conselho? Se sim, quais?**

*As que já foram citadas. Essas são as maiores dificuldades. Além disso, o poder público dá apoio financeiro ao conselheiro para participar de fóruns estaduais, nacionais, das reuniões, oferecendo a possibilidade de participação, tudo isso custeado pelo Conselho.*



**4. O Conselho Municipal vem atendendo de forma eficaz aos anseios da sociedade? De que forma?**

*Na sua essência, no seu papel de construção da política de forma conjunta. A partir da construção do Plano Municipal da Saúde que é o momento mais nobre. O plano só é colocado em discussão quando é aprovado e discutido no Conselho. Procuramos ao invés de discutir questões pontuais como a cirurgia, a consulta, discutirmos como estamos na média complexidade, em relação às especialidades na rede de saúde, aquilo que expressa a nossa rede e não um problema trazido pontualmente pelo conselheiro.*

**5. Qual sua opinião sobre a qualificação dos conselheiros? De que forma os conselheiros são preparados para exercer essa função? Há alguma capacitação técnica?**

*Isso é uma obrigatoriedade do poder público e nós valorizamos. Haverá um curso em Agosto, com dez turmas, que serão capacitadas sobre o SUS; o papel do Conselho e dos conselheiros, questões de representatividade. Será voltado para a sociedade como um todo, além dos conselheiros. Procuramos inserir os conselheiros em todos os processos de capacitação.*

*A educação permanente é um caminho interessante também, pois nas reuniões ordinárias não dá tempo de colocar em reflexão o papel do Conselho, do conselheiro, o que significa estar neste segmento, pois temos problemas com isso, com a representatividade.*

**6. Há uma avaliação de desempenho dos conselheiros? Justifique a importância como uma medida para aumentar a eficiência e produtividade nos Conselhos.**

*Não há e acho complicado. Eu desconheço quem tem. Acho que seria mais produtivo fazer monitoramento e avaliação do Conselho. Há monitoramento de ausência. Por lei o conselheiro não pode faltar duas vezes consecutivas sem justificar. Mas não temos esse problema.*

**7. Os conselheiros consultam suas bases para tomar as decisões ou decidem a partir de suas próprias opiniões?**

*Esse é um grande problema. Eles definem através de suas opiniões. Precisam trabalhar a representatividade.*

**8. A formulação de políticas públicas e decisões são compartilhadas pelos conselheiros gestores públicos junto aos conselheiros representantes de organizações, movimentos sociais e sociedade? Com que frequência isso ocorre (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**

*Neste governo é feito com frequência. Há um programa de governo que é feito isso nos bairros, mas independe dos Conselhos. É prerrogativa do governo.*

**9. A ampliação de públicos externos para participar do Conselho em pautas específicas, com identificação prévia de partes interessadas, poderia melhorar a tomada de decisão e participação? Justificar.**

*Possibilitaria a ampliação de pessoas diferentes, com potencial distinto. Tem Conselhos locais que participam assim, como o das unidades básicas. Teve uma unidade, na UBS Central, que o funcionário ia sair de férias e foi colocado no Conselho que não tinha como repor e os conselheiros se revezaram para*

*ficar na recepção. Mas isso não acontece em todas as unidades. Esses conselheiros das Unidades Básicas não vão aos Conselhos por acharem que são sempre os mesmos conselheiros que estão representando o COMUS.*

**10. Como são divulgadas as decisões tomadas no interior do Conselho à sociedade?**

*O Conselho é deliberativo. As atas são públicas. Todos os meses divulgamos a pauta, os assuntos. As atas são colocadas no site e enviadas a todos os conselheiros e Conselhos locais.*

**11. Coloque com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) o Conselho se configura como:**

**Espaço de disputa de interesses:** *Sempre*

**Instância de democratização e gestão pública participativa:** *Raramente*

*Não é somente em Jundiá. Como eu estava no Ministério eu vejo que é assim. Todas as semanas eu participo dos Conselhos locais. O papel do gestor público é esse. Não ter medo de ouvir. Eu explico os motivos de não termos alguns serviços. Esse debate nós valorizamos.*

*Os gestores no geral não tomam iniciativa, pois o modo como os Conselhos estão organizados não tem credibilidade. É triste, pois foi uma conquista da sociedade, mas estamos perdendo. Há exemplos ruins, de gestor que beneficia os conselheiros, para ter aprovação em tudo e não ter discussão nenhuma. Isso não é democrático, vira um jogo de interesses e ocorre em todo o Brasil.*

**12. Os Conselhos são espaços públicos que compartilham a responsabilidade pela produção das políticas públicas, ajudando a construir uma gestão participativa e consolidar a democracia no país.**

**Quais os principais desafios para trilhar diariamente esse caminho com eficácia?**

*Resgatar a autonomia e responsabilidade da sociedade na construção das políticas. Vivemos em um momento triste, pois somente sabemos atacar e tudo é culpa do executivo. Desqualificamos tudo. Acho que um modo para melhorarmos é nas ações junto à comunidade, nos bairros, como o programa “Prefeitura em Ação” do prefeito atual. “Toda a semana vou a uma UBS e chamo a população. Vou lá e chovem as reclamações. Faço a discussão sobre o que está sendo pedido. Será que tudo é necessário ou há interesse próprio? Muda-se o foco da questão para a construção conjunta. Democracia é bom, mas dá trabalho. O espírito solidário está faltando ser construído. É uma sociedade carregada de preconceitos e comportamento racista.”*

**Quais os principais desafios no perfil do conselheiro atual para alcançar esse patamar?**

*O fato de termos disputa de interesse com frequência. “Isso é ruim, tira o estímulo, mas se desistir acaba de vez, e então, não pode.”*

**13. Em sua opinião, atualmente, qual é o principal desafio do Conselho no quesito representatividade?**

*O modo de eleger o conselheiro dentro do seu segmento.*

- 14. Como avalia as rotinas do Conselho atualmente? Como um espaço voltado ao exercício da política ou à rotina burocrática da gestão? Justifique a frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre).**

**Exercício de política:** *Raramente*

**Rotina Burocrática da gestão/Operacionalização das atividades:** *Frequentemente*

*É triste, pois o Conselho às vezes quer ver todos os gastos. Mas os gastos são abertos pelo poder público. Às vezes passam duas semanas vendo gastos com combustível. Mas temos o Tribunal de Contas que faz essas conferências. O poder fiscalizatório é proeminente.*

**Bloco 2 – Poder:** Poder de dependência do *stakeholder* (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

- 15. As atividades profissionais ou de representantes da sociedade civil exercidas pelos conselheiros auxiliam na tomada de decisão e no esclarecimento dos desafios apresentados nas reuniões. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**

*Raramente. A tomada de decisão é prejudicada por interesses próprios ou políticos. [...] A discussão fica em quem vai se beneficiar com a questão [...], então mesmo sendo bom para o hospital, não é levado em conta. [...] A saúde é um dos temas que mais sofre a cobrança da sociedade.*

- 16. Os conselheiros influenciam suas instituições ou representantes na apresentação de sugestões e na solução dos problemas apresentados no Conselho? Como isso ocorre?**

*A representatividade é muito baixa neste sentido, como já foi falado.*

- 17. Os conselheiros tem poder de influência em sua área de ação? Por quê?**

*Em alguns segmentos sim, como o de trabalhadores, mas não de usuários. A representatividade é baixa.*

- 18. São capazes de auxiliar na tomada de decisão nos Conselhos pelo cargo que exercem ou pelo poder de organização que tem na comunidade e/ou sociedade?**

*Não tem muito não, conforme falado.*

- 19. Atualmente, como você vê o poder do conselheiro em influenciar ou ser influenciado pelas decisões do Conselho? Suas decisões impactam outros atores sociais, mais do que ele é impactado por elas em sua área de atuação?**

*Mas é impactado. Não está havendo esta reverberação para a sociedade.*

- 20. Há igualdade de condições para discussão dos temas entre os conselheiros que são gestores e representantes populares?**

*Sim. A gente procura colocar sempre da melhor forma possível. Tem uma dificuldade, mas como a gente tem uma área de atuação muito técnica, a própria linguagem, a comunicação é complicada, mas isso não é*

*desqualificar ninguém. As pessoas que estão lá não são técnicas da área, são da população, há uma dificuldade, mas tentamos esclarecer até que todos fiquem confortáveis.*

**21. Os conselheiros são informados tecnicamente sobre a área que representam?**

*Fizemos uma reunião só para isso. Foi a primeira, quando o Conselho foi recomposto e, agora, investiremos na capacitação. Tivemos certa mudança dos conselheiros que estavam, mas os que se mantêm ficam polarizando as discussões, puxando-as somente para eles.*

**22. Como se dá o poder de articulação do Conselheiro em sua área de atuação? (Baixo, Moderado, Forte).**

**Explique.**

*Baixo, conforme já falado.*

**Bloco 3 – Urgência:** A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata para a sua área de atuação. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

**23. Os desafios colocados em pauta nas reuniões de Conselho levam em consideração a urgência das ações a serem tomadas ou aquelas que atendem à reivindicação dos próprios conselheiros? Como é feita a escala de prioridade?**

*Como participo da comissão executiva, como presidente do Conselho e sou Secretário da Saúde, acabo ditando as prioridades, mas os conselheiros trazem também prioridades que espelham o que a sociedade solicita. Há prazos definidos por lei, como um convênio para hospital, mas tem que passar pelo Conselho.*

**24. Stakeholders responsáveis por reivindicações de natureza urgente são chamados a fazer parte de reuniões específicas? Se sim, como ocorre a participação de atores sociais externos no Conselho?**

*Isso acontece com frequência.*

**25. Os conselheiros representam de maneira efetiva os stakeholders que tem urgência no encaminhamento de soluções em suas áreas de ação?**

*Na maioria das vezes sim. Depende dos segmentos, de novo com os segmentos dos prestadores, gestores e dos trabalhadores a representação é mais expressiva, o problema é na parcela dos usuários, que representam a sociedade.*

**26. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) reivindicações de natureza relevante ou sugestões de políticas públicas são trazidas:**

**Pelos conselheiros do poder público/prestadores:** *Sempre*

**Pelos conselheiros trabalhadores:** *Frequentemente*

**Pela sociedade/usuários:** *Frequentemente*

*O problema não é a relevância do tema, mas de que forma é trabalhado, às vezes é distorcido na hora em que é trazido para discussão.*

27. Há um monitoramento de prioridades feitas pelo Conselho? Como são escolhidas as prioridades em relação às necessidades e interesses dos segmentos sociais?

*Não há monitoramento. São escolhidas de acordo com a demanda do dia a dia.*

28. Os conselheiros em sua área de ação costumam ter demandas de caráter urgente? Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique, se necessário.

*Frequentemente tem, mas sempre discutimos.*

29. Como as pautas são planejadas?

*A pauta é feita na comissão executiva. Uma parte do Conselho que se reúne. A comissão prioriza os temas. A comissão é paritária também.*

30. Indique a frequência, com que as pautas são planejadas, segundo os tópicos abaixo (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre):

**Elas são elaboradas somente pelo presidente do Conselho: -**

**Em conjunto: -**

**Pelos funcionários da prefeitura: -**

**Nenhuma das alternativas: *Pela Comissão Executiva, definido por lei.***

#### Teste dos atributos de categorização de *stakeholders*

Em uma escala de 1 a 5, indique a posição que melhor descreve os atributos dos conselheiros. Nesta escala, 1 representa o **mínimo** e 5 o **máximo** (Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre).

01. Legitimidade: Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (legal e/ou moral).  
Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

**Mínimo** **Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Prestadores de Serviços

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Trabalhadores

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Usuários

02. Poder: Poder de dependência (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

**Mínimo** **Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Prestadores de Serviços

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Trabalhadores

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Usuários

03. Urgência: A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

**Mínimo** **Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Prestadores de Serviços

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Trabalhadores

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Usuários

**Pesquisa Presidentes dos Conselhos Municipais de Jundiaí/SP**  
**Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais**

**ENTREVISTA**

**Conselho:** COMJUVE – *Conselho Municipal da Juventude.*

**Data da pesquisa:** 16/07/2015

**Entrevistado:** *Presidente COMJUVE*

**Cidade/Bairro aonde mora:** *Jundiaí/Centro*

**Escolaridade/Formação (curso):** *Cursando Ensino Superior (2º ano de Direito)*

**Local de trabalho/Depto.:** *Coordenadoria da Juventude da Prefeitura de Jundiaí, ligada diretamente ao gabinete do prefeito.*

**Função que exerce:** *Coordenador de Políticas Públicas para a Juventude e presidente do Conselho Municipal de Juventude.*

**Há quanto tempo trabalha na instituição?** *Desde 2013. Serão três anos até o final do mandato. É um cargo de comissão.*

**Exerce ou já exerceu alguma forma de liderança na comunidade? Se sim, qual?**

*Sim, vim parar no Conselho por causa disso. Com 12 anos já fazia parte de movimento estudantil, sendo a presidente do Grêmio, na escola pública, também participou do movimento universitário, entre outros. Sempre esteve ligada a movimentos.*

**Ocupa ou pretende ocupar algum cargo político?** *Não pretendo, mas não descarto a possibilidade.*

**Há quanto tempo participa do Conselho?** *Há dois anos participo do Conselho da Juventude como presidente, desde dezembro de 2013 e ficarei até agosto de 2015, mas antes disso acompanhava o Conselho como ouvinte.*

**Quais são as exigências para ser presidente do Conselho?** *Ter entre 18 e 29 anos e ter relação com o tema: Política de Juventude, ter vínculo com a comunidade e atuação na cidade nesta área e, antes ser indicado pelo prefeito, mas com a alteração da lei proposta pelo Conselho, não será mais assim, a próxima presidência será da sociedade civil, pois haverá um revezamento entre poder público e sociedade civil. Haverá processo eleitoral para essa escolha.*

*Para os integrantes da sociedade civil organizada, deve haver a comprovação da participação no município. Já da sociedade civil não organizada, o jovem deve trabalhar, ou estudar ou morar no município. Os do poder público devem ser servidores com algum tipo de envolvimento, como ter ligação com alguma área voltada à juventude.*

**Qual é a função do Conselho e suas atribuições enquanto presidente?**

*Conselho:* Funciona como um órgão fiscalizador da Coordenadoria da Juventude e espaço de diálogo entre o poder público, as secretarias e a sociedade civil. O Conselho é consultivo, pois tem características diferentes. Na Política de Juventude há jovens que decidem a política. Nós temos jovens com 16 anos participando, se ele fosse deliberativo deveríamos ter jovens a partir de 18 anos, o que descaracterizaria o Conselho. Quando foi feita a alteração da lei esse aspecto foi muito debatido, mas nós perderíamos a participação de muitos jovens desta faixa etária. Hoje a agenda de trabalho é trazida integralmente para a Coordenadoria da Juventude. Fica sujeita à vontade política de quem está no cargo acatar o que foi proposto.

*Atribuições do presidente:* Presidir as reuniões com atribuições como os outros conselheiros, não tem peso diferente no voto, mas o presidente pode desempatar.

**Qual é o nº de integrantes do Conselho? 48 conselheiros**

**Com que frequência se reúne?** Mensalmente, em reuniões ordinárias e, em períodos específicos, de forma extraordinária, de 1 a 2 vezes por semana.

**Como ocorre a participação, em termos de proporcionalidade, de gestores municipais, de instituições e da sociedade civil na composição dos Conselhos?**

Antes era paritário, 24 titulares e 24 suplentes, sendo 12 integrantes da sociedade civil (entidades, organizações, movimentos e coletivos) e 12 do poder público. Desde 2013, com a conferência nos moldes da aplicação da lei que está tramitando na prefeitura, aumentamos as vagas da sociedade civil. Agora são 14 da sociedade civil e 10 do poder público. “Provavelmente não encontrará essa composição em outros Conselhos [...].” Hoje o Conselho é composto majoritariamente pela sociedade civil organizada, sendo 11 vagas segmentadas e três vagas para a sociedade civil não organizada.

**Como define sua contribuição ao Conselho?**

A equipe institucionalizou a Política da Juventude, como a Estação da Juventude, que atinge mais de 1000 jovens. Foi uma demanda da Conferência. Trabalhamos para ter a Estação Juventude. O equipamento Estação fica no Complexo FEPASA de Jundiá, mas as oficinas são itinerantes. Foi estabelecido um diálogo e pensada uma política para a juventude. “A marca da gestão foi estabelecer um diálogo com a juventude.”

**Os assuntos discutidos no Conselho dizem respeito à sua área de atuação ou formação acadêmica?** “Sim, eu adoro ser estudante de Direito e, praticamente, todo dia vejo alguma coisa que trago para o trabalho, como assegurar os direitos básicos às pessoas, conforme está na Constituição.”

**Atualmente, há indicadores para avaliar e monitorar a eficácia dos Conselhos? Justifique a importância.**  
Sem resposta.

**O Conselho tem uma legislação e/ou regimento interno próprio?**

A lei federal (Estatuto da Juventude), a lei Municipal nº 6003, de 2003, que tem suporte no Estatuto da Juventude, além do regimento interno para as questões de funcionamento do Conselho.

**Se pudesse mudar algo na legislação e/ou regimento interno do Conselho, qual(is) mudança(s) faria?**  
Mudaria quase tudo. Garantir a participação popular do Conselho é a questão que mais me aflige, porque antes



*ele era todo indicado (grupo de amigos). “Transformar a indicação em processo de eleição é a melhor coisa para a transparência.” Desde 2013, já há processo eleitoral, mas fazemos sem estar na legislação, por a lei ser antiga e branda é permitido, mas precisa estar na lei, pois enquanto não está torna-se uma política de governo, que pode mudar quando mudar a gestão pública. Outro fator é garantir a participação de diferentes segmentos e a participação das mulheres, que fica em torno de 30% somente. A cadeira da presidência ser alternada entre sociedade civil e poder público foi muito importante também.*

**Bloco 1 - Legitimidade:** Legitimidade de relacionamento do *stakeholder*

Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (legal e/ou moral). Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

**01. Como foi eleito presidente do Conselho?** *Na 1ª reunião do Conselho da nova gestão foi eleita toda a mesa diretora, fizemos uma votação, mesmo sendo do poder público.*

**02. O Conselho apresenta-se como um canal paritário de expressão, representatividade e participação. Justifique:**

**Expressão dos problemas da sociedade:** *Sim, temos vários segmentos participando, hoje o Conselho é plural, há a participação inclusive de quem está nas bordas da sociedade. São 11 segmentos trazidos pelo Estatuto da Juventude (lei federal)*

**Representatividade:** *Hoje é representativo, pois há um representante de cada Conselho, que tem um diálogo com a comunidade, com sua região. As cadeiras segmentadas devem provar sua atuação.*

**Participação:** *Temos todos os conselheiros da sociedade civil e jovens que vão como ouvinte. O Conselho funciona como um coletivo e há uma quantidade bacana de jovens que participam do Conselho. Ele não trabalha só a política da juventude, mas dialoga com os jovens. [...] A utilização das mídias sociais é muito forte.*

**03. Há dificuldades no funcionamento no Conselho? Se sim, quais?**

*Temos um time forte no Conselho, engajado. Mas é difícil abrir o espaço na agenda para participar, pois são jovens voluntários. “A maior dificuldade é garantir a participação”. É difícil conseguir a conciliação das atividades. As reuniões devem ser dinâmicas, fazemos reuniões alternadas, um mês de manhã, outro mês à noite e em dias diferentes, para que em algum momento a pessoa possa participar.*

**04. O Conselho Municipal vem atendendo de forma eficaz aos anseios da sociedade? De que forma?**

*Acho que o Conselho tem o tamanho que consegue ter, mas podemos avançar mais, tornando o Conselho mais conhecido. Pode ampliar sua capacidade de atendimento. Tentamos fazer com que as pessoas participem, atendemos demanda pelo site, redes sociais, grupos no whatsapp e canal no Youtube.*

**05. Qual sua opinião sobre a qualificação dos conselheiros? De que forma os conselheiros são preparados para exercer essa função? Há alguma capacitação técnica?**

*Nós vemos pessoas de todos os tipos, desde os mais instruídos até aqueles que não conhecem quem está à frente. Há uma capacitação anual, trazemos pessoas de fora, também explicamos sobre a política, como nasceu. Há uma formação prática sobre projetos, atas e trâmites burocráticos. A coordenadoria que faz. Na escola de governo há capacitação, mas deveria ser contínua. A cada dois ou três meses deveria haver inclusive um contato com outros Conselhos, pois também conta como capacitação.*

**06. Há uma avaliação de desempenho dos conselheiros? Justifique a importância como uma medida para aumentar a eficiência e produtividade nos Conselhos.**

*Sem resposta.*

**07. Os conselheiros consultam suas bases para tomar as decisões ou decidem a partir de suas próprias opiniões?**

*Geralmente sim. Mandamos a pauta antes e, às vezes se conversam antes, há esse diálogo. Mas há aqueles que não consultam, depende da característica do conselheiro. “A preparação poderia ser melhor [...], mas quando tomamos a decisão sentimos que a decisão representa o que o colegiado da juventude está querendo.”*

**08. A formulação de políticas públicas e decisões são compartilhadas pelos conselheiros gestores públicos junto aos conselheiros representantes de organizações, movimentos sociais e sociedade? Com que frequência isso ocorre (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**

*Sempre. Não sentimos quem é da sociedade civil e poder público, não há divisão. O que é colocado nas reuniões é implantado. Apresentamos o relatório do que a coordenadoria realiza.*

**09. A ampliação de públicos externos para participar do Conselho em pautas específicas, com identificação prévia de partes interessadas, poderia melhorar a tomada de decisão e participação? Justificar.**

*Sim, tem acontecido. Temos um coletivo de jovens participando, inclusive de não conselheiros, mas isso não é comum. É característico desse setor.*

**10. Como são divulgadas as decisões tomadas no interior do Conselho à sociedade?**

*Em todos os canais de divulgação comentados anteriormente.*

**11. Coloque com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) o Conselho se configura como:**

**Espaço de disputa de interesses:** *Raramente (2), em período de eleição costuma ter, mas por conta do período de eleição.*

**Instância de democratização e gestão pública participativa:** *Sempre. Hoje, é um espaço de democracia.*

- 12. Os Conselhos são espaços públicos que compartilham a responsabilidade pela produção das políticas públicas, ajudando a construir uma gestão participativa e consolidar a democracia no país.**

**Quais os principais desafios para trilhar diariamente esse caminho com eficácia?**

*Transformar a política que fazemos em política de estado. É preciso institucionalizar para não ter retrocesso. Transformar em lei, ter marcos legal para que a política continue. A Estação Juventude é uma política pública institucionalizada, a Semana da Juventude, a alteração da lei do Conselho, entre outros. É importante tornar permanente a política.*

**Quais os principais desafios no perfil do conselheiro atual para alcançar esse patamar?**

*O desafio é você sempre conseguir ter a capacitação e a consciência (visão) de como estão ajudando a construir um Conselho de juventude, mudando a cultura, para uma cultura de participação. E também “os Conselhos terem mais consciência da importância do trabalho que realizam, da história que estão construindo”.*

- 13. Em sua opinião, atualmente, qual é o principal desafio do Conselho no quesito representatividade?**

*Garantir que na 2ª edição consigamos ter uma conferência com todos os setores. Tivemos reunião com as entidades, movimentos para garantir que todos os setores estejam representados.*

- 14. Como avalia as rotinas do Conselho atualmente? Como um espaço voltado ao exercício da política ou à rotina burocrática da gestão? Justifique a frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre).**

**Exercício de política:** 5, *sempre.*

**Rotina Burocrática da gestão/Operacionalização das atividades:** 2, *raramente (a parte burocrática a coordenadoria faz), o que libera o Conselho da parte tecnicista.*

**Bloco 2 – Poder:** Poder de dependência do *stakeholder* (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

- 15. As atividades profissionais ou de representantes da sociedade civil exercidas pelos conselheiros auxiliam na tomada de decisão e no esclarecimento dos desafios apresentados nas reuniões. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**

*Sempre. Porque a bagagem que eles têm como representante ou profissional, no geral, é fundamental para as decisões do Conselho. Talvez no começo da gestão as pessoas fossem mais “acuadas”, mas não agora, depois de dois anos. A opinião deles é muito forte e concreta.*

- 16. Os conselheiros influenciam suas instituições ou representantes na apresentação de sugestões e na solução dos problemas apresentados no Conselho? Como isso ocorre?**

*O diálogo é fundamental, quando está representando sempre está em contato, a troca de informação é fundamental. Além de conversar, nós temos agendas com as instituições. “Estou sempre indo nas instituições com os segmentos específicos, são reuniões frequentes, visito entidades.”*

**17. Os conselheiros tem poder de influência em sua área de ação? Por quê?**

*Sim.*

**18. São capazes de auxiliar na tomada de decisão nos Conselhos pelo cargo que exercem ou pelo poder de organização que tem na comunidade e/ou sociedade?**

*Eles vêm com a capacidade, somente os da (sociedade) não organizada que não tem esse histórico de diálogo, atuação.*

**19. Atualmente, como você vê o poder do conselheiro em influenciar ou ser influenciado pelas decisões do Conselho? Suas decisões impactam outros atores sociais, mais do que ele é impactado por elas em sua área de atuação?**

*Acho que o Conselho impacta mais que é impactado. Quando decidimos fazer uma ação serão muito maiores os jovens que serão influenciados pelas ações do Conselho.*

**20. Há igualdade de condições para discussão dos temas entre os conselheiros que são gestores e representantes populares?**

*Quando a gestão começa, há pessoas que já tem conhecimento e outras não, há uma diferença, mas não no final de gestão. É a mesma capacidade de interlocução. E há algumas pessoas que entram em instituição após a participação no Conselho. Há tanto capacitação técnica como vivência.*

**21. Os conselheiros são informados tecnicamente sobre a área que representam? Eles têm capacitação geral da Política de Juventude, como os marcos legais, a criação do Conselho, e etc. A capacitação inclui dados estatísticos de todos os setores. Há um repasse de dados da coordenadoria nas reuniões do Conselho.**

**22. Como se dá o poder de articulação do Conselheiro em sua área de atuação? (Baixo, Moderado, Forte). Explique.**

*Forte.*

**Bloco 3 – Urgência:** A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata para a sua área de atuação. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

**23. Os desafios colocados em pauta nas reuniões de Conselho levam em consideração a urgência das ações a serem tomadas ou aquelas que atendem à reivindicação dos próprios conselheiros? Como é feita a escala de prioridade?**

*É muito complicado, porque dentro da Política da Juventude, que é transversal, é difícil definir prioridade. Trabalhamos com temas atuais. Exemplo: Violência com jovens negros, com a mulher. Essas pautas são urgentes. Já aparece na conferência. “É importante não entrar em assuntos específicos, mas garantir os*

*direitos básicos. Eles estão assegurados nos 11 direitos da Política da Juventude. Os representantes acreditam que o caminho é garantir a participação e os direitos básicos.”*

- 24. Stakeholders responsáveis por reivindicações de natureza urgente são chamados a fazer parte de reuniões específicas? Se sim, como ocorre a participação de atores sociais externos no Conselho?**

*Sempre há jovens transitando no Conselho, mas quando há uma urgência vamos atrás dessas pessoas. Nós vamos até lá: nas escolas, associação de bairros que podem ajudar nas decisões do Conselho.*

- 25. Os conselheiros representam de maneira efetiva os stakeholders que tem urgência no encaminhamento de soluções em suas áreas de ação? Sem resposta.**

- 26. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) reivindicações de natureza relevante ou sugestões de políticas públicas são trazidas:**

**Pelos conselheiros do poder público:** 3, às vezes.

**Pelos conselheiros da sociedade civil organizada:** 5, sempre.

**Pela sociedade não organizada:** 4, com frequência.

- 27. Há um monitoramento de prioridades feitas pelo Conselho? Como são escolhidas as prioridades em relação às necessidades e interesses dos segmentos sociais?**

*No início do ano há um calendário e um planejamento com as metas que são mais importantes. O que é urgente fica para ser resolvido mais para o começo do ano. Todo ano há um planejamento.*

- 28. Os conselheiros em sua área de ação costumam ter demandas de caráter urgente? Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique, se necessário. Às vezes aparece.**

- 29. Como as pautas são planejadas?**

*As pautas são planejadas de acordo com as demandas que são organizadas para aquele mês. Os conselheiros podem enviar a sugestão de pauta com uma semana de antecedência.*

- 30. Indique a frequência, com que as pautas são planejadas, segundo os tópicos abaixo (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre):**

**Elas são elaboradas somente pelo presidente do Conselho:** 3, às vezes.

**Em conjunto:** 4, com frequência.

**Pelos funcionários da prefeitura:** 4, com frequência.

**Nenhuma das alternativas:** -

### Teste dos atributos de categorização de *stakeholders*

Em uma escala de 1 a 5, indique a posição que melhor descreve os atributos dos conselheiros. Nesta escala, 1 representa o **mínimo** e 5 o **máximo** (**Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre**).

01. Legitimidade: Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (legal e/ou moral).  
Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Instituições

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sociedade Civil não organizada

02. Poder: Poder de dependência (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Instituições

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sociedade Civil não organizada

03. Urgência: A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Instituições

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sociedade Civil não organizada

**Pesquisa Presidentes dos Conselhos Municipais de Jundiaí/SP**  
**Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais**

**ENTREVISTA**

**Conselho:** CMEJ – *Conselho Municipal de Educação de Jundiaí*

**Data da pesquisa:** 21/07/2015

**Entrevistado:** *Presidente CMEJ*

**Cidade/Bairro aonde mora:** *Jundiaí*

**Escolaridade/Formação (curso):** *Direito e Pedagogia com Administração*

**Local de trabalho/Depto.:** *Secretaria da Educação*

**Função que exerce:** *Professor e Supervisor*

**Há quanto tempo trabalha na instituição?** *17 anos na prefeitura.*

**Exerce ou já exerceu alguma forma de liderança na comunidade? Se sim, qual?**

*Como professor e na Associação de amigos de bairro.*

**Ocupa ou pretende ocupar algum cargo político?** *Não pretende.*

**Há quanto tempo participa do Conselho:** *Estou há três anos, mas já participei de outros Conselhos. No Conselho da Educação iniciei como presidente e o meu mandato irá até 2016.*

**Quais são as exigências para ser presidente do Conselho?** *Sendo conselheiro titular, já pode se candidatar à presidência.*

**Qual é a função do Conselho e suas atribuições enquanto presidente?** *Presidir e mediar às reuniões, pois o poder de decisão é do colegiado e, também, cuidar da parte burocrática e administrativa.*

**Qual é o nº de integrantes do Conselho?** *14 conselheiros titulares.*

**Com que frequência se reúne?** *Uma vez por mês.*

**Como ocorre a participação, em termos de proporcionalidade, de gestores municipais, de instituições e da sociedade civil na composição dos Conselhos?**

*Nós temos a participação do poder público e da sociedade civil organizada, como: Associação de pais e mestres, instituições parceiras, escolas particulares, sindicatos. É um Conselho paritário. Todas as vagas estão preenchidas.*

**Como define sua contribuição ao Conselho?** *Procuro fazer mediação entre poder público e sociedade civil. O Conselho é consultivo, então procuro passar as informações sobre políticas públicas para ciência do Conselho. A ideia é transformá-lo em deliberativo.*

**Os assuntos discutidos no Conselho dizem respeito à sua área de atuação ou formação acadêmica?** *Sim.*

**Atualmente, há indicadores para avaliar e monitorar a eficácia dos Conselhos? Justifique a importância.**

*Não há indicadores, mas uma avaliação interna sobre a participação do Conselho, como ser mais atuante. “Não há um instrumento, mas a opinião do grupo.”*

**O Conselho tem uma legislação e/ou regimento interno próprio?**

*A legislação Municipal é de 1997, nº 5088 e temos um regimento. Não houve alterações até o momento, está sendo feito um estudo para modificações na lei. A legislação, atas e outros assuntos encontram-se no site da prefeitura, na seção de Educação.*

**Se pudesse mudar algo na legislação e/ou regimento interno do Conselho, qual(is) mudança(s) faria?**

*Faria no processo de indicação, incluindo a sociedade civil não organizada. Está sendo estudada a mudança da legislação para que o Conselho passe a ser deliberativo. É uma necessidade para atender a legislação federal.*

**Bloco 1 - Legitimidade:** Legitimidade de relacionamento do *stakeholder*

Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (legal e/ou moral). Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

**01. Como foi eleito presidente do Conselho?**

*Foi indicação da Secretaria da Educação e na primeira reunião os conselheiros elegeram o presidente por votação.*

**02. O Conselho apresenta-se como um canal paritário de expressão, representatividade e participação.**

**Justifique:**

**Expressão dos problemas da sociedade:** *Como tem a representação de vários segmentos, traz a preocupação, o descontentamento de cada um deles, como é o caso do Conselho da Criança e Adolescência, que tem uma cadeira fixa para um representante que traz a preocupação social com as crianças e os adolescentes, assim como com escolas públicas e privadas.*

**Representatividade:** *Há por todos os segmentos que dele participam, como escolas públicas, particulares, sindicatos, entidades representativas, entre outros.*

**Participação:** *Tem que ampliar para a sociedade civil não organizada, para uma comunidade de bairro participar, por exemplo.*



**03. Há dificuldades no funcionamento no Conselho? Se sim, quais?**

*O comprometimento das pessoas. Conscientização da comunidade sobre a importância desse canal de participação, por ser voluntário. Não temos problemas nesta gestão, mas já tivemos em gestões anteriores com falta de quórum. Agora, há um calendário fixo de reuniões, as pautas são enviadas com antecedência e há como o conselheiro se programar.*

**04. O Conselho Municipal atende de forma eficaz aos anseios da sociedade? De que forma?**

*Dando continuidade aos processos educativos; visibilidade às suas ações; trazendo reuniões de conscientização sobre, por exemplo, a importância dos Conselhos escolares; na formação da comunidade, abrindo um canal de comunicação.*

**05. Qual sua opinião sobre a qualificação dos conselheiros? De que forma os conselheiros são preparados para exercer essa função? Há alguma capacitação técnica?**

*Infelizmente não conseguiram fazer. É uma reivindicação que já foi feita. Eles mesmos fazem essa formação.*

**06. Há uma avaliação de desempenho dos conselheiros? Justifique a importância como uma medida para aumentar a eficiência e produtividade nos Conselhos.**

*Seria interessante, mas não há essa avaliação. Poderia ser feita uma auto avaliação sobre se o conselheiro acha que está atendendo as expectativas.*

**07. Os conselheiros consultam suas bases para tomar as decisões ou decidem a partir de suas próprias opiniões?**

*Tenho notado esse amadurecimento. Eles têm consultado as bases nos assuntos pendentes. Há uma tomada de consciência do grupo.*

**08. A formulação de políticas públicas e decisões são compartilhadas pelos conselheiros gestores públicos junto aos conselheiros representantes de organizações, movimentos sociais e sociedade? Com que frequência isso ocorre (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**

*Sim. Com frequência os gestores públicos consultam o Conselho.*

**09. A ampliação de públicos externos para participar do Conselho em pautas específicas, com identificação prévia de partes interessadas, poderia melhorar a tomada de decisão e participação? Justificar.**

*Sim. O Conselho é aberto para ouvir opiniões diferentes, enriquece o Conselho. Há uma crescente participação de instituições como as pastorais, a Fundação Casa, há um crescimento neste sentido.*

**10. Como são divulgadas as decisões tomadas no interior do Conselho à sociedade?**

*Por meio de carta-aberta, publicação das atas, mas ainda poderia haver mais publicidade.*

**11. Coloque com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) o Conselho se configura como:**

**Espaço de disputa de interesses:** 2, raramente.

**Instância de democratização e gestão pública participativa:** 3, às vezes, por conta das deliberações, “precisa ser deliberativo para efetivar a gestão participativa.”

- 12. Os Conselhos são espaços públicos que compartilham a responsabilidade pela produção das políticas públicas, ajudando a construir uma gestão participativa e consolidar a democracia no país.**

**Quais os principais desafios para trilhar diariamente esse caminho com eficácia?**

*Conscientizar para o papel do Conselho e do conselheiro, mais por parte da sociedade civil se apropriar desse espaço, fortalecendo os Conselhos. O poder público tem representado de forma efetiva o Conselho, há essa preocupação. Pela secretaria da educação há uma disponibilização de estrutura para o Conselho, atendendo a legislação.*

**Quais os principais desafios no perfil do conselheiro atual para alcançar esse patamar?** *Tomada de consciência e formação, por meio de capacitação por exemplo.*

- 13. Em sua opinião, atualmente, qual é o principal desafio do Conselho no quesito representatividade?**

*Ampliar a participação, dar mais voz, mais cadeiras para a sociedade civil organizada e não organizada. Tomar decisão pelo interesse coletivo. A paridade é importante, mas já há Conselhos caminhando para mais integrantes da sociedade civil que do poder público, pois “o poder público trabalha para a sociedade civil”.*

- 14. Como avalia as rotinas do Conselho atualmente? Como um espaço voltado ao exercício da política ou à rotina burocrática da gestão? Justifique a frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre).**

**Exercício de política:** 3, às vezes. *Há um caminho a trilhar.*

**Rotina Burocrática da gestão/Operacionalização das atividades:** 3, às vezes.

**Bloco 2 – Poder:** Poder de dependência do *stakeholder* (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

- 15. As atividades profissionais ou de representantes da sociedade civil exercidas pelos conselheiros auxiliam na tomada de decisão e no esclarecimento dos desafios apresentados nas reuniões. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**  
*4, com frequência. Sim, auxilia e muito. Há um conhecimento prévio, principalmente daqueles que representam o poder público, eles sabem até onde conseguem chegar em relação à legislação, mesmo os da sociedade civil organizada, pois a maioria é da área de Educação.*

- 16. Os conselheiros influenciam suas instituições ou representantes na apresentação de sugestões e na solução dos problemas apresentados no Conselho? Como isso ocorre?**

*Eles influenciam sim. Eles levam as informações do Conselho até suas instituições.*

- 17. Os conselheiros tem poder de influência em sua área de ação? Por quê?**

*Sim, pois levam o que tem conhecimento do interior do Conselho para as entidades e muitas vezes tiram dúvidas e ajudam suas instituições sobre as questões que tem conhecimento.*

- 18. São capazes de auxiliar na tomada de decisão nos Conselhos pelo cargo que exercem ou pelo poder de organização que tem na comunidade e/ou sociedade?**

*Pelo cargo que exercem, acabam ajudando, pois são qualificados.*

- 19. Atualmente, como você vê o poder do conselheiro em influenciar ou ser influenciado pelas decisões do Conselho? Suas decisões impactam outros atores sociais, mais do que ele é impactado por elas em sua área de atuação?**

*Os representantes da sociedade civil são mais influenciados pelas decisões.*

- 20. Há igualdade de condições para discussão dos temas entre os conselheiros que são gestores e representantes populares?**

*O Conselho está muito bem qualificado, quem tem vindo conhece da área.*

- 21. Os conselheiros são informados tecnicamente sobre a área que representam?**

*Os representantes atuam ou já atuaram na área e tem bem a visão e, quando não têm, chamamos especialista da área para esclarecer.*

- 22. Como se dá o poder de articulação do Conselheiro em sua área de atuação? (Baixo, Moderado, Forte). Explique.**

*Forte.*

**Bloco 3 – Urgência:** A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata para a sua área de atuação. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

- 23. Os desafios colocados em pauta nas reuniões de Conselho levam em consideração a urgência das ações a serem tomadas ou aquelas que atendem à reivindicação dos próprios conselheiros? Como é feita a escala de prioridade?**

*As reivindicações são colocadas em pauta e a pauta é enviada para todos antes das reuniões, com duas semanas de antecedência. Quando necessário são enviados textos para auxiliar nas discussões. Às vezes chega uma demanda urgente do poder público, mas nem sempre.*

- 24. Stakeholders responsáveis por reivindicações de natureza urgente são chamados a fazer parte de reuniões específicas? Se sim, como ocorre a participação de atores sociais externos no Conselho?**

*Eles se inscrevem e são ouvidos, às vezes nós chamamos.*

- 25. Os conselheiros representam de maneira efetiva os *stakeholders* que tem urgência no encaminhamento de soluções em suas áreas de ação?**

*As pautas podem ser enviadas, sendo aceitas com até dois dias de antecedência para que todos fiquem cientes sobre o que será discutido no dia da reunião.*

- 26. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) reivindicações de natureza relevante ou sugestões de políticas públicas são trazidas:**

**Pelos conselheiros do poder público:** 3, às vezes.

**Pelos conselheiros da sociedade civil organizada:** 3, às vezes.

- 27. Há um monitoramento de prioridades feitas pelo Conselho? Como são escolhidas as prioridades em relação às necessidades e interesses dos segmentos sociais?**

*Sim. Os assuntos são levados para serem avaliados e filtrados pelos conselheiros e, para se fazer a escolha de prioridades.*

- 28. Os conselheiros em sua área de ação costumam ter demandas de caráter urgente? Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique, se necessário.**

3, às vezes.

- 29. Como as pautas são planejadas?**

*São solicitadas aos conselheiros que enviem a pauta com os assuntos da reunião com uma semana de antecedência.*

- 30. Indique a frequência, com que as pautas são planejadas, segundo os tópicos abaixo.**

**Elas são elaboradas somente pelo presidente do Conselho:** 2, raramente.

**Em conjunto:** 4, com frequência.

**Pelos funcionários da prefeitura:** 2, raramente.

**Nenhuma das alternativas:** -

### Teste dos atributos de categorização de *stakeholders*

Em uma escala de 1 a 5, indique a posição que melhor descreve os atributos dos conselheiros. Nesta escala, 1 representa o **mínimo** e 5 o **máximo**. (**Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre**).

01. Legitimidade: Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (legal e/ou moral).  
Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

**Mínimo** **Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Sociedade Civil Organizada

02. Poder: Poder de dependência (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

**Mínimo** **Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Sociedade Civil Organizada

03. Urgência: A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

**Mínimo** **Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Sociedade Civil Organizada

**Pesquisa Presidentes dos Conselhos Municipais de Jundiaí/SP**  
**Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais**

**ENTREVISTA**

**Conselho:** *Conselho Municipal do Direito da Pessoa Idosa - COMDIPI*

**Data da pesquisa:** 17/07/2015

**Entrevistado:** *Presidente COMDIPI*

**Cidade/Bairro aonde mora:** *Jundiaí/Centro*

**Escolaridade/Formação (curso):** *Direito*

**Local de trabalho/Depto.:** *Instituição Lar Anália Franco (trabalho voluntário)*

**Função que exerce:** *Diretor*

**Há quanto tempo trabalha na instituição?** *Oito anos.*

**Exerce ou já exerceu alguma forma de liderança na comunidade? Se sim, qual?**

*Fui líder de um Movimento Associativo Universitário de Jundiaí (AUJ) na década de 1960, que trabalhava por princípios socialistas. Após o golpe de 1964 a associação foi extinta.*

**Ocupa ou pretende ocupar algum cargo político?** *Não pretendo. Fui candidato a vereador.*

**Há quanto tempo participa do Conselho?** *Há 10 anos. Fui observador e conselheiro. E, a partir de 2014, tornei-me presidente do Conselho, que neste período foi institucionalizado tornando-se deliberativo.*

**Quais são as exigências para ser presidente do Conselho?** *Sem resposta.*

**Qual é a função do Conselho e suas atribuições enquanto presidente?**

*Ser fiscalizador, autorizador e normativo. O Conselho é ligado à Secretaria da Assistência Social, que faz a gestão financeira deste fundo.*

**Qual é o nº de integrantes do Conselho?** *São 16, sendo 8 de cada setor: os do poder público são indicados e os 8 da sociedade civil organizada são eleitos. Há mais um suplente por vaga.*

**Com que frequência se reúne?** *Ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, quando necessário.*

**Como ocorre a participação, em termos de proporcionalidade, de gestores municipais, de instituições e da sociedade civil na composição dos Conselhos?**

*A sociedade civil não organizada não tem cadeira, mas participam como observadores. “O presidente é sempre da sociedade civil organizada, [...] não está na legislação, mas fazemos assim. [...] Lutamos para isso.”*

*Temos trabalhado para organizar os Conselhos das cidades que fazem parte do Aglomerado Urbano de Jundiaí. “[...] Há cidades que não funcionam assim, o presidente é sempre do poder público.” A alternância está*

*prevista na legislação, mas o Conselho de Jundiá tem conseguido manter na presidência um membro da sociedade civil organizada. É uma conquista.”*

**Como define sua contribuição ao Conselho?** *Minha experiência é interessante e reconhecida. [...] Trabalhei no poder público, também, e em instituições, tenho visão política e isso facilita o trabalho no Conselho.*

**Os assuntos discutidos no Conselho dizem respeito à sua área de atuação ou formação acadêmica?** *Sim. Tenho facilidade de interpretar a legislação por ser minha área de formação.*

**Atualmente, há indicadores para avaliar e monitorar a eficácia dos Conselhos? Justifique a importância.**  
*Acho que sim. A cada dia mais se pensa nisso, pois se criam ideias, programas, que não são monitorados, avaliados. A avaliação é feita sem muita técnica. No plano de ação nós estabelecemos alguns sistemas de avaliação. [...] Não é recente, mas fizemos constar em nosso plano de ação do biênio 2015 e 2016.*

**O Conselho tem uma legislação e/ou regimento interno próprio?** *Sim. A de nº 8129. Há o estatuto federal, estadual e o Municipal. Temos que acompanhar as três legislações. O regimento foi publicado em 2015 e construído pelo órgão gestor, mas opinamos depois que nos foi passado. Demorou um ano e dois meses para ser publicado, inclusive discutimos a questão da alternância do poder [...] “Discutimos isso baseado em um parecer da OAB e não tiveram como mudar.”*

**Se pudesse mudar algo na legislação e/ou regimento interno do Conselho, qual(is) mudança(s) faria?**  
*[...] Na conferência já foram discutidas mudanças, tanto no estatuto federal como estadual, por exemplo, a questão da redução da idade do idoso de 65 para 60 anos, algumas cidade já tem. Fica aberta ao município a discussão para a mudança da lei. Já foi encaminhada a proposta ao prefeito para discussão. A questão da alternância da presidência também será levada à Conferência.*

#### **Bloco 1 - Legitimidade:** Legitimidade de relacionamento do *stakeholder*

Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (legal e/ou moral). Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

**01. Como foi eleito presidente do Conselho?** *Por reconhecimento público e atuação no município. As pessoas que estavam lá, muitos eu conhecia. Houve uma disputa por segmento representativo. Eu estava representando o segmento de longa permanência, o Lar do Idoso, [...] havia mais duas pessoas competindo, mas como houve votação eu acabei tendo a maioria dos votos, depois na grande plenária eu me apresentei com outros candidatos e consegui ser eleito.*

**02. O Conselho apresenta-se como um canal paritário de expressão, representatividade e participação. Justifique:**

**Expressão dos problemas da sociedade:** *“Sim, ele expressa e é o objetivo maior dele. Os Conselhos foram criados na constituição cidadã de 1988, que deu esta abertura e criou esse mecanismo que é um*

*avanço da democracia social.” Porém, eu creio que é um processo de crescimento, pois os brasileiros começam a se politizar. O mecanismo de Conselho é muito interessante, pois aqueles que vem participar e tem idealismo começam a crescer através das comissões, conhecer os problemas dos idosos. Há comissões específicas que vão até as instituições fazer a fiscalização. [...] O ideal seria construir algo que tivesse todos os Conselhos, porque eles se relacionam, por exemplo, o da saúde. Nós ainda não estamos lá, mas há um projeto, [...] ter uma cadeira na saúde e assistência social.*

**Representatividade:** *Alguns sim, outros nem tanto, por questão de formação, vivência. [...] Com a capacitação melhora a representatividade.*

**Participação:** *Eu acredito que pode melhorar sempre. Você nem sempre tem pessoas que assumem. “[...] Muitas vezes, aqueles que mais participam são os que têm mais dificuldade.”*

**03. Há dificuldades no funcionamento no Conselho? Se sim, quais?**

*Senti no início por causa da legislação e pela falta de estrutura administrativa.*

**04. O Conselho Municipal vem atendendo de forma eficaz aos anseios da sociedade? De que forma?**

*Eu acho que sim. Há avanços culturais na sociedade, a cidade tem um equipamento, mas falta ainda muita coisa, por questão de avanço no empoderamento da sociedade.*

**05. Qual sua opinião sobre a qualificação dos conselheiros? De que forma os conselheiros são preparados para exercer essa função? Há alguma capacitação técnica?**

*Houve na Escola de Governo, como por exemplo, capacitação para a formação do conselheiro, mas deveria haver uma linha (de atuação), [...] poderia ser melhor.*

**06. Há uma avaliação de desempenho dos conselheiros? Justifique a importância como uma medida para aumentar a eficiência e produtividade nos Conselhos.**

*Eu acho importante, mas não existe. Eu delego a representatividade deles em outros eventos, uns vão e fazem relatório. [...] As visitas em instituições de longa permanência é um “banho” de conhecimento. Nós os orientamos para conversar com os assistidos, para avaliar a instituição.*

**07. Os conselheiros consultam suas bases para tomar as decisões ou decidem a partir de suas próprias opiniões?**

*Muito pouco, alguns que participam de alguma organização local, setorial, ainda trazem suas consultas às bases, mas não é regular.*

**08. A formulação de políticas públicas e decisões são compartilhadas pelos conselheiros gestores públicos junto aos conselheiros representantes de organizações, movimentos sociais e sociedade? Com que frequência isso ocorre (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**

*3, com frequência. É uma questão de estrutura organizacional, por exemplo, eles se defendem, às vezes contrariando o próprio conceito de cidadania, mas eu questiono sobre os artigos, programas educacionais para o idoso, digo que está na lei, que é obrigatório. O representante (público) às vezes se defende, eu questiono se é feito, por isso que tem que ser provocador, o presidente, a mesa diretora também.*



- 09. A ampliação de públicos externos para participar do Conselho em pautas específicas, com identificação prévia de partes interessadas, poderia melhorar a tomada de decisão e participação? Justificar.**

*Sim, estamos criando o fórum para atrair outras instituições. Temos o site, o facebook, divulgamos a legislação. Estamos aprimorando, mas precisamos de alguém que faça a manutenção disso.*

- 10. Como são divulgadas as decisões tomadas no interior do Conselho à sociedade?**

*Site, imprensa oficial, panfletos, palestras expositivas, dentro das possibilidades dos recursos humanos e financeiros.*

- 11. Coloque com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) o Conselho se configura como:**

**Espaço de disputa de interesses:** 3, às vezes

**Instância de democratização e gestão pública participativa:** 3, às vezes. *É um mecanismo muito interessante, mas poderia ser melhor. Depende da sociedade assumir mais e melhor.*

- 12. Os Conselhos são espaços públicos que compartilham a responsabilidade pela produção das políticas públicas, ajudando a construir uma gestão participativa e consolidar a democracia no país.**

**Quais os principais desafios para trilhar diariamente esse caminho com eficácia?**

*Os Conselhos tem um papel forte, envolvendo os segmentos. É um processo de reivindicação, de luta que depende do envolvimento da sociedade.*

**Quais os principais desafios no perfil do conselheiro atual para alcançar esse patamar?**

*Eu acho que é mostrar resultado, buscar os anseios, reivindicações, direitos previstos na legislação. Se tivermos unidos, conquistamos, colocamos os projetos na Câmara, [...] por isso que a aglutinação dos Conselhos seria importante.*

- 13. Em sua opinião, atualmente, qual é o principal desafio do Conselho no quesito representatividade?**

*Deveria ter lá (no Conselho da Cidade), representantes dos Conselhos deliberativos e de segmentos sociais importantes à sociedade, como saúde, assistência social e educação, por exemplo. [...] Uma integração desses Conselhos é importante. Mas depende muito da luta do Conselho conquistar e do prefeito permitir. [...] É um convencimento que deve ser feito aos poucos.*

- 14. Como avalia as rotinas do Conselho atualmente? Como um espaço voltado ao exercício da política ou à rotina burocrática da gestão? Justifique a frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre).**

**Exercício de política:** 4, com frequência.

**Rotina Burocrática da gestão/Operacionalização das atividades:** 4, com frequência. [...] *Antes, o Conselho era aleatório, não tinha legislação, demoramos muito tempo para organizar o Conselho.*

**Bloco 2 – Poder:** Poder de dependência do *stakeholder* (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

**15. As atividades profissionais ou de representantes da sociedade civil exercidas pelos conselheiros auxiliam na tomada de decisão e no esclarecimento dos desafios apresentados nas reuniões. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**

*4, com frequência. “Nós temos conselheiros que até agora não falaram nada. São duas ou três pessoas. Eles não falam em público, depois me perguntam. Outros já defendem o ponto de vista, trazem informações.”. É uma questão de empoderamento.*

**16. Os conselheiros influenciam suas instituições ou representantes na apresentação de sugestões e na solução dos problemas apresentados no Conselho? Como isso ocorre?**

Vide resposta 17.

**17. Os conselheiros tem poder de influência em sua área de ação? Por quê?**

*Não, porque às vezes ele é indicado para representar a instituição. “Normalmente vem uma pessoa que não tem influência.” Geralmente não vêm os presidentes da instituição. “Mesmo do poder público, muitas vezes eles nem levam para o secretário, ele nem sabe o que está acontecendo.” Não existe essa troca. [...] Ainda acredito que Jundiá está em um nível bom. “A mesa diretora tem o poder de influenciar na reunião (Presidente, vice-presidente, coordenador, secretário, tesoureiro)”.*

**18. São capazes de auxiliar na tomada de decisão nos Conselhos pelo cargo que exercem ou pelo poder de organização que tem na comunidade e/ou sociedade?**

*Sim, porque eles votam. “Muitas vezes eles não têm muito argumento, justificativa (para a tomada de decisão), não sei se porque alguém influenciou.” Nem sempre é pelo poder que exercem.*

**19. Atualmente, como você vê o poder do conselheiro em influenciar ou ser influenciado pelas decisões do Conselho? Suas decisões impactam outros atores sociais, mais do que ele é impactado por elas em sua área de atuação?**

*Nem tanto assim, porque eles vêm muitas vezes para as reuniões e nem trazem questões de relevância que podem influenciar. Não afeta a mudança. Ele não é coparticipante da situação pelo cargo que exerce.*

**20. Há igualdade de condições para discussão dos temas entre os conselheiros que são gestores e representantes populares?**

*Não é total. Há uma limitação de entendimento pela sociedade civil organizada, que pode melhorar pela qualificação. Eu sempre procuro fazer uma síntese da questão e esclarecer sobre as consequências.*

**21. Os conselheiros são informados tecnicamente sobre a área que representam?**

*Isso é norma. Há um coordenador de cada comissão que apresenta uma ideia que já foi discutida e depois leva para a reunião. O tempo da reunião é curto, são 2h. Muitas vezes os assuntos ficam pendentes.*

**22. Como se dá o poder de articulação do Conselheiro em sua área de atuação? (Baixo, Moderado, Forte).**

**Explique.**

*Moderado.*

**Bloco 3 – Urgência:** A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata para a sua área de atuação. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

**23. Os desafios colocados em pauta nas reuniões de Conselho levam em consideração a urgência das ações a serem tomadas ou aquelas que atendem à reivindicação dos próprios conselheiros? Como é feita a escala de prioridade?**

*Discutimos na mesa diretora antecipadamente. Normalmente é pelos assuntos prioritários. Nesta gestão tomamos como base a legislação para avaliar o que deve ser implementado. Para trocar o conselheiro precisei esperar o regimento ser aprovado. A ideia é atender mais os problemas.*

**24. Stakeholders responsáveis por reivindicações de natureza urgente são chamados a fazer parte de reuniões específicas? Se sim, como ocorre a participação de atores sociais externos no Conselho?**

*Acontece pouco, porque agora que ele está se firmando. Agora externamente ele está se tornando conhecido. Eu encaminho casos para a promotoria, são órgãos que nos ajudam na solução, no encaminhamento.*

**25. Os conselheiros representam de maneira efetiva os stakeholders que tem urgência no encaminhamento de soluções em suas áreas de ação?**

*Nem sempre trazem, “mas ele (o Conselho) não tem braço (capacidade de atendimento)”. A maioria costuma levar a reclamação diretamente onde acontece a prestação de serviço. Todas as entidades que tem trabalho com idoso são obrigadas a se inscreverem e apresentarem os programas que realizam. Eles ficam impedidos de receber dinheiro do fundo ou financiamento do poder público. “É uma forma de pressionar.” Os projetos que estão no edital podem vir a receber uma verba do fundo para administrar suas demandas.*

**26. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) reivindicações de natureza relevante ou sugestões de políticas públicas são trazidas:**

**Pelos conselheiros do poder público:** *4, com frequência. Eu creio que é mais pelo poder público, pois pela lei já é estabelecida quais são as obrigações do poder público, e o Conselho se baseia nisso.*

**Pelos conselheiros da sociedade civil organizada:** *3, às vezes. Se lerem o estatuto, a legislação já pode mudar esse cenário.*

**27. Há um monitoramento de prioridades feitas pelo Conselho? Como são escolhidas as prioridades em relação às necessidades e interesses dos segmentos sociais?**

*Não há um monitoramento, mas esse ano ficamos bloqueados pelo regimento. Agora as comissões estão capacitadas e o regimento está pronto. Isso abrirá nosso caminho.*

28. Os conselheiros em sua área de ação costumam ter demandas de caráter urgente? Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique, se necessário.

2, raramente trazem. Somente quando enfrentam alguma situação.

29. Como as pautas são planejadas?

Segundo as demandas e as prioridades que surgirem. Nós debatemos esses assuntos que são trazidos.

30. Indique a frequência, com que as pautas são planejadas, segundo os tópicos abaixo (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre):

Elas são elaboradas somente pelo presidente do Conselho: 1, nunca.

Em conjunto: 5, sempre.

Pelos funcionários da prefeitura: 1, nunca. Ele pode sugerir pelo conselheiro, mas é sempre discutido.

Nenhuma das alternativas: -

#### Teste dos atributos de categorização de *stakeholders*

Em uma escala de 1 a 5, indique a posição que melhor descreve os atributos dos conselheiros. Nesta escala, 1 representa o mínimo e 5 o máximo (Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre).

01. Legitimidade: Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (legal e/ou moral).  
Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

Mínimo Máximo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sociedade Civil Organizada

02. Poder: Poder de dependência (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sociedade Civil Organizada

03. Urgência: A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sociedade Civil Organizada

**Pesquisa Presidentes dos Conselhos Municipais de Jundiaí/SP**  
**Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais**

**ENTREVISTA**

**Conselho:** *Conselho Municipal de Assistência Social - CMAS*

**Data da pesquisa:** *21/12/2015*

**Entrevistado:** *Presidente CMAS*

**Cidade/Bairro aonde mora:** *Jundiaí/Vila Progresso*

**Escolaridade/Formação (curso):** *Serviço Social e Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas*

**Local de trabalho/Depto.:** *Funcionário da prefeitura.*

**Função que exerce:** *Concursado como Assistente Social. Atualmente, atua na Diretoria de Proteção Social Especial.*

**Há quanto tempo trabalha na instituição?** *Há 24 anos.*

**Exerce ou já exerceu alguma forma de liderança na comunidade? Se sim, qual?** *Participo no Movimento Negro, com algumas inserções; da diretoria do Clube 21 de setembro, já fiz trabalhos com meninos de rua e minha maior atuação foi na área de Criança e Adolescência. “A minha militância é ligada à minha profissão.”*

**Ocupa ou pretende ocupar algum cargo político?** *Hoje tenho um cargo político (comissionado), mas na questão política partidária não pretendo ocupar cargo.*

**Há quanto tempo participa do Conselho?** *Já participei do Conselho da Criança e Adolescência e do Conselho da Assistência Social. No da Assistência Social, estou participando de forma sistemática nos últimos quatro anos.*

**Quais são as exigências para ser presidente do Conselho?** *Na legislação atual, que mudou em 2013, há uma alternância da presidência entre o poder público e a sociedade civil. A cada dois anos há essa mudança, uma rotação entre os pares. Em 2013 eu vim a ser presidente pelo poder público. O Conselho é por segmento, há as entidades, representada pelos trabalhadores e os usuários (beneficiários de algum programa ou ligado a algum movimento). Deve ter uma atuação no segmento, quando é da sociedade civil e do poder público são quatro vagas para assistência social e secretarias.*

**Qual é a função do Conselho e suas atribuições enquanto presidente?** *O presidente não é mais que outros conselheiros. Tem a função de organizar, conduzir os trabalhos, mas não toma decisão sozinho, deve haver um consenso.*

**Qual é o nº de integrantes do Conselho?** *São 18 titulares, no total. Sendo 9 integrantes do poder público e 9 da sociedade civil. Sem contar os suplentes.*

**Com que frequência se reúne?** *Temos uma reunião ordinária por mês, mas temos que fazer as extraordinárias também. Esse ano fizemos em torno de 24 reuniões.*

**Como ocorre a participação, em termos de proporcionalidade, de gestores municipais, de instituições e da sociedade civil na composição dos Conselhos?**

*São 18 no total: 9 titulares da sociedade civil (3 usuários, 3 representantes de Entidades, 3 trabalhadores do SUAS – Sistema Único da Assistência Social) e 9 do poder público (4 indicados pelo órgão gestor da assistência e os outros 5 são das secretarias, normalmente técnicos que tem poder de decisão em sua secretaria). Mas há dificuldade na participação dos que são do poder público, pois as reuniões não são realizadas em horário de expediente.*

*Há pessoas que teremos que recompor no Conselho. Estamos com algumas defasagens na coordenação do idoso e dos usuários.*

**Como define sua contribuição ao Conselho?** *Tem a ver com a parte técnica, eu faço a gestão da política de assistência, contribuo tecnicamente com a política e a militância. Há uma aproximação com a parte governamental e não governamental.*

**Os assuntos discutidos no Conselho dizem respeito à sua área de atuação ou formação acadêmica?** *Sim, totalmente.*

**Atualmente, há indicadores para avaliar e monitorar a eficácia dos Conselhos? Justifique a importância.**

*Hoje não existe nenhum indicador. Mas acredito ser importante até para compor o Conselho, para a construção da política que vem se constituindo nos últimos anos. Nós não monitoramos as interferências e como isto tem ajudado na qualificação do Conselho. Quando você desenvolve um serviço é importante ter os indicadores para monitorar o trabalho.*

**O Conselho tem uma legislação e/ou regimento interno próprio?**

*Há uma política nacional, que é de 2004. Eu acho que o estado não tem sua política. O Conselho Municipal tem a Lei 8275, que é recente, de julho de 2014. Além do Conselho ela engloba a política da Assistência Social. Tem poucos municípios com sua própria legislação. Para receber a verba não é necessário ter a legislação, mas ter o Conselho formado. Também temos um regimento interno.*

*Na assistência social temos o SUAS, que é como o SUS, da Saúde. É um sistema que pode ser reconhecido pelo cidadão, que garante os serviços de proteção e atenção ao usuário.*

**Se pudesse mudar algo na legislação e/ou regimento interno do Conselho, qual(is) mudança(s) faria?**

*Se pudesse mudaria a alternância da presidência, entre poder público e sociedade civil organizada, deixando a presidência somente para a sociedade civil. Estamos no primeiro mandato onde a alternância está formalizada, pois antes havia um pacto entre os representantes para fazermos a alternância. [...] “Há uns contras (conflitos que ocorrem na condução do Conselho) pela presidência ser do poder público. Eu acho complicado.” [...] O que foi mudada na última legislação é que quando passam dois mandatos deve haver um rodízio de pessoas, não pode mais sair de um segmento e passar para outro, como alguns representantes faziam. Isso é bom, pois traz*

*renovação, mas ao mesmo tempo pessoas capacitadas saem e devem entrar novos que muitas vezes não conhecem sobre o Conselho e o que é ser conselheiro.*

**Bloco 1 - Legitimidade:** Legitimidade de relacionamento do *stakeholder*

Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (legal e/ou moral). Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

**01. Como foi eleito presidente do Conselho?**

*Primeiro, fui indicada como representante da área governamental, houve um consenso na indicação de nomes e depois a legitimação da presidência pelo voto.*

**02. O Conselho apresenta-se como um canal paritário de expressão, representatividade e participação.**

**Justifique:**

**Expressão dos problemas da sociedade:** *Acaba expressando, pois a assistência social funciona como um sistema – o SUAS. Há a obrigação de prover a assistência, seja para a mulher vítima de violência, morador de rua, criança e adolescência.*

**Representatividade:** *Temos um sistema interessante. Quem representa a assistência, como os trabalhadores, devem se organizar periodicamente em fóruns, para atender a demanda necessária nesta área. Na inscrição deve provar que tem uma militância. As entidades estão organizadas em rede, mas estão mais soltas, pensando em seu próprio segmento. [...] “Às vezes não dá para saber se a instituição tem noção do impacto da sua decisão na sociedade.” Mesmo o poder público tem uma visão mais geral. A política é complexa, ou você tem um conhecimento técnico ou uma sensibilidade com o tema.*

**Participação:** *A participação é mais legítima, mais para alguns segmentos que para outros. Depende do conhecimento que cada um tem.*

**03. Há dificuldades no funcionamento do Conselho? Se sim, quais?**

*A dificuldade se dá por causa da complexidade dos temas, da questão financeira, entender da política. A gente discute, por exemplo, sobre o orçamento público, como se dá o gasto. [...] Você tem que entender a problemática do segmento, hoje há uma política diferente, a instituição não faz só o que é sua missão, mas deve fazer o que a política fala que é necessário para dar conta dos problemas sociais. “O Conselho ainda não se constitui como um espaço de discussão das políticas públicas.” Talvez haja outros fóruns, como o Conselho estadual que traz discussões maiores, mas aqui discutimos mais a urgência.*

**04. O Conselho Municipal vem atendendo de forma eficaz aos anseios da sociedade? De que forma?**

*A gente consegue atuar mais na emergência. Não damos conta de resolver todos os problemas sociais, mas o que “pulsa”, o que é mais gritante. Uma avaliação como foi falado seria interessante. [...] Não dá para*



*falar se ele cumpre. Acho que cumpre o que é mais emergente. A gente tem uma legislação para atender, as demandas urgentes são legítimas, não são assistencialistas.*

**05. Qual sua opinião sobre a qualificação dos conselheiros? De que forma os conselheiros são preparados para exercer essa função? Há alguma capacitação técnica?**

*Então, na verdade, a gente tem algumas questões que devem ser desenvolvidas, devemos aperfeiçoar mais. Há pessoas que foram capacitadas e capacitam os novos que chegaram. Para 2016, o desafio é que a maioria dos representantes será renovada para o próximo mandato. Teremos que pensar em uma capacitação maior. Deveríamos nos atentar mais na capacitação do Conselho.*

**06. Há uma avaliação de desempenho dos conselheiros? Justifique a importância como uma medida para aumentar a eficiência e produtividade nos Conselhos.**

*Existe somente a avaliação em relação à frequência. [...] Eu não sei quais os indicadores deveriam ser usados. Poderia ser por segmento. [...] mas seria interessante.*

**07. Os conselheiros consultam suas bases para tomar as decisões ou decidem a partir de suas próprias opiniões?**

*Eles fazem uma prestação de contas que é legítima, do que foi discutido naquele período, principalmente os trabalhadores, mas é necessário aperfeiçoarmos.*

**08. A formulação de políticas públicas e decisões são compartilhadas pelos conselheiros gestores públicos junto aos conselheiros representantes de organizações, movimentos sociais e sociedade? Com que frequência isso ocorre (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**

*Às vezes. Em sua maioria as decisões devem ser tomadas com urgência. As questões federais, por exemplo, vem com prazo curto para serem cumpridas e não dá tempo de fazer as discussões com os segmentos. [...] Elas são colocadas no Conselho e votadas. Agora há questões que pedimos esclarecimentos e detalhamentos antes de aprovar, “mas às vezes, as pessoas acabam votando sem grandes noções do que aquilo significa.”*

**09. A ampliação de públicos externos para participar do Conselho em pautas específicas, com identificação prévia de partes interessadas, poderia melhorar a tomada de decisão e participação? Justificar.**

*Já ocorreu sim, quando estávamos votando sobre pessoas em situação de rua. Seria feito um convênio para colocar o serviço de atendimento para essas pessoas em determinado bairro. Houve muitas controvérsias, sobre ter esse serviço no bairro, mas tivemos muita participação. [...] As reuniões são abertas, mas o público externo não tem direito ao voto.*

**10. Como são divulgadas as decisões tomadas no interior do Conselho à sociedade?**

*Temos um site, aonde tem todas as atas, deliberações, que são divulgadas pela imprensa oficial também, bem com a pauta das reuniões.*

- 11. Coloque com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) o Conselho se configura como:**

**Espaço de disputa de interesses:** 5, sempre (devido a ser um espaço de discussão de recursos e financeiro também).

**Instância de democratização e gestão pública participativa:** 5, sempre (embora pareça contraditório, a participação é inerente ao Conselho, apesar das discussões e dos interesses serem expressos, no final a reunião acaba sendo democrática).

- 12. Os Conselhos são espaços públicos que compartilham a responsabilidade pela produção das políticas públicas, ajudando a construir uma gestão participativa e consolidar a democracia no país.**

**Quais os principais desafios para trilhar diariamente esse caminho com eficácia?**

*Diz respeito à questão da urgência, às vezes acabamos atendendo mais aos protocolos do próprio sistema que as questões sociais. “Devemos passar do urgente (atendimento aos protocolos) para o necessário [...] e pensarmos na prevenção.”*

**Quais os principais desafios no perfil do conselheiro atual para alcançar esse patamar?**

*Ele ter essa participação social. Estar ligado não só no seu Conselho, mas discutir a política pública, no seu dia a dia de trabalho, participando de outros movimentos.*

- 13. Em sua opinião, atualmente, qual é o principal desafio do Conselho no quesito representatividade?**

*Eu acho que é conseguir constituir os comitês locais em Jundiá e fortalecer a participação dos usuários para dar um retorno sobre o cumprimento da legislação. Ter um monitoramento dos serviços públicos pela sociedade civil, não somente o monitoramento junto às entidades.*

- 14. Como avalia as rotinas do Conselho atualmente? Como um espaço voltado ao exercício da política ou à rotina burocrática da gestão? Justifique a frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre).**

**Exercício de política:** 4, com frequência.

**Rotina Burocrática da gestão/Operacionalização das atividades:** 5, sempre

**Bloco 2 – Poder:** Poder de dependência do *stakeholder* (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

- 15. As atividades profissionais ou de representantes da sociedade civil exercidas pelos conselheiros auxiliam na tomada de decisão e no esclarecimento dos desafios apresentados nas reuniões. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**

*5, sempre auxilia. Sempre tem um que detém mais conhecimento de uma ou outra situação.*

- 16. Os conselheiros influenciam suas instituições ou representantes na apresentação de sugestões e na solução dos problemas apresentados no Conselho? Como isso ocorre?**

*Acredito que sim, pois às vezes acabamos discutindo algumas questões tão específicas, na maioria das vezes tem a ver com financiamento de determinados serviços, mas quando discutimos a política pública acontece.*

- 17. Os conselheiros tem poder de influência em sua área de ação? Por quê?**

*Sim, há pessoas que são “chave” no Conselho, que dão legitimidade ao que foi discutido, independente da área que elas atuam. Há outras que na área de ação delas há influência, mas não no geral.*

- 18. São capazes de auxiliar na tomada de decisão nos Conselhos pelo cargo que exercem ou pelo poder de organização que tem na comunidade e/ou sociedade?**

*Pelo poder de organização, não pelo cargo.*

- 19. Atualmente, como você vê o poder do conselheiro em influenciar ou ser influenciado pelas decisões do Conselho? Suas decisões impactam outros atores sociais, mais do que ele é impactado por elas em sua área de atuação?**

*Eles impactam mais, que são impactados.*

- 20. Há igualdade de condições para discussão dos temas entre os conselheiros que são gestores e representantes populares?**

*Eles não estão no mesmo patamar, porque os gestores acabam tendo mais conhecimento, apesar de partilharem com o grupo.*

- 21. Os conselheiros são informados tecnicamente sobre a área que representam?**

*Em alguns casos temos isso, por exemplo, nas decisões orçamentárias ou em uma questão com uma entidade é dada abertura para o entendimento do assunto trazendo técnicos e profissionais da área.*

- 22. Como se dá o poder de articulação do Conselheiro em sua área de atuação? (Baixo, Moderado, Forte). Explique.**

*Depende do segmento. Do conselheiro gestor público é baixo, do trabalhador é de moderado para forte e das entidades e usuários é baixo.*

**Bloco 3 – Urgência:** A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata para a sua área de atuação. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

- 23. Os desafios colocados em pauta nas reuniões de Conselho levam em consideração a urgência das ações a serem tomadas ou aquelas que atendem à reivindicação dos próprios conselheiros? Como é feita a escala de prioridade?**

*É difícil o conselheiro propor uma pauta. Ele aprova, mas como a política está muito estruturada, as questões são do próprio sistema mesmo. Tem discussões em torno de questões financeiras, convênios e etc.*

*Ainda não conseguimos entrar em questões trazidas pelos conselheiros de sua área de ação. O temário da Conferência vem exigindo que se cumpra o que foi proposto nas deliberações anteriores e que se façam novas propostas. Ainda é um desafio colocar em pauta o que foi deliberado na Conferência.*

- 24. Stakeholders responsáveis por reivindicações de natureza urgente são chamados a fazer parte de reuniões específicas? Se sim, como ocorre a participação de atores sociais externos no Conselho?**

*Eles têm direito à voz em pautas específicas. Essas pessoas são chamadas a participar.*

- 25. Os conselheiros representam de maneira efetiva os stakeholders que tem urgência no encaminhamento de soluções em suas áreas de ação?**

*Ainda não é geral, com algumas exceções. O que eu vejo hoje é que parte dos trabalhadores tem se reunido e trazido algumas questões.*

- 26. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) reivindicações de natureza relevante ou sugestões de políticas públicas são trazidas:**

**Pelos poder público:** 5, sempre.

**Pelas instituições:** 3, às vezes.

**Pelos trabalhadores (SUAS - Sistema Único de Assistência Social):** 2, raramente (eles mais discutem, que trazem sugestões.)

**Pelos usuários:** 1, nunca.

- 27. Há um monitoramento de prioridades feitas pelo Conselho? Como são escolhidas as prioridades em relação às necessidades e interesses dos segmentos sociais?**

*Não é feita, ocorre conforme a demanda.*

- 28. Os conselheiros em sua área de ação costumam ter demandas de caráter urgente? Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique, se necessário.**

*Eles não trazem questões específicas. É obedecida uma lógica de prioridades e demandas da Política Nacional de Assistência Social e do Sistema Único de Assistência Social de Jundiá.*

- 29. Como as pautas são planejadas?**

*De acordo com a demanda, quer seja de prazos, urgência de discutir determinados temas. Normalmente, são questões orçamentárias, financeiras ou questões relevantes para sociedade naquele momento.*

- 30. Indique a frequência, com que as pautas são planejadas, segundo os tópicos abaixo (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre):**

**Elas são elaboradas somente pelo presidente do Conselho:** 1, nunca.

**Em conjunto:** 1, nunca.

**Pelos funcionários da prefeitura:** 1, nunca.

**Nenhuma das alternativas:** Há uma comissão (diretoria executiva, presidente, vice e secretários) que faz a pauta.

### Teste dos atributos de categorização de *stakeholders*

Em uma escala de 1 a 5, indique a posição que melhor descreve os atributos dos conselheiros. Nesta escala, 1 representa o **mínimo** e 5 o **máximo** (**Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre**).

01. Legitimidade: Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (legal e/ou moral).  
Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Instituições

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Usuários

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Trabalhadores

02. Poder: Poder de dependência (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Instituições

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Usuários

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Trabalhadores

03. Urgência: A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Instituições

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Usuários

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Trabalhadores

**Pesquisa Presidentes dos Conselhos Municipais de Jundiaí/SP**  
**Identificação das Partes Interessadas nos Conselhos Municipais**

**ENTREVISTA**

**Conselho:** *Conselho Municipal de Cultura*

**Data da pesquisa:** *22/12/2015*

**Entrevistado:** *Presidente Conselho Municipal de Cultura*

**Cidade/Bairro aonde mora:** *Jundiaí/Engordadouro*

**Escolaridade/Formação (curso):** *Direito*

**Local de trabalho/Depto.:** *Escolas Íntegra e Maple Bear em Jundiaí.*

**Função que exerce:** *Mantenedor*

**Há quanto tempo trabalha na instituição?** *Desde a fundação.*

**Exerce ou já exerceu alguma forma de liderança na comunidade. Se sim, qual?** *Há nove anos faço trabalho voluntário na Pastoral do Menor do Bairro Jardim São Camilo, fazendo arte-educação.*

**Ocupa ou pretende ocupar algum cargo político?** *Por hora não.*

**Há quanto tempo participa do Conselho?** *Há 10 anos. Até para o Conselho poder perdurar, pois falta participação.*

**Quais são as exigências para ser presidente do Conselho?** *Ser maior de 18 anos e ter alguma ligação com a arte, nas áreas temáticas: música, literatura, dança, patrimônio histórico, teatro.*

**Qual é a função do Conselho e suas atribuições enquanto presidente?**

*Representar a sociedade civil de Jundiaí junto ao poder público Municipal em todos os assuntos ligados à cultura; elaborar diretrizes; aprovar orçamentos; apresentar, discutir e elaborar projetos, entre outras, além de coordenar e fiscalizar as ações e os processos de escolha. Quanto às atribuições do presidente, não há no Decreto uma competência exclusiva do presidente, mas do corpo deliberativo, formado por 2 representantes da secretaria de cultura; por 2 representantes de cada comissão específica de cultura e um presidente, vice-presidente e dois secretários.*

**Qual é o nº de integrantes do Conselho?** *São 14 conselheiros, pela lei atual. [...] Além dos 14 conselheiros das comissões, há dois representantes da secretaria de cultura. Os 14 representantes são da sociedade civil não organizada. Atualmente, não têm suplentes, mas já está previsto ter suplente no novo formato da legislação e algumas cadeiras para organizações da sociedade civil organizada. A proposta está no Jurídico da prefeitura para ser aprovada.*

**Com que frequência se reúne?** *Uma vez por mês.*

**Como ocorre a participação, em termos de proporcionalidade, de gestores municipais, de instituições e da sociedade civil na composição dos Conselhos?**

*É minoritária a participação do governo no Conselho, são duas pessoas e as demais representam a sociedade civil não organizada.*

**Como define sua contribuição ao Conselho?**

*“A gente acabou sendo um meio de pressão para que a secretaria se ativasse. Fizemos uma reunião na secretaria (com o Secretário de Cultura) em que tudo o que falei foi acontecendo depois.” [...] Eu me pergunto qual é o motivo da falta de participação, [...] vão 4 ou 5 pessoas na reunião. Nós queremos fazer política pública de cultura, política que fique para sempre, que seja de interesse da comunidade e da sociedade de modo geral. Há reivindicações que já estão caminhando. Muita coisa foi feita. [...] Queremos fazer lei do coral, da orquestra, do corpo de teatro, do corpo de dança, leis que permaneçam [...].*

**Os assuntos discutidos no Conselho dizem respeito à sua área de atuação ou formação acadêmica?**

*Eu acho que dizem bastante a respeito. Como fiz direito tenho mais facilidade de proceder com os assuntos do Conselho.*

**Atualmente, há indicadores para avaliar e monitorar a eficácia dos Conselhos? Justifique a importância.**

*Não. O Conselho não tem condições de fazer. Eu imagino que deve ser feito por pessoal técnico. Deve haver uma contratação de pessoal especializado para fazer esse mapeamento.*

**O Conselho tem uma legislação e/ou regimento interno próprio?**

*O Conselho Municipal de Cultura foi criado pela Lei 2.083/74, reorganizado pelo Decreto 20.888/07. O Decreto 21.390/08, diz respeito ao regimento interno do Conselho.*

**Se pudesse mudar algo na legislação e/ou regimento interno do Conselho, qual(is) mudança(s) faria?**

*Fizemos as mudanças para a nova lei, como a participação maior do governo, para melhorar a comunicação. Haverá mais gestores participando do Conselho, mas é importante que essas pessoas tenham afinidade com a área cultural. [...] As universidades, por exemplo, estão totalmente desligadas dos Conselhos, seria importante participarem. O que está faltando agora é fazer o Plano Municipal de Cultura. Seu eu puder, já vou mexer com isso (antes do final do mandato) e deixar para alguém dar continuidade. O plano é um dos itens (são cinco elementos) que se integram ao sistema federal. Se houver a integração há um repasse de verba federal, mas não é obrigatório se integrar.*

**Bloco 1 - Legitimidade:** Legitimidade de relacionamento do *stakeholder*

Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (legal e/ou moral). Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

**01. Como foi eleito presidente do Conselho?**



*Foi feita uma chamada, divulgada, as pessoas que tinham interesse fizeram inscrição para participar. Algumas comissões tem mais candidato que vaga, como a da literatura. É feita uma eleição dos pares dentro de cada comissão e é eleito dentro da comissão o presidente e vice-presidente e depois essas duas pessoas se tornarão conselheiras. Depois no Conselho é feita outra eleição para quem é presidente, vice-presidente, primeiro secretário e segundo secretário. Acredito que o Conselho tem legalidade, é legítimo e traz os anseios da sociedade. As pessoas que participam são ligadas à área de literatura, são escritores, têm artistas e pessoas da sociedade civil.*

**02. O Conselho apresenta-se como um canal paritário de expressão, representatividade e participação.**

**Justifique:**

**Expressão dos problemas da sociedade:** *Consegue se preocupar com a sociedade e cada comissão preocupa-se com sua área. É sensível à demanda, é aberto, tem página no facebook e recebe sugestões.*

**Representatividade:** *Sim. Toda pessoa que quiser participar pode e tem voz.*

**Participação:** *Para elaborar a nova legislação, tivemos a comissão de estudos mista: tanto do governo, quanto de conselheiros, como da sociedade civil e pessoas fora do Conselho.*

**03. Há dificuldades no funcionamento no Conselho? Se sim, quais?**

*Eu sempre aconselhei que cada secretaria tivesse um profissional da área de direito para poder assessorar. Eu tenho conhecimento, mas não sou especialista em direito cultural. Preciso pesquisar para dar parecer e ter visão mais ampla. Cada Conselho deveria ter um advogado especialista na área em que o Conselho atua e que fosse isento. “A paridade é uma tentativa de melhorar o funcionamento do Conselho, porque, às vezes, alguma coisa que acontece dentro da secretaria nós ficamos sabendo depois ou pela imprensa. [...] O planejamento da secretaria tinha que ser feito de mãos dadas com o Conselho e, hoje, isso não acontece.” A princípio, o fato do Conselho ter mais participantes da sociedade civil é uma forma mais autêntica de participação. O saldo foi positivo, mas a paridade acaba sendo importante para o funcionamento do Conselho.*

**04. O Conselho Municipal vem atendendo de forma eficaz aos anseios da sociedade? De que forma?**

*É o que eu disse, ele atende, pois tem representatividade, os conselheiros são sensíveis às demandas de cada área e pelo resultado que tivemos nos dois últimos mandatos, acredito que atendeu.*

**05. Qual sua opinião sobre a qualificação dos conselheiros? De que forma os conselheiros são preparados para exercer essa função? Há alguma capacitação técnica?**

*Não. É uma reivindicação nossa para os conselheiros, mas acabou não acontecendo, tivemos palestras com representantes do Ministério da Cultura. “Seria necessário investir mais”. Para isso os conselheiros tem que querer participar. Teria que criar um mecanismo para isso ser sistemático.*

**06. Há uma avaliação de desempenho dos conselheiros? Justifique a importância como uma medida para aumentar a eficiência e produtividade nos Conselhos.**

*Acho que sim. “Inclusive ajudaria para que as pessoas tivessem mais responsabilidade, mais compromisso, faltassem menos, se dedicassem mais.” [...] Teria que ser algo combinado entre a secretaria e o Conselho,*

*alguém de fora com conhecimento técnico. Como é voluntário não pode ser imposto, as pessoas teriam que aceitar e se sujeitar à avaliação. Porque se você envia um projeto de lei e a pessoa já não lê, que dirá ser avaliado [...]. Mas acredito que seria uma boa.*

**07. Os conselheiros consultam suas bases para tomar as decisões ou decidem a partir de suas próprias opiniões?**

*Acredito que sim. Principalmente a comissão e todos que estão ligados a uma categoria. Sempre são sensíveis à sua área. Pelo que a gente ouve, sim. A comissão também ajuda a cumprir esse papel. Nas pautas, sugiro uma nova demanda, e eu faço a ressalva que todos serão ouvidos. Nunca terminamos uma reunião sem que todos que quisessem, tivessem a oportunidade de falar.*

**08. A formulação de políticas públicas e decisões são compartilhadas pelos conselheiros gestores públicos junto aos conselheiros representantes de organizações, movimentos sociais e sociedade? Como que frequência isso ocorre (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**

*Sim. Do gestor de cultura, com frequência. [...] Mas algumas comissões reclamam disso. A comissão de literatura é mais tranquila, quanto a isso. Artes Visuais, Patrimônio, Teatro tem mais elementos para responder essa questão.*

**09. A ampliação de públicos externos para participar do Conselho em pautas específicas, com identificação prévia de partes interessadas, poderia melhorar a tomada de decisão e participação? Justificar.**

*Sim, já aconteceu. As pessoas sabem quando acontecem as reuniões, que são divulgadas. Acredito que o novo formato do Conselho irá facilitar a participação de mais pessoas.*

**10. Como são divulgadas as decisões tomadas no interior do Conselho à sociedade?**

*Temos o Facebook. Já conversamos com a secretaria de divulgar no jornal local, mas o próprio jornal nunca se interessou. No site da secretaria de cultura não há informações sobre o Conselho. As atas são divulgadas no diário oficial.*

**11. Coloque com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) o Conselho se configura como:**

**Espaço de disputa de interesses:** *Às vezes*

**Instância de democratização e gestão pública participativa:** *Sempre*

**12. Os Conselhos são espaços públicos que compartilham a responsabilidade pela produção das políticas públicas, ajudando a construir uma gestão participativa e consolidar a democracia no país.**

**Quais os principais desafios para trilhar diariamente esse caminho com eficácia?**

*O estreitamento de comunicação com a secretaria e um maior comprometimento dos conselheiros. [...] O ideal seria o desejo altruísta de participar, sem interesse. Mas talvez eu esteja enganada e um pouco de interesse também seja bom.*

**Quais os principais desafios no perfil do conselheiro atual para alcançar esse patamar?**

*Falta a visão altruísta. Talvez uma capacitação possa sensibilizar para que as pessoas venham para o Conselho com essa visão, não apenas pelo interesse particular ou obrigação. [...] A sensibilização deve ser sistemática, não uma vez somente.*

**13. Em sua opinião, atualmente, qual é o principal desafio do Conselho no quesito representatividade?**

*Vide resposta anterior.*

**14. Como avalia as rotinas do Conselho atualmente? Como um espaço voltado ao exercício da política ou à rotina burocrática da gestão? Justifique a frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre).**

**Exercício de política:** *Com frequência. Mas tem que aperfeiçoar muito.*

**Rotina Burocrática da gestão/Operacionalização das atividades:** *Com frequência.*

**Bloco 2 – Poder:** Poder de dependência do *stakeholder* (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

**15. As atividades profissionais ou de representantes da sociedade civil exercidas pelos conselheiros auxiliam na tomada de decisão e no esclarecimento dos desafios apresentados nas reuniões. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique a resposta.**

*Sim. Às vezes. A maioria deles tem conhecimento, são artistas, pessoas ligadas à arte, eles trabalham na área e tem conhecimento técnico.*

**16. Os conselheiros influenciam suas instituições ou representantes na apresentação de sugestões e na solução dos problemas apresentados no Conselho? Como isso ocorre?**

*Tem poucas pessoas ligadas às instituições, são artistas, autônomos. Indiretamente sim, mas todos são pessoas físicas.*

**17. Os conselheiros tem poder de influência em sua área de ação? Por quê?**

*Sim, são lideranças, foram eleitas e representam seu segmento.*

**18. São capazes de auxiliar na tomada de decisão nos Conselhos pelo cargo que exercem ou pelo poder de organização que tem na comunidade e/ou sociedade?**

*Pelos dois, mas depende da pessoa.*

**19. Atualmente, como você vê o poder do conselheiro em influenciar ou ser influenciado pelas decisões do Conselho? Suas decisões impactam outros atores sociais, mais do que ele é impactado por elas em sua área de atuação?**

*Pode acontecer dele ser impactado, causar transformações até a contragosto, mas a maioria decidiu.*

**20. Há igualdade de condições para discussão dos temas entre os conselheiros que são gestores e representantes populares?**

*Sim. Todos são ouvidos. Quanto à igualdade no entendimento das informações há variações, mas tudo é explicado, inclusive para as pessoas que estão participando, mas não são conselheiras.*

**21. Os conselheiros são informados tecnicamente sobre a área que representam?**

*Existe a possibilidade de contratação, mas nunca foi contratado alguém pela secretaria para dar parecer técnico. Seria muito bom se tivesse alguém com capacitação técnica.*

**22. Como se dá o poder de articulação do Conselheiro em sua área de atuação? (Baixo, Moderado, Forte). Explique.**

*Moderado. Algumas comissões são mais articuladas que outras. Depende da pessoa, no geral é moderado.*

**Bloco 3 – Urgência:** A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata para a sua área de atuação. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

**23. Os desafios colocados em pauta nas reuniões de Conselho levam em consideração a urgência das ações a serem tomadas ou aquelas que atendem à reivindicação dos próprios conselheiros? Como é feita a escala de prioridade?**

*Sim. Tanto que nenhum ponto deixa de ser tratado. Todas as questões são encaminhadas. [...] Temos diversas coisas importantes, mas quando há prazos tratamos o assunto com maior urgência. Ainda que não haja uma resposta no momento, tudo é encaminhado. A decisão é da secretaria, nas questões de competência interna da secretaria. Nós cobramos, por meio de reuniões extraordinárias. “O encaminhamento dos assuntos são feitos de forma rápida, mas nem sempre a resposta é rápida. Deve aumentar o entendimento, a consciência do gestor de que a legitimidade do Conselho aumenta se houver um trabalho conjunto com o Conselho.”*

**24. Stakeholders responsáveis por reivindicações de natureza urgente são chamados a fazer parte de reuniões específicas? Se sim, como ocorre a participação de atores sociais externos no Conselho?**

*É sempre muito informal. Os conselheiros já tem esse relacionamento com a classe deles. Mas é raro acontecer, até mesmo as questões urgentes são pontuais, mas procuramos dar resposta imediata. Muita coisa nós não temos o poder de decisão. Mas se estreitar o relacionamento com a secretaria, tudo funcionará mais rápido e melhor. Já está evoluindo para esta forma.*

**25. Os conselheiros representam de maneira efetiva os stakeholders que tem urgência no encaminhamento de soluções em suas áreas de ação?**

*4, 5 vezes ao ano, as comissões trazem suas questões, as questões de urgência são encaminhadas, mas nem sempre a resposta da secretaria é satisfatória.*

- 26. Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre) reivindicações de natureza relevante ou sugestões de políticas públicas são trazidas:**

**Pelos conselheiros do poder público:** *Às vezes*

**Pelos conselheiros da sociedade civil:** *Com frequência*

- 27. Há um monitoramento de prioridades feitas pelo Conselho? Como são escolhidas as prioridades em relação às necessidades e interesses dos segmentos sociais?**

*Eu acho que deveria existir o Plano Nacional de Cultura, para saber o que é prioridade. O que precisa vamos reivindicando como, por exemplo, as demandas da conferência. Esses assuntos vão se misturando com os assuntos que discutimos em nossas reuniões.*

- 28. Os conselheiros em sua área de ação costumam ter demandas de caráter urgente? Com que frequência (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre)? Justifique, se necessário.**

*Às vezes tem algumas demandas de caráter urgente, mas não em todas as reuniões.*

- 29. Como as pautas são planejadas?**

*A gente faz a pauta com 10 dias antes da reunião, para as pessoas se prepararem. A pauta é sempre uma continuidade do que já estava sendo discutido. Às vezes a secretaria quer que avaliemos o desempenho dela. Isso também acontece e incluímos na pauta. A pauta é colocada no facebook para todos terem acesso e poderem aditar alguma questão na pauta, se for necessário.*

- 30. Indique a frequência, com que as pautas são planejadas, segundo os tópicos abaixo (1 a 5 – Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre):**

**Elas são elaboradas somente pelo presidente do Conselho:** *Com frequência*

**Em conjunto:** *Às vezes*

**Pelos representantes da secretaria da cultura:** *Às vezes*

**Pelos representantes da sociedade civil:** *Às vezes*

**Nenhuma das alternativas:** -

### Teste dos atributos de categorização de *stakeholders*

Em uma escala de 1 a 5, indique a posição que melhor descreve os atributos dos conselheiros. Nesta escala, 1 representa o **mínimo** e 5 o **máximo** (**Nunca; Raramente; Às vezes; Com frequência; Sempre**).

01. Legitimidade: Autenticidade na participação e decisões do Conselho; representatividade (legal e/ou moral).  
Ações apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sociedade Civil não organizada

02. Poder: Poder de dependência (de afetar e/ou ser afetado pelas decisões). Essa classe de *stakeholder* exerce poder de influência nas decisões do Conselho ou o Conselho pode ser responsável pela sobrevivência do *stakeholder*.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sociedade Civil não organizada

03. Urgência: A urgência de reivindicar do conselheiro, de ter ou dar atenção imediata. Relacionamento ou reivindicação de natureza urgente; prestar atenção em tempo hábil.

**Mínimo**

**Máximo**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Representantes Gestores Públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sociedade Civil não organizada