

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - ESAN  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
EM REDE NACIONAL – PROFIAP**

**JANAINA VIANA ADAMI**

**ENGAJAMENTO CIDADÃO PARA O CONTROLE SOCIAL DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA: UM ESTUDO COM CONSELHEIROS SOCIAIS MUNICIPAIS**

**CAMPO GRANDE/MS  
2023**

**JANAINA VIANA ADAMI**

**ENGAJAMENTO CIDADÃO PARA O CONTROLE SOCIAL DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA: UM ESTUDO COM CONSELHEIROS SOCIAIS MUNICIPAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Thiago

**CAMPO GRANDE/MS  
2023**

**JANAINA VIANA ADAMI**

**ENGAJAMENTO CIDADÃO PARA O CONTROLE SOCIAL DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA: UM ESTUDO COM CONSELHEIROS SOCIAIS MUNICIPAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Fernando Thiago  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
(Orientador)

---

Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araujo  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
(Membro interno)

---

Prof. Dra. Karoline Ferreira Kinoshita Goes  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
(Membro interno)

---

Profa. Dra. Janaina Piana  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(Membro externo)

Campo Grande, 02 de outubro de 2023

Dedico este trabalho a Deus, por tudo e tanto, aos meus Pais que são minha inspiração, aos meus Sobrinhos e Afilhados por me fortalecerem e a Leidi, por me contagiar com sua empolgação pelos estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo seu imenso amor e por me fortalecer na caminhada.

Aos meus pais, Nair e Sérgio, que não mediram esforços para minha criação, me ensinaram bons valores e me prepararam para a caminhada, e por também serem meu exemplo de inteligência, comprometimento e coragem.

Aos meus irmãos, Tarcizio e Adam, e familiares, destacando a Cintia, que, demonstrando atos de persistência e estudo, sempre me incentivaram na busca do que produz bons frutos.

Aos meus sobrinhos e afilhados, que trazem alegria e amor aos meus dias, tornando a vida muito mais bonita e inspiradora.

Aos meus amigos que me motivaram com seus exemplos de dedicação aos estudos e paixão pelo conhecimento e também pelas palavras de confiança na conclusão desta missão a mim dirigida.

Aos meus colegas de trabalho que me incentivaram à especialização.

Aos conselheiros entrevistados que disponibilizaram seu tempo e conhecimento para enriquecer meu trabalho.

Ao meu orientador e professor que acreditou e me auxiliou, sempre disponível e disposto para que este trabalho e mestrado fossem concluídos.

Aos meus professores, desde a infância até a banca de mestrado, que compartilharam comigo conhecimento para o meu aprendizado.

E a todos que passaram por mim na caminhada, pois contribuíram para o que eu sou hoje, portanto, a todos meu agradecimento.

“Resplandecente é a sabedoria, e sua beleza é inalterável”. (Sabedoria, 6, 12)

## RESUMO

Ao cidadão é garantido o direito de ter informação da gestão pública, do que é feito com os recursos públicos, o que possibilita que possa atuar no controle social da administração pública, para que esta busque atender os anseios da sociedade e cumpra com as normas que a regem. Para o controle social é importante o engajamento cidadão, por isso o estudo sobre o que o leva um cidadão a se tornar membro de Conselho Social e atuar na missão de fiscalizar, controlar e opinar na gestão pública revela-se propício a fim de garantir que tenha ele estrutura e condições para bem desempenhar seu papel dentro do Conselho e permanecer engajado. Também se revela salutar identificar possíveis obstáculos ao trabalho e situações que desestimulam a permanência do cidadão como membro, a fim de buscar soluções e evitar que aconteçam. O objetivo deste trabalho foi verificar os fatores de engajamento cidadão no controle social de membros participantes de Conselhos Sociais. A pesquisa teve abordagem mista e foi desenvolvida por meio de pesquisa de campo, com entrevistas semiestruturadas nos Conselhos Sociais de Municípios. Os participantes da pesquisa foram selecionados pela técnica de bola de neve e por intencionalidade para o levantamento dos fatores do engajamento cidadão. Os dados foram analisados por análise de conteúdo. Os resultados apurados evidenciaram fatores do engajamento cidadão, e também contrários ao engajamento. A análise permitiu visualizar aspectos que impactam a participação nos Conselhos Sociais. O diálogo com os gestores para atender às deliberações, a disponibilização de cursos aos membros sobre temas pertinentes às atribuições dos Conselhos e a divulgação nas mídias sociais sobre os trabalhos realizados são situações que contribuem para o engajamento cidadão. Em contrapartida, a ausência de fornecimento de recursos para deslocamento e alimentação aos membros que trabalham voluntariamente nos Conselhos e de apoio da gestão às demandas do colegiado não favorecem o engajamento. Com os resultados apurados foi elaborada cartilha destacando elementos pró e contrários ao engajamento cidadão.

**Palavras-chave:** Engajamento cidadão. Controle Social. Conselho Social.

## **ABSTRACT**

The citizen is guaranteed the right to have information of public management, of what is done with public money, which enables him to act in the social control of public administration, so that it seeks to meet the wishes of society and comply with the rules that govern it. For social control is important citizen engagement, so the study of what leads a citizen to become a member of Social Council and act in the mission of overseeing, controlling and opining in public management proves to be propitious in order to ensure that he has structure and conditions to well perform his role within the Council and remain engaged. It is also salutary to identify possible obstacles to work and situations that discourage the permanence of the citizen as a member, in order to seek solutions and prevent them from happening. The objective of this work is to verify the factors of citizen engagement in the social control of participating members of Social Councils. The research had a mixed approach and was developed through a bibliographical survey and field research, with semi-structured interviews in the Social Councils of Municipalities elaborated considering the studies obtained by the survey. Survey participants were selected using the snowball technique and by intentionality to survey the factors of citizen engagement. The data were analyzed by content analysis. The results obtained showed factors of citizen engagement, and also contrary to engagement. The analysis allowed viewing aspects that impacted participation in the Social Councils. The dialogue with the managers to meet the deliberations, the provision of courses to the members on topics pertinent to the attributions of the Councils and the dissemination in the social media about the work carried out are situations that contribute to citizen engagement. On the other hand, the absence of providing resources for travel and food to the members who work voluntarily in the Councils and of management support to the demands of the collegiate do not favor engagement. With the results obtained, a booklet was elaborated highlighting elements for and against citizen engagement.

**Keywords:** Citizens' engagement. Social control. Social Council.

## **SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Problematização</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Objetivos</b>	<b>8</b>
1.2.1 Geral	8
1.2.2 Específicos	9
<b>1.3 Justificativa</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Estrutura do trabalho</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Seleção de artigos para a revisão da literatura com a palavra-chave “citizens’ engagement”</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Seleção de artigos para a revisão da literatura com a palavra-chave “social council”</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Engajamento cidadão</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Ambientes de participação cidadã por meio do Conselho Social</b>	<b>17</b>
<b>3 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Conselhos sociais para entrevistas</b>	<b>24</b>
<b>4 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Iniciativa</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Atuação</b>	<b>31</b>
<b>4.3 Jornada</b>	<b>36</b>
<b>4.4 Liberação</b>	<b>39</b>
<b>4.5 Apoio</b>	<b>42</b>
<b>4.6 Participação</b>	<b>45</b>
<b>4.7 Represália</b>	<b>50</b>
<b>4.8 Prejuízo</b>	<b>52</b>
<b>4.9 Comunicação</b>	<b>53</b>
<b>4.10 Divulgação</b>	<b>55</b>
<b>4.11 Composição</b>	<b>58</b>
<b>4.12 Interferência</b>	<b>61</b>
<b>4.13 Mandato</b>	<b>63</b>
<b>4.14 Rotatividade</b>	<b>66</b>
<b>4.15 Destaques dos resultados apurados</b>	<b>68</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>73</b>

**6 REFERÊNCIAS**

**78**

**APÊNDICE I**

**81**

## 1 INTRODUÇÃO

O engajamento cidadão, pelos ensinamentos de Pavan *et al.* (2020), é o interesse e atitude espontânea deste em buscar saber sobre o que acontece na administração pública e como tem sido gerido o dinheiro público, o que, consoante pontuam Al-Aufi *et al.* (2017), torna melhor o desempenho dos governos.

Ensinam Bartocci, Grossi e Mauro (2019) que a participação cidadã é essencial para a construção de uma comunidade empoderada e para renovar sistemas de governo.

A Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988) e a Lei Complementar Federal n.101/2000 (LRF) asseguram a criação de Conselhos com a participação dos cidadãos em sua composição a fim de acompanhar, fiscalizar e participar da gestão pública, impondo aos seus gestores o dever de prestar contas e disponibilizar as informações.

Desta forma, permite que o cidadão possa se informar, analisar, monitorar e opinar de forma mais direta com relação aos recursos públicos e sua utilização pela Administração Pública e não apenas por meio de representantes.

A par disso, diante do direito de o cidadão participar do controle por meio de Conselhos Sociais, revela-se importante estudar quais as razões que levam o cidadão a querer pertencer a estes Conselhos e se engajar, bem como as dificuldades que os levam a desistir de atuar e participar.

Identificados os obstáculos para participação da sociedade no controle social, conforme ensinam Sabioni, Ferreira e Reis (2018), são importantes o estudo e a busca de soluções possíveis para estes obstáculos, a fim de que ocorra a implementação de um controle realmente efetivo e integrado por cidadãos motivados com a missão assumida.

### 1.1 Problematização

Os Conselhos Sociais com foco no controle da Administração Pública são uma importante ferramenta de inclusão da sociedade no processo de desenvolvimento da máquina pública, permitindo o envolvimento e escuta de suas opiniões e demandas nas decisões que impactam a gestão pública, além do controle dos atos decorrentes.

Esses colegiados auxiliam outras instituições que também atuam na fiscalização e controle da Administração Pública, como os Tribunais de Contas, Corregedorias, Controles Internos e Ministério Público, com compartilhamento de informações, inclusive por meio de emissão de pareceres que subsidiam os processos dessas instituições.

Pela relevância do trabalho desempenhado é válido o estudo sobre pontos de impacto sobre o engajamento cidadão nesses Conselhos, até para demonstrar a importância da gestão buscar incentivar o processo participativo, consoante recomenda Gonçalves e Bógus (2017), considerando os relatos de pouca procura do cidadão para atuar nestes Conselhos.

O estudo a respeito pode permitir identificar as fragilidades e obstáculos ao engajamento e buscar soluções, possibilitando uma maior procura e vontade em participar desses Conselhos, melhorando sua atuação e o resultado de seu trabalho.

A demonstração do que se pode extrair do serviço público por meio da atuação conjunta de sociedade e gestores públicos e o estímulo a participação do cidadão no processo participativo é algo que deve ser buscado, pois influencia na aderência ao engajamento cidadão, conforme discorrem Sabioni, Ferreira e Reis (2018).

Então revela-se importante a busca pela resposta: quais são os fatores que influenciam o engajamento cidadão na participação em Conselhos Sociais da Administração Pública?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Geral**

Verificar os fatores que influenciam o engajamento cidadão no controle social da Administração Pública, quanto a permanência e desistência em participar dos Conselhos Sociais, considerando a realidade retratada por membros de Conselhos Sociais Municipais do Estado de Mato Grosso do Sul.

### 1.2.2 Específicos

Descrever os fatores do engajamento cidadão no controle social por meio da participação em Conselhos Sociais, detalhando situações que auxiliam neste engajamento, bem como barreiras identificadas;

Verificar aspectos pró e contra para o engajamento cidadão, contextualizando os relatos dos membros entrevistados com os artigos já elaborados a respeito, destacados no referencial teórico.

### 1.3 Justificativa

Na perspectiva de construção de uma comunidade empoderada, a permissão para que o cidadão tenha acesso a informações e participe das discussões referentes à Administração Pública possibilita que os serviços prestados sejam mais eficazes e respondam aos anseios da sociedade, conforme defendem Mattei, Santolamazza e Grandis (2022) ao tratarem da governança participativa.

Essa participação pode ocorrer por meio dos Conselhos Sociais, pois foram criados para democratizar a gestão pública, nas palavras de Magalhães e Xavier (2019), por meio de espaço para debates e tomada de decisões sobre ações do governo, bem como de prestação de contas à sociedade do que tem sido feito com os recursos públicos.

Nesse norte, verifica-se a importância dos Conselhos Sociais, pois é um meio que o cidadão pode utilizar para desempenhar seu papel nesta construção de uma comunidade empoderada, por isso a importância de estudo a fim de auxiliar esse colegiados a ter o reconhecimento e atenção para que consigam melhorar sua atuação e, por consequência, contribuírem com resultados à sociedade, na busca do atendimento e respeito aos anseios sociais.

Ademais, os Conselhos Sociais auxiliam no trabalho dos órgãos de fiscalização da Administração Pública, colaborando na atuação do controle externo feita, por exemplo, pelo Ministério Público e Tribunal de Contas, pois, por exemplo, realizam reuniões e emitem parecer para tratar sobre as contas anuais dos entes públicos e estes pareceres são juntados nas prestações de contas de Governo e Gestão que devem ser apresentadas anualmente aos Tribunais de Contas.

Assim, conforme relatam Sabioni, Ferreira e Reis (2018), além de um ambiente fisicamente estruturado, é importante identificar o que estimula os membros de Conselho a querer integrá-lo.

Inclusive, foi a proposta de Martins e Bermejo (2018) de estudos sobre os fatores determinantes da real participação social, pois em sua pesquisa houve limitação quanto a comparação entre o impacto do interesse em participar com relação à real participação.

O trabalho buscou extrair os motivos para se engajar como membro, ou não, nos Conselhos Sociais que fiscalizam a gestão pública e a motivação para o engajamento cidadão.

Com essa análise se pode indicar situações pró ou contrárias ao engajamento de forma a orientar aos colegiados e gestão pública para que identifiquem o que precisam fazer para o engajamento em seus Conselhos.

Com efeito, a identificação do engajamento dos membros atuais dos Conselhos Sociais leva a identificação do que deve ser feito para que cidadãos também tenham interesse em participar desses conselhos. Com relação aos desestímulos, possibilita a busca de soluções para que não ocorram.

Outrossim, considerando que os membros dos Conselhos têm mandato por tempo limitado, com realização de eleições periódicas, tem-se que a busca por solução de impropriedades, que possam desestimular o interesse dos membros, permite também que outros cidadãos tenham interesse em se candidatar como membro e integrar os Conselhos.

Para o trabalho foram feitas entrevistas com membros dos Conselhos Sociais de Municípios do Estado de Mato Grosso do Sul, a fim de coletar informações referentes a motivações e desestímulos para ser membro e atuar.

Revela-se importante o estudo em tela e a coleta de informações, pois pode auxiliar no trabalho dos Conselhos Sociais atuais com a demonstração de detalhes que contribuem para o engajamento e a soluções de problemas.

Também é relevante o estudo pois traz à discussão e dissemina à sociedade informações sobre o controle social para que tenham ciência e se desperte o desejo de conhecer mais a respeito e de participar.

Portanto, esta pesquisa se justifica pela sua contribuição gerencial, proporcionando resultados que podem contribuir com a participação mais efetiva dos cidadãos nos Conselhos e o enriquecimento de suas deliberações, com debates e

escuta dos diferentes atores envolvidos, inclusive representantes dos gestores públicos. Este engajamento no trabalho trará bons frutos à sociedade que terá suas demandas devidamente discutidas e atendidas.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O trabalho foi estruturado em seis capítulos e possui um apêndice.

Inicia-se pela introdução no capítulo um. Após, segue com o referencial teórico-normativo, no capítulo dois, em que foram citadas as obras que serviram de fundamento para a elaboração desta análise.

Em seguida, o capítulo três trata da classificação metodológica e procedimentos de pesquisa, em que são elencados o tipo e natureza do trabalho e procedimentos adotados.

No quarto capítulo são tratados os resultados, análise e discussão, em que se comenta o que foi constatado por meio da análise de conteúdo, considerando também as entrevistas realizadas.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais, em que se relata sobre o que a análise permitiu apurar.

Por fim, no capítulo seis, constam as referências.

Também foi elaborada uma cartilha como Produto Técnico-Tecnológico, que vai como Apêndice I neste trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Foi realizada a revisão da literatura sobre engajamento cidadão, com a busca nas bases de revistas utilizando as palavras-chaves: “Citizens’ engagement” e “Social council”.

As bases utilizadas na pesquisa foram Periódico Capes, Scielo e Spell, com as duas palavras chaves de forma separada em cada pesquisa, tendo sido obtido, inicialmente, 163.690 documentos no total de periódicos revisados por pares, extraídos do Periódico Capes, e 172 documentos das outras bases de pesquisa.

Em sequência foram aplicados filtros a fim de permanecer apenas documentos referentes ao objetivo do estudo e publicados do ano de 2017 a 2022, para se extrair informações mais contemporâneas à realização desta pesquisa, consoante detalhado nos subitens 2.1 e 2.2. deste trabalho.

Dos documentos que permaneceram, após os filtros, foram avaliados os títulos, resumos e texto completo e foram excluídos os artigos que não estavam diretamente relacionados ao objetivo de pesquisa desta dissertação.

Assim, foram selecionados 13 artigos para contribuição no trabalho, conforme citados no corpo do texto e detalhados nas referências deste projeto.

Além desses trabalhos extraídos dos filtros e critérios demonstrados, foi ainda selecionado um artigo de pesquisa que coletou informações específicas sobre planejamento urbano e participação social no município de Campo Grande de autoria de Gonçalves e Bógus (2017), considerando a matéria pertinente ao trabalho ora em tela, inclusive quanto à região objeto do estudo, pois se entendeu pertinente sua análise para colaboração no trabalho, mesmo não constando entre os documentos que permaneceram após os filtros nas bases de pesquisas citadas.

### **2.1 Seleção de artigos para a revisão da literatura com a palavra-chave “citizens’ engagement”**

Na busca no Periódico Capes com a palavra-chave “citizens’ engagement” foi obtido como resultado 159.159 periódicos revisados por pares. Após filtros relativos à data de publicação, considerando o período de 2017 a 2022, constaram 65.666 periódicos.

Foram filtrados os tipos de recursos, sendo selecionados apenas artigos e capítulos de livros e selecionados os assuntos, desconsiderado aqueles não relacionados especificamente ao objetivo geral desta pesquisa. Assim foram considerados os assuntos Politics, Communication; Political Science; e Government & Law, restando 13.805 periódicos.

Com novo filtro de assunto, foram selecionados Democracy, International Relations; e Political Participation; posteriormente os assuntos, Participation, Citizen Participations e Democratization e, em sequência, os assuntos Civil Society; Decision Making; Citizenship, resultando em 225 artigos.

Após, utilizou-se o filtro quanto ao título do periódico, selecionando-se Journal of Democracy; Latin American Politics and Society; Politics and Governance; The International Journal of Public Sector Management; e Transforming Government, resultando em 28 artigos, os quais, após leitura dos resumos, levaram a escolha de 9 artigos para análise, sendo que destes, foram selecionados 7 artigos para contribuir com o trabalho.

Por sua vez, na busca pelo Scielo.org com a palavra-chave “citizens' engagement”, foram obtidos como resultado 14 documentos. Após filtros relativos à data de publicação, considerando o período de 2017 a 2022, sendo que de 2019 e 2022 não constaram resultados, a pesquisa retornou 6 documentos. Após análise dos textos, foram selecionados 2 artigos para contribuir com o trabalho.

Por fim, na busca pelo Spell, com a palavra-chave “citizens engagement”, foi obtido como resultado inicial 22 documentos. Após filtros relativos à data de publicação, considerando o período de 2017 a 2022, constaram 14 periódicos.

Em sequência, para refinar a pesquisa, foram filtrados tipos de documento, sendo selecionados apenas artigos, bem como foi filtrada a área de conhecimento considerando o foco do trabalho, sendo selecionada Administração, restando 11 artigos, os quais, após leitura, levaram a seleção de 5 artigos para contribuir com o trabalho.

## **2.2 Seleção de artigos para a revisão da literatura com a palavra-chave “social council”**

Na busca no Periódico Capes com a palavra-chave “social council”, foi obtido como resultado inicial 4.531 periódicos revisados por pares. Após filtros relativos à

data de publicação, considerando o período de 2017 a 2022, constaram 1.332 periódicos.

Foram filtrados os tipos de recursos, sendo selecionados apenas artigos e selecionados os assuntos, desconsiderado aqueles não relacionados especificamente ao propósito do artigo. Assim foram considerados os assuntos International Relations; Government & Law; e Political Science, restando 162 periódicos.

Com novo filtro de assunto, foram selecionados International Cooperation; e Foreign Policy, resultando 17 artigos, os quais, após leitura dos resumos, levaram a escolha de 3 artigos para análise, porém, não se verificou, neste momento, que contribuíram para o trabalho, considerando os outros artigos analisados.

Por sua vez, na busca pelo Scielo.org com a palavra-chave “social council” com todos os índices, não foi obtido resultado.

Por fim, na busca pelo Spell, com a palavra-chave “social council”, foi obtido como resultado inicial 136 documentos. Após filtros relativos à data de publicação, considerando o período de 2017 a 2022, constaram 61 periódicos.

Em sequência, para refinar a pesquisa, foram filtrados tipos de documento, sendo selecionados apenas artigos, bem como foi filtrada a área de conhecimento considerando o foco do trabalho, sendo selecionada Administração, restando 45 artigos, os quais, após leitura dos resumos, levaram a escolha de 7 artigos para análise, sendo que destes, foram selecionados 3 artigos para contribuir com o trabalho.

### **2.3 Engajamento cidadão**

O engajamento cidadão possibilita uma melhor atuação do controle social, pois cidadãos motivados trabalham com mais energia em busca de atender a missão assumida.

Ao detalhar conceitos e significados para o engajamento cívico, Marino e Presti (2019) citam que é uma forma de alavancar a parceria entre cidadão e governo nos processos de tomada de decisão, com a necessidade de diálogo e estabelecimento de canais que permitam a escuta e discussão, demonstrando o interesse pelas demandas apresentadas.

Para o engajamento, conforme argumenta Pavan *et al.* (2020), se faz necessário uma atuação transparente dos gestores públicos que possibilite interação com os cidadãos e demonstre que as propostas apresentadas por estes são consideradas nas decisões em nome da Administração Pública.

A motivação dos membros dos Conselhos Sociais, tanto com disponibilização de estrutura, como com relação à forma de tratamento, oitiva, respeito e atendimento às solicitações pertinentes, permite uma melhor atuação dos conselheiros no controle social da gestão pública, o que leva à concretização dos direitos assegurados pela legislação pátria.

Ao discorrer sobre como tornar o cidadão protagonista no processo, Mattei, Santolamazza e Grandis (2022) expõem a necessidade da transmissão de informação clara, acessível e compreensível ao cidadão, conscientizando-o sobre o processo, a fim de empoderá-lo e motivá-lo a se envolver nos espaços deliberativos.

Para analisar a participação do cidadão no controle social, Sabioni, Ferreira e Reis (2018) obtiveram respostas acerca da motivação para a formação de organização, das quais se destaca a indignação do cidadão com os desvios e irregularidades na gestão pública, a ciência de que a mobilização de pessoas pode proporcionar melhor qualidade de vida e a ideia de proteção e defesa contra a violência que pode ser agravada em razão da corrupção.

Por sua vez, ao tratar sobre o engajamento cidadão, Al-Aufi *et al.* (2017) destacam que as mídias sociais auxiliaram nessa relação de colaboração do cidadão para com o governo, pois a informação se tornou mais acessível e tempestiva e a comunicação se tornou muito mais fácil, considerando a ausência de necessidade de deslocamento físico, inclusive para que a sociedade civil possa tomar conhecimento das ações.

Mayka (2019) destaca a importância de disseminar as informações e ações dos Conselhos para que outras pessoas tenham ciência e se sintam motivados a se envolver com o controle da gestão pública.

Além da comodidade que as mídias sociais proporcionaram, ainda citam Al-Aufi *et al.* (2017) que houve maior responsabilidade e transparência no estabelecimento da comunicação, pois o envio das informações fica formalmente registrado, o que demanda que os responsáveis pela gestão pública deem atenção às solicitações, sob pena de omissão.

Assim, é uma ferramenta importante e motivadora para ser utilizada pelos cidadãos no exercício do controle social, pois sentem que podem ser ouvidos e as suas demandas analisadas.

Quanto aos obstáculos para atuação no controle, Sabioni, Ferreira e Reis (2018) narram que, nas entrevistas feitas, foram ressaltadas questões envolvendo a falta de tempo, que limita a participação e acaba afastando os interessados em participar, por não conseguirem ficar disponíveis, mas que tentam buscar soluções.

Também foram relatadas nessas entrevistas, feitas por Sabioni, Ferreira e Reis (2018), a oposição da família e amigos em virtude do medo de represálias, o receio de perseguição, a falta de transparência, a ausência de voluntários e o receio daqueles que são beneficiados diretamente pela administração municipal.

Magalhães e Xavier (2019) também elencam como desafio aspectos referentes às questões financeiras que impactam na possibilidade de o membro se fazer presente pelas dificuldades pessoais enfrentadas, bem como a falta de conhecimento e de debate esclarecedor sobre deliberações, o que leva o membro a ser influenciado no momento das decisões.

Ao discorrer sobre a necessidade de acesso à informação e estudo para noções de políticas gerais, não só da área de atuação, e para todos da sociedade, Gonçalves e Bógus (2017) argumentam que as matérias tratadas nos Conselhos exigem conhecimento e, diante da rotatividade dos membros, a formação antecipada promoveria a relação mais simétrica entre gestores e cidadãos, permitindo o debate e posicionamento nas reuniões.

Relatando dificuldades, Martins *et al.* (2020) indicam que a ausência de canal de comunicação pode comprometer o exercício da função e ainda citam outros desestímulos dos membros dos Conselhos Sociais, como a falta de visibilidade perante a sociedade, já que por vezes os cidadãos desconhecem a existência dos Conselhos e os trabalhos realizados, o que dificulta, inclusive, a renovação dos membros, pois não há interessados em participar.

A situação relatada por Martins *et al.* (2020) foi observada no trabalho de Magalhães e Xavier (2019), pois obteve declarações de preocupação pela ausência de interesse de cidadãos em fazer parte dos Conselhos, o que demonstra falta de engajamento da sociedade.

A ideia de ser ouvido e ter a possibilidade de ser atendido revela-se importante para o engajamento cidadão, pois Sabioni, Ferreira e Reis (2018), ao

destacarem causas do desinteresse do cidadão pela gestão pública, citam a falta de conhecimento e de crença quanto a algum resultado com a atuação.

#### **2.4 Ambientes de participação cidadã por meio do Conselho Social**

Com relação ao ambiente, especificamente Conselhos Sociais, verifica-se que o critério de escolha dos membros ainda é mais voltado aos indicados, pelo governo ou entidades assistidas, de sorte que nas eleições não há representatividade de cidadãos sem vínculos, consoante apuraram em sua análise Martins *et al.* (2020).

Instituições participativas fracas, conforme destacam Rich, Mayka e Montero (2019), podem desmotivar o cidadão que busca, por meio de sua participação no Conselho Social, atuar de forma mais enérgica com relação à administração pública.

A busca de melhores práticas a fim de aprimorar e intensificar a participação dos cidadãos nas decisões da gestão pública foi constatada por Bartocci, Grossi e Mauro (2019), que demonstraram que há vontade de melhorar a realidade participativa com práticas de empoderamento das comunidades.

Ao tratarem sobre o Conselho Municipal de Saúde de Belo Horizonte - MG, Martins *et al.* (2020) o destaca por sua estrutura piramidal, que permite a participação de forma mais ampla da sociedade, pelo seu poder de decisão de forma conjunta com o gestor público e pelo grau de institucionalização, considerando que opera há 30 anos com reuniões frequentes.

Martins *et al.* (2020) também comentam que durante a coleta de informações foram relatados pontos negativos, dentre eles, o de que interesses pessoais acabam prejudicando no trabalho em prol do bem coletivo, destacando sobre a composição dos Conselhos que pouca abarca os cidadãos da sociedade civil sem vínculos.

Também apontam, Martins *et al.* (2020), que há dificuldade na comunicação com as bases representadas e que há existência de diversas responsabilidades para o membro conselheiro o que acaba impedindo que muitos cidadãos participem, pois exige muito tempo de dedicação às atividades do Conselho.

Discorrendo sobre as demandas, Ferreira e Sauerbronn (2021) apuraram em sua pesquisa que a ausência de conhecimento faz com que os membros do Conselho aprendam no decorrer dos trabalhos e, pelo curto período do mandato, por vezes só entendem e conseguem participar de forma consciente e qualificada no final do mandato.

Na mesma esteira, Gonçalves e Bógus (2017) explanam que a fragilidade no controle com a participação cidadã ocorre pelo desrespeito às decisões e falta de resposta dos representantes aos representados, o que leva a falta de cobrança também destes últimos a aqueles, pela descrença no atendimento.

Também destacam, Gonçalves e Bógus (2017), a necessidade de formação dos conselheiros, inclusive daqueles que poderão no futuro ocupar o espaço, a sociedade como um todo, para que saibam desde o início sobre as atribuições e importância do trabalho.

Mayka (2019) argumenta que a exigência de criação de instituições participativas, por si só, não é suficiente se não há previsão de como devem ser, das obrigações do gestor público, apoio estatal e prerrogativas dos conselheiros, bem como da possibilidade de sanção em caso de descumprimento.

Em seu artigo tratando sobre Conselhos da Colômbia, Mayka (2019) foca para a atuação dos conselheiros e relata exemplo em que houve mobilização que levou a entrarem em contato com candidatos políticos para que conseguissem ser ouvidos e terem suas demandas incorporadas nos planos.

A positividade do diálogo foi também elucidada por Martins e Bermejo (2018), que destacaram a interação entre os gestores públicos e os cidadãos, especificamente os membros dos Conselhos Sociais, para um melhor trabalho e retorno das reivindicações sociais em ações e políticas públicas propícias e oportunas.

Essa interação, por consequência, gera o interesse dos demais cidadãos a participar destes Conselhos, pois percebem que podem ser ouvidos e enxergam os bons resultados pela atuação.

Ao analisar o caso Innova.TO, Michelucci e De Marco (2017) identificaram que a motivação das pessoas para que participem do processo é importante, bem como o comprometimento na tomada de decisões, demonstrando responsabilidade, a fim de evitar que os interessados se sintam excluídos do processo e não tenham mais interesse em se engajar.

Assim, os estudos apresentados nesta seção verificaram a relevância de se levantar os aspectos que motivam a atuação do cidadão nos Conselhos sociais, bem como das dificuldades para tanto, a fim de determinar ações que possam, efetivamente, contribuir no trabalho do controle social.

### 3 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Em termos da natureza da pesquisa, se classifica como mista, quantitativa e qualitativa.

Com foco em analisar elementos pró e contra engajamento cidadão, com observância aos relatos dos membros dos Conselhos Sociais, a partir da construção do *corpus* por meio da seleção de membros para participar das entrevistas realizadas, considerando inclusive o tempo e local para coleta de dados, conforme ensina Bauer e Gaskell (2002).

A entrevista foi qualitativa com roteiro semi-estruturado, permitindo descrição detalhada do ambiente, e a análise dos dados foi realizada por seu conteúdo.

Considerando a análise de conteúdo baseada em Bardin (1977), houve a referenciação dos índices e elaboração de indicadores para análise da frequência de expressão dos conteúdos, caracterizando a pesquisa também como quantitativa.

Em relação aos objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva. Buscando descrever o fenômeno observado a partir de teorias pré-existentes. Neste aspecto, este tipo de pesquisa contribui na identificação dos fatores do engajamento cidadão, bem como detalha os obstáculos, a fim de buscar soluções.

Para coleta e análise dos dados, a pesquisa foi desenvolvida, relacionada ao primeiro objetivo específico, na identificação empírica dos fatores que contribuem para o engajamento cidadão e, ao segundo objetivo específico, com apuração da frequência de citações que demonstram pontos de impacto pró e contra engajamento.

A técnica de coleta de dados foi realizada por meio da pesquisa de campo. Nesta, de natureza qualitativa, foram coletados dados por meio de contato com os membros dos Conselhos Municipais, selecionados pela técnica de bola de neve (*snow ball sample*) e por intencionalidade, a fim de verificar suas razões de ingresso, atuação e forma de desenvolvimento dos trabalhos.

A técnica bola de neve, conforme ensina Couto (2021), é uma amostra não probabilística, em que inicialmente são selecionados participantes para a pesquisa e estes indicam novos participantes, situação que se repete até que seja alcançado o ponto de saturação, que ocorre quando as respostas às entrevistas passam a se repetir, portanto, sem novas informações.

Destaca Costa (2018) que na bola de neve o pesquisador, de início, seleciona os entrevistados, considerando características que devem ter para colaboração com seu estudo, e estes selecionados posteriormente indicarão outros que pertençam à mesma população-alvo. Esta indicação termina quando se percebe que as entrevistas não estão mais fornecendo novas informações, mas apenas repetições do que já foi informado, bem como em virtude da ocorrência do tempo máximo para coleta de dados ou de quantidade de entrevistados.

A par disso, no estudo em tela, os primeiros contatos para iniciar a seleção de participantes pela técnica de bola de neve foram os Conselhos municipais de Campo Grande - MS com foco naqueles criados para assegurar aos direitos sociais previstos no *caput* do artigo 6º da Constituição Federal-CF, quais sejam, educação, saúde, alimentação, trabalho, moradia, transporte, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade e à infância, e assistência aos desamparados.

Contudo, houve dificuldade para encontrar membros disponíveis para participar da entrevista, pois mesmo com pedidos, inclusive envio de ofício pela Coordenadoria do Profiap da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul solicitando disponibilização de membro para conceder a entrevista, não houve aderência.

Diante desta situação, para não prejudicar a pesquisa de campo e andamento do trabalho, foram entrevistados também membros dos Conselhos Sociais de Corumbá e Ladário, municípios do Estado de Mato Grosso do Sul, que se dispuseram a participar das entrevistas.

Neste aspecto a técnica complementar de amostragem se caracteriza pela intencionalidade.

Amostragem intencional envolve a seleção de casos de forma deliberada com o objetivo de construir um grupo que contenha informações específicas, as quais podem ajudar a identificar e esclarecer padrões cruciais em grupos de estudo. Uma estratégia essencial na amostragem intencional é a criação de grupos de casos que possam enriquecer a análise de dados com informações relevantes (GIL, 2021).

Nestes contatos com os membros, que se deram de forma presencial e também virtual, via *meet*, entre os meses de abril e junho de 2023, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a partir de um roteiro pré-estabelecido constante no Quadro 1.

**Quadro 1.** Elementos estruturantes do roteiro de entrevistas.

<b>Argumentação teórica</b>	<b>Código</b>	<b>Intenção do código</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Fontes</b>
Estímulo que a fez participar.	Iniciativa	Verificar a razão de ter colocado seu nome para ser membro do Conselho.	Qual a razão que o fez querer ser membro do Conselho Municipal?	Marino e Presti (2019)
Parceria entre cidadão e governo nos processos de tomada de decisão e de combate a corrupção.	Atuação	Verificar a forma que o Conselho atua com relação à Administração Pública.	Como a atuação no Conselho auxilia na tomada de decisão pelo Governo na gestão pública e no combate à corrupção? O que poderia melhorar na atuação para este auxílio?	Martins e Bermejo (2018)
Ausência de voluntários pela falta de tempo para atender as demandas do Conselho.	Jornada	Verificar se a jornada de trabalho impacta na decisão de ser ou continuar como membro.	Quanto a jornada de trabalho necessária para as atividades no Conselho, acredita que seja empecilho para ingressar ou atuar? Os horários são flexíveis?	Sabioni, Ferreira e Reis (2018)
Problemas decorrentes da ausência para atendimento às demandas do Conselho.	Liberação	Verificar se os empregadores e docentes permitem a ausência para atendimento ao Conselho daqueles que são membros.	Já teve problemas no trabalho ou na instituição de ensino pela ausência em virtude de participar de atividade do Conselho?	Bartocci, Grossi e Mauro (2019)
O apoio da família e amigos quanto ao trabalho no Conselho.	Apoio	Verificar se há motivação ou não daqueles que participam da vida pessoal do membro.	A família e amigos motivam a sua participação no Conselho? Se não, por quais razões?	Mayka (2019)
Interesse do cidadão a se tornar membro e atuar no controle social.	Participação	Verificar se as pessoas querem participar do Conselho.	Existem muitas pessoas interessadas em participar do Conselho? Nas eleições são muitos os que se candidatam para concorrer a vaga como membro?	Magalhães e Xavier (2019)
Represálias aos membros atuantes nos Conselhos pela Administração Pública.	Represália	Verificar se a Administração Pública prejudica os membros dos Conselhos.	Acredita que a atuação no Conselho pode ocasionar aos membros represálias por parte da Administração Pública?	Sabioni, Ferreira e Reis (2018)
Prejuízos aos cidadãos atuantes nos Conselhos provocados pela Administração Pública.	Prejuízo	Verificar se há prejuízo causado pela Administração Pública a membros de Conselhos.	Tem ciência de algum caso de prejuízo ao cidadão beneficiário direto da administração pública que tenha participado do Conselho? Poderia citar o caso, sem nomear as pessoas?	Sabioni, Ferreira e Reis (2018)

<b>Argumentação teórica</b>	<b>Código</b>	<b>Intenção do código</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Fontes</b>
Mídias eletrônicas auxiliaram na relação de colaboração do cidadão para com o governo.	Comunicação	Verificar como o Conselho se comunica com o Gestor.	O Conselho, por meio de seus membros, utiliza as mídias sociais para se comunicar com o Gestor? Quais meios? Qual entende ser melhor para comunicação, considerando as respostas dos gestores e resultados obtidos?	Al-Aufi <i>et al.</i> (2017)
Visibilidade perante a sociedade, já que por vezes os cidadãos desconhecem a existência dos Conselhos e os trabalhos realizados, o que dificulta, inclusive, a renovação dos membros, pois não há interessados em participar.	Divulgação	Verificar como o Conselho se comunica com a sociedade.	O Conselho, por meio de seus membros, utiliza as mídias sociais para se comunicar com os demais cidadãos? Quais meios?	Al-Aufi <i>et al.</i> (2017)
Por sua estrutura piramidal, deveria permitir a participação de forma mais ampla da sociedade, pelo seu poder de decisão de forma conjunta com o gestor público.	Composição	Verificar a adequação da composição do Conselho.	Quais segmentos da sociedade participam do Conselho? Entende que algum outro segmento deveria ser representado e acrescido à legislação quanto a composição do Conselho?	Martins <i>et al.</i> (2020)
Interesses pessoais acabam prejudicando o trabalho em prol do bem coletivo.	Interferência	Verificar se interesses pessoais atrapalham a finalidade do Conselho.	Nas deliberações dos Conselhos, interesses pessoais prejudicam as decisões em prol do bem coletivo? Há interferência?	Magalhães e Xavier (2019)
A suficiência do período de mandato dos conselheiros.	Mandato	Verificar sobre a adequação do período de mandato como membro.	Há quanto tempo atua em Conselhos? O período do mandato é suficiente para os trabalhos a serem realizados?	Ferreira e Sauerbronn (2021)
Rotatividade de membros no Conselho pode impedir continuidade do trabalho, por ausência de conhecimento, ou trazer novas ideias.	Rotatividade	Verificar os impactos decorrentes do período de mandato dos membros para os trabalhos do Conselho.	Qual prazo para mandato entende pertinente e suficiente para um bom trabalho? A rotatividade de membros atrapalha ou ajuda com novas ideias?	Gonçalves e Bógus (2017)

**Fonte:** elaborado pela autora.

Estes dados foram analisados por meio de análise de conteúdo em três etapas: a exploratória, identificação das categorias e subcategorias e organização e análise sistematizada, conforme Bardin (1977, p. 42) ensina, o qual, a propósito, descreve em seu livro o que seria, resumidamente, a análise de conteúdo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Ao tratar sobre a forma de execução dessa análise, Bardin (1977) cita como fases a pré-análise, com a escolha de documentos, hipóteses e objetivos e elaboração dos indicadores. Comenta como outra fase a exploração do material, com operações de codificação, e, por fim, o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação.

Cabe externar que foi observado neste trabalho as orientações de Bardin (1977) no tocante a amostra, quando exemplifica as entrevistas de inquérito, que devem ser realizadas “por intermédio de técnicas idênticas e serem realizadas por indivíduos semelhantes” (p. 98).

Também foi utilizado o modo sugerido por Bardin (1977) de referência dos índices e elaboração de indicadores:

(...) o índice pode ser a menção explícita de um tema numa mensagem. Se se parte do princípio, de que este tema possui tanto mais importância para o locutor, quanto mais frequentemente é repetido (caso da análise sistemática quantitativa), o indicador correspondente será a frequência deste tema de maneira relativa ou absoluta, relativamente a outros.

(...)

Uma vez escolhidos os índices, procede-se à construção de indicadores precisos e seguros. Desde a pré-análise devem ser determinadas operações: de recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidade de codificação para o registo dos dados (p. 100).

A par dos resultados, a análise será feita buscando a frequência de expressões, sendo considerada a quantidade de vezes expressada entre os entrevistados durante as respostas, inclusive computada a repetição durante a mesma entrevista, conforme define Bardin (1977):

É transversal, isto é, recorta o conjunto das entrevistas através de uma grelha de categorias projectada sobre os conteúdos. Não se têm em conta a dinâmica e a organização, mas a frequência dos temas extraídos do conjunto dos discursos, considerados como dados segmentáveis e comparáveis (p. 175).

Assim, pela análise de conteúdo, com revisão da literatura, se quer verificar elementos comuns pró e contra engajamento.

### **3.1 Conselhos sociais para entrevistas**

Em consulta ao portal de transparência da Prefeitura de Campo Grande do Estado de Mato Grosso do Sul, no site da Câmara Municipal e pelo relatório anual de atividades de 2021 da Prefeitura, verificou-se a existência de diversos Conselhos Municipais.

E no relatório anual de atividades de 2021 da Prefeitura de Campo Grande –MS, constou a existência da Assessoria de Assistência aos Órgãos Colegiados – AAOC, que tem por atribuição prestar assessoria técnica, dentre outros, aos 1200 conselheiros, aproximadamente, que compõe os Conselhos Municipais.

A par disso, a fim de diminuir o campo de atuação, para que o trabalho pudesse ser realizado dentro do prazo, entendeu-se em filtrar os Conselhos Municipais, sendo escolhidos para entrevista apenas os que têm como foco assegurar aos direitos sociais previstos no *caput* do artigo 6º da Constituição Federal, quais sejam, educação, saúde, alimentação, trabalho, moradia, transporte, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade e à infância, e assistência aos desamparados.

Contudo, ao buscar a realização das entrevistas, houve dificuldade na adesão e disponibilidade de tempo para entrevista dos membros dos Conselhos do Município de Campo Grande.

A par disso, e considerando o prazo para conclusão deste trabalho, buscou-se também entrevistar membros dos Conselhos Sociais de Corumbá e Ladário, cidades também do Estado de Mato Grosso do Sul.

Assim, considerando os que se interessaram e tiverem disponibilidade para entrevista, foi possível entrevistar dez membros de cinco Conselhos Municipais distintos, tanto representantes governamentais, como não governamentais.

Dentre os membros ouvidos haviam representantes da categoria de usuários, representantes de entidades assistidas, servidores municipais e servidores de outras instituições públicas.

Os entrevistados participaram de forma voluntária e foi assegurado que suas respostas seriam comentadas no trabalho, conforme a necessidade no contexto abordado, contudo sem identificação do emissor, a fim de resguardar a privacidade dos mesmos, razão pela qual se buscou nomear os entrevistados apenas com letras do alfabeto, do A ao J.

#### 4 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

As situações relatadas pelos participantes da pesquisa se enquadram naquelas narradas em outros artigos, o que demonstra que apesar das diferenças nas regiões territoriais, é possível elencar práticas comuns a todos os Conselhos Sociais que possam corroborar com o engajamento cidadão neste controle social, assim como práticas não recomendadas, por serem obstáculos a este engajamento.

As perguntas foram estruturadas e houve análise considerando os ensinamentos de Bardin (1977).

Pelas respostas, se apurou o percentual de situações pró e contra o engajamento cidadão no controle social, conforme Quadro 2.

**Quadro 2.** Percentual de situações pró-engajamento e contra engajamento.

<b>Código</b>	<b>Citações pró-engajamento (E)</b>	<b>Citações contra engajamento (NE)</b>	<b>Total de pontos (T)</b>	<b>% de engajamento (E/T X 100)</b>	<b>% de não engajamento (NE/T X 100)</b>
Iniciativa	8	2	10	80,00%	20,00%
Atuação	4	6	10	40,00%	60,00%
Jornada	4	6	10	40,00%	60,00%
Liberação	8	2	10	80,00%	20,00%
Apoio	6	4	10	60,00%	40,00%
Participação	5	5	10	50,00%	50,00%
Represália	6	4	10	60,00%	40,00%
Prejuízo	10	0	10	100,00%	0,00%
Comunicação	2	8	10	20,00%	80,00%
Divulgação	8	2	10	80,00%	20,00%
Composição	8	2	10	80,00%	20,00%
Interferência	7	3	10	70,00%	30,00%
Mandato	2	8	10	20,00%	80,00%
Rotatividade	3	7	10	30,00%	70,00%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>59</b>	<b>140</b>	<b>57,86%</b>	<b>42,14%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Pelas informações extraídas dos quadros acima, obteve-se o resultado geral de 57,86% de respostas pró-engajamento cidadão no controle social e de 42,14% de pontos contrários ao engajamento.

A par disso, passa-se a análise individual de cada código a fim de demonstrar os pontos de engajamento e não engajamento, extraídos das respostas durante a entrevista.

#### 4.1 Iniciativa

O código “iniciativa” teve por argumentação teórica o estímulo que a fez participar, com a intenção de verificar a razão de ter colocado seu nome para ser membro do Conselho. E teve por pergunta norteadora: Qual a razão que o fez querer ser membro do Conselho Municipal?

O código “iniciativa” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 3.

**Quadro 3.** Subcódigos do código iniciativa.

<b>Código</b>	<b>Subcódigos de engajamento</b>	<b>Quant. citações</b>	<b>Subcódigos de não engajamento</b>	<b>Quant. citações</b>
Iniciativa	Responsabilidade com a área temática do Conselho	5	Ingresso porque superior determinou	3
	Indicação em virtude da paridade, governamental e não governamental	5	Insegurança por falta de confiança nos demais conselheiros quanto a competência e comprometimento	1
	Interesse despertado ao ver resultado do trabalho	5		
	Área temática do Conselho alinhada à área de estudo	4		
	Curiosidade	2		

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 3, foram apontados, mais de uma vez, que os pontos de engajamento em relação à iniciativa em participar dos Conselhos são em

virtude da responsabilidade com a área temática do Conselho, para atender a paridade necessária nos Conselhos, que deve ter membros servidores do ente e também não servidores, e pelo interesse despertado ao ver resultado do trabalho.

Ainda demonstrando pontos de engajamento, foi citado o alinhamento da área de estudo do participante à temática de atuação do Conselho e a curiosidade em saber sobre o Conselho e o trabalho que desempenha.

Quanto aos pontos de não engajamento, foi observado o ingresso por determinação do superior, com relação a obrigar a pessoa a se colocar para membro do Conselho, e também o desestímulo em ser membro pela falta de confiança quanto à competência e comprometimento dos demais membros.

Sobre os pontos que engajam, relevante destacar que, quando da pergunta sobre a razão do ingresso como membro do Conselho, verificaram-se representantes das entidades públicas que ingressaram por indicação, mas que também tinham interesse no tema ou trabalho realizado pelo Conselho, o que fez com que concordassem com a indicação.

O entrevistado A informou que, apesar de ter essa convocação, tinha muita familiaridade com o tema, já trabalhava com o objeto de fiscalização do Conselho e já conhecia os trabalhos deste. Portanto, teve capacidade para colaborar com o desenvolvimento dos trabalhos, destacando a importância de o Conselho ser composto por pessoas que tenham conhecimento sobre o que é feito.

Também tiveram respostas informando que, em virtude do trabalho desempenhado, tinham que participar do Conselho, portanto, não foi de livre iniciativa, mas por dever também de representação do órgão no Conselho.

Com efeito, relatou o entrevistado I que “não é só uma questão de gosto, mas uma questão também de necessidade assim, de obrigação”.

Quanto à necessidade de composição de representantes governamentais e não governamentais, foi relatado a busca para o respeito a essa paridade, tanto que foi citado caso em que houve determinação da Promotoria para regularização neste sentido, pois só constavam membros da Prefeitura.

Com efeito, contou o entrevistado J que, de acordo com o que falou o representante local da Promotoria, “não podem ter um Conselho só com gente da Prefeitura. Um Conselho tem que ser multissetorial, de vários setores da sociedade, e não só da Prefeitura”, aduzindo que foi imposta a condição ao Conselho de chamar pessoas de várias unidades.

Sobre outras razões de ingresso, membros de Conselho entrevistados informaram que buscaram participar do Conselho após verem sua atuação em unidades das quais eram usuários. E também por verem como a atuação dos membros proporcionou benefícios às entidades, o que os motivou a participar, até porque foram beneficiados pela ação.

Como exemplo, o entrevistado D relatou que seu interesse em se tornar membro foi em virtude de presenciar, quando usuário de um serviço público cujo local de prestação estava sob risco de fechamento, a atuação do Conselho, que acolheu os usuários, que lutavam contra o fechamento, e os ajudou nesta demanda de demonstrar a utilidade e necessidade do local, sendo que conseguiram impedir que fosse fechado.

Relatou o entrevistado D, ao falar do Conselho, que “se apaixonou, pois é um local que você pode participar, viver a realidade e que busca construir as propostas”.

O entrevistado E, em sua resposta, afirmou que o início de seu interesse partiu ao presenciar em seu bairro a atuação do Conselho que “recebeu uma denúncia” que levou ao fechamento de uma unidade que funcionava irregularmente.

Também nesta pergunta, sobre a iniciativa em ser membro, foi citado o interesse em participar, pois a área temática do Conselho alinhava-se à área de estudo do interessado.

Como exemplo, o entrevistado H informou que foi indicado para o Conselho e aceitou a indicação, pois seu trabalho de mestrado e doutorado teve por tema assunto referente ao abordado pelo Conselho.

Com relação à curiosidade comentada como razão de querer ser membro, foi respondido pelo entrevistado C que “aceitou o convite, pois tinha curiosidade de participar do Conselho, pois nunca tinha participado”.

E o entrevistado E, ao falar que a razão de seu ingresso foi decorrente de saber sobre o que o Conselho fez em seu bairro, que levou ao fechamento de instituição, ressaltou que a par disso “surgiu o questionamento do porquê o Conselho poderia fazer isso, que poder era esse? E aí foi se interessar e entender o porquê que esse Conselho tinha esse poder e se poderia estar no Conselho ou não”.

Pelas falas nas entrevistas, demonstrou-se o engajamento conforme ensinam Pavan *et al.* (2020), pois foi relatado o interesse e atitude espontânea de buscar se envolver com a gestão pública.

Pela análise, verificou-se como pró-engajamento quanto à iniciativa para ingresso nos Conselhos Sociais, o decorrente da indicação/convite feito em decorrência do trabalho, que são aceitos pelos indicados por terem vontade de participar e representar suas instituições, governamentais ou não.

Assim, restou demonstrado o que Marino e Presti (2019) apontaram de que “participação no ‘engajamento cívico’ requer motivação, interesse e certa predisposição para a participação, comprometimento, diálogo e um plano estratégico capaz de suportar as novas formas de interação social como as mídias sociais”.

Com relação aos pontos contrários ao engajamento, foi citada a indicação compulsória no Conselho, o que acaba levando alguém a membro que não gostaria de ser ou não tem disponibilidade para desempenhar bem a missão, prejudicando o andamento dos trabalhos.

A propósito, externou o entrevistado B:

Eu achei, assim, as pessoas muito despreparadas e desinteressadas, porque eu pude escolher estar no Conselho, né? Mas os outros representantes, eles são indicados. Então, assim, olha você aqui da prefeitura você vai ficar no Conselho. Então nem sempre a pessoa tem afinidade e a disponibilidade para realmente atuar.

Também foi citado como algo contra o engajamento a ausência de capacitação e comprometimento dos membros, pois acaba provocando receio nos demais, que também não têm conhecimento, o que os motiva a sair do Conselho por insegurança.

Conforme relatou o entrevistado B, a razão que o fez querer sair de um Conselho que participava foi a insegurança, pois, em suas palavras:

(...) envolve muito dinheiro. Na antiga diretora eu confiava assim plenamente. Então às vezes a gente fica com um pouco de receio porque, assim, vamos fazer aprovação de contas e eu não me sentia capacitada para fazer essa fiscalização. (...) quando ela saiu da direção eu também pedi pra sair. (...) Aí eu falei (...) se você vai sair eu vou sair também. Mas por quê? Por não me sentir competente de colocar o meu CPF ali sem saber o que eu estava aprovando.

Das respostas, se extrai que a responsabilidade e demanda que envolvem esta participação como membro exigem competência e comprometimento, os quais, se não são atendidos na prática, desestimulam a permanência.

Portanto, a ausência de competência e comprometimento constitui-se elemento contrário ao engajamento.

Logo, confirma-se o apurado por Gonçalves e Bógus (2017) de que a falta de conhecimento, argumentos, informação, impedem que os membros dos Conselhos tenham força e coragem para se posicionar perante a Administração Pública.

## 4.2 Atuação

O código atuação teve por argumentação teórica a parceria entre cidadão e governo nos processos de tomada de decisão e de combate a corrupção, com a intenção de verificar a forma que o Conselho atua com relação à Administração Pública. E teve por pergunta norteadora: Como a atuação no Conselho auxilia na tomada de decisão pelo Governo na gestão pública e no combate à corrupção? O que poderia melhorar na atuação para este auxílio?

O código “atuação” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 4.

**Quadro 4.** Subcódigos do código atuação.

Código	Subcódigos de engajamento	Quant. citações	Subcódigos de não engajamento	Quant. citações
Atuação	Informam e questionam poder público sobre necessidade de criação de políticas públicas e execução de projetos	6	Falta de apoio da prefeitura	16
	Fiscalizam	3	Atuação limitada por falta de conhecimento	13
	Recebem denúncias	1	Buscam outros parceiros	4
	Informam outros órgãos sobre entidades cadastradas	1		
	Cadastramento e monitoramento de entidades	1		

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 4, os pontos de engajamento em relação à atuação dos Conselhos perante à Administração Pública são devidos às ações de informação e questionamento ao Poder Público sobre criação de políticas públicas e

execução de projetos, de fiscalização, recebimento de denúncias e de informações sobre entidades cadastradas e o cadastro e monitoramento dessas entidades.

Com relação aos pontos de não engajamento, foi objeto de repetição entre os membros do Conselho entrevistados a falta de apoio da Prefeitura, seguido pela atuação limitada por falta de conhecimento e, por fim, a necessidade de buscar outros parceiros para conseguirem atender as demandas que lhe são dirigidas.

Com efeito, na parte pró-engajamento, se verificou que os Conselhos buscam passar para a gestão pública o que precisa ser feito e cobram sobre as ações a serem tomadas para o atendimento das políticas públicas e execução dos projetos necessários para atendimento às necessidades da sociedade.

O entrevistado C relatou que:

(...) passam as deliberações para Secretarias, Ministério Público, Poder Judiciário. Deliberam com outros órgãos informando as políticas que precisam ser criadas e atendidas. (...) Conselho não manda, mas aciona para que as políticas sejam criadas e efetivadas e não cabe negativa, porque são questões que devem ser atendidas, as políticas públicas (...).

Destacou ainda o entrevistado C que o Conselho acompanha para ver se a política está sendo implementada.

Constatou-se também, como ponto positivo à atuação dos Conselhos, que eles fiscalizam e recebem denúncias, inclusive o entrevistado A comentou sobre a redução de corrupção nas doações feitas a entidades para fins de dedução em imposto de renda, considerando que hoje eles analisam as informações e credibilidade das entidades e do repasse informado.

O entrevistado E fez observação referente ao trabalho realizado que leva a maior apuração de irregularidades, o que demonstra que se está descobrindo é porque estão fiscalizando, em suas palavras:

A atuação do Conselho é importante por isso, pois ajuda os outros órgãos de controle. A corrupção, os desvios. Se buscar no jornal, Google, vai achar que a maior parte da corrupção é em virtude da atuação da sociedade, pelas denúncias que os Conselhos têm levantado. Aí onde não tem Conselho, não tem sociedade, como está o controle desses recursos?

Pelos relatos, confirma-se o apontamento de Al-Aufi et al. (2017) de que o envolvimento na busca de saber como está a gestão pública e tem sido gerido o dinheiro torna melhor o desempenho dos governos, já que foi relatado a descoberta de desvios e o combate a eles em virtude da participação da sociedade nesta fiscalização por meio dos Conselhos.

Na mesma sorte, Marino e Presti (2019) também defendem que “o envolvimento dos cidadãos é considerado uma característica fundamental na decisão sobre a funcionalidade de uma sociedade”.

Ainda sobre a atuação, verificou-se como pró-engajamento a responsabilidade pelo cadastramento e monitoramento das entidades assistidas pelo Conselho, que leva a serem procurados por outros órgãos públicos para informarem sobre essas entidades a fim de validar repasses e benefícios a elas destinados, o que realçou a importância de suas ações.

Quanto aos elementos contrários ao engajamento, destacou-se a falta de apoio da prefeitura entre as respostas dos entrevistados.

Gonçalves e Bógus (2017) apontam, em seu artigo sobre participação social, o estímulo que o apoio do governo proporciona aos cidadãos, tornando-os interessados a participar dos Conselhos, e que “a falta de confiança no poder público relaciona-se à percepção quanto à baixa capacidade de atendimento das demandas e à pouca permeabilidade no exercício do controle social”.

Com efeito, foi relatado que, apesar de procurarem a Prefeitura para buscar a realização de ações e atendimento de demandas, além da morosidade na resposta, por vezes eles não são atendidos, sequer tendo resposta, o que leva, por consequência, ao interrompimento de projetos ou a busca de outros parceiros, não vinculados à Prefeitura, para tentarem atender o que precisam.

Nesse sentido, a resposta do entrevistado I demonstra a dificuldade de serem ouvidos e atendidos pela Prefeitura:

Apesar de o Conselho ser deliberativo, às vezes ele não é levado tão a sério pela Prefeitura quanto deveria. A gente, mesmo tomando nossas decisões e essas decisões devendo ser levadas em consideração, elas barram na Prefeitura e aí a gente tem que ficar brigando, envolvendo o Ministério Público Federal, às vezes até pra tentar que as nossas decisões sejam ouvidas. Então é complicado em alguns momentos.

O entrevistado G informou que “o pessoal que trabalha na Secretaria é muito empenhado, mas parece que eles não têm tanto apoio do prefeito”.

E o entrevistado J ressaltou a dificuldade de ação pela Prefeitura, diante do pedido do Conselho, que até promete, mas não cumpre e impede que eles façam, exclamando que “tudo que depende da Prefeitura a gente não consegue usar”.

Esclareceu o entrevistado J que a Prefeitura tem representante no Conselho e, em suas palavras, “tudo que é tirado lá é repassado para a Prefeitura. É a

Prefeitura que faz a tomada de decisão no final. E quando você solicita às vezes a Prefeitura fala que vai atender e não atende”.

Conforme identificaram Michelucci e De Marco (2017), se os interessados se sentem excluídos do processo, acabam não tendo mais interesse em participar.

Com efeito, pela análise das respostas, validou-se a instrução de Martins e Bermejo (2018) sobre a importância de os gestores públicos se disponibilizarem a escutar e ofertar resposta fundamentada, demonstrando respeito e consideração ao trabalho de quem o buscou e às deliberações e encorajando outros cidadãos a participarem destes espaços deliberativos, por saberem que serão escutados e obterão resposta, ainda que negativa.

Outro ponto negativo ao engajamento enfatizado foi quanto à capacitação, pois foi repetido entre os interessados que a falta de conhecimento limita o trabalho, já que não conseguem avançar ou entender as atividades e demandas que lhe são dirigidas, de sorte que não acabam atuando como deveriam.

Essa frustração foi enfatizada, inclusive sendo a ausência de conhecimento tratada como mais grave do que o trabalho voluntário e a jornada, destacando o entrevistado B que “o mais difícil é a gente não ter o domínio sobre o que a gente está fazendo”.

Referida situação relaciona-se com a apuração de Gonçalves e Bógus (2017) de que o despreparo e desconhecimento dos membros quanto à gestão pública e seu funcionamento prejudicam o trabalho, comprometem a consciência crítica e o debate qualificado.

A necessidade de que os membros passem por uma capacitação para que consigam bem desempenhar os trabalhos foi comentada.

O entrevistado D até defendeu suporte técnico aos Conselhos, considerando as demandas complexas e ausência de conhecimento especializado por parte dos membros:

Para melhoria, o Conselho precisa de mais coisa técnica, principalmente para classe jurídica. Um suporte mais técnico de apoio para eles. Porque para ser membro do Conselho não precisa ter notório saber, principalmente o usuário, não é obrigado a ter conhecimento técnico, ele apenas precisa entender que a conta não bate com a outra. Mas eles precisam de suporte técnico, tem essa dificuldade.

Sobre a ausência de informações e compreensão pelos membros do Conselho sobre os temas abordados, Ferreira e Sauerbronn (2021, p. 54) descrevem a busca dos membros pelo diálogo e esclarecimentos:

(...) infere-se que há um incômodo em relação a essa divisão da informação e uma tentativa de superar a parcialidade e a fragmentação dos dados apresentados a partir da reivindicação dos conselheiros de que as diferentes áreas da gestão municipal e as comissões do Conselho – incluindo a comissão de orçamento – dialoguem e contraponham suas informações durante as apresentações das áreas, como forma de melhorar seu entendimento e sua apropriação pelos conselheiros (...)

A respeito, o entrevistado H apontou que a forma que o Conselho estava atuando caracterizava mais cumprimento de formalidade do que trabalho mesmo, em suas palavras: “dentro do micro espaço que nos cabe é uma atuação bastante limitada, deficiente em vários aspectos. É meio que a gente cumprisse uma pró-forma”.

Nesse contexto, durante sua fala, o entrevistado H verificou a necessidade de mudança na forma da atuação, destacando que deveriam buscar meios de o Conselho poder realmente atuar de forma a auxiliar outras esferas na gestão.

Pelas informações, restou explanado que a falta de capacitações prejudica sobremaneira os trabalhos e traz insegurança aos membros, já que por vezes são tratados assuntos sobre os quais não possuem nenhum tipo de conhecimento e, em virtude de o tema já ser colocado para votação e demandar urgência, acabam aprovando, considerando a forma como já vem a sugestão, pois não possuem conhecimento para poder se opor.

Elucidando a gravidade deste elemento contrário ao engajamento, o entrevistado B ao discorrer sobre o receio durante o desempenho da função, contou que “(...) em relação a gestão pública, eu pouco sei ou nada sei. A mesma coisa da minha titular”, sendo que em virtude desta insegurança, pediu para não continuar mais como membro.

Ainda descrevendo os pontos que vão de encontro ao engajamento cidadão, foi comentada a necessidade de busca de outros parceiros em razão do não atendimento pela Prefeitura. O entrevistado F expôs que a “gestão pública é morosa (...) a gente conseguiu conquistar muitas coisas para a comunidade a partir de parceiros”.

Na mesma sorte, o entrevistado G expressou que “está dando tudo certo assim porque a gente não está pedindo para a Prefeitura”.

Nesse norte, válida a lição de Rich, Mayka e Montero (2019) de que instituições participativas fracas podem desmotivar o cidadão que busca, por meio

de sua participação no Conselho Social, atuar de forma mais enérgica com relação à administração pública.

### 4.3 Jornada

O código jornada teve por argumentação teórica a ausência de voluntários pela falta de tempo para atender as demandas do Conselho, com a intenção de verificar se a jornada de trabalho impacta na decisão de ser ou continuar como membro. E teve por pergunta norteadora: Quanto a jornada de trabalho necessária para as atividades no Conselho, acredita que seja empecilho para ingressar ou atuar? Os horários são flexíveis?

O código “jornada” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 5.

**Quadro 5.** Subcódigos do código jornada.

Código	Subcódigos de engajamento	Quant. Citações	Subcódigos de não engajamento	Quant. Citações
Jornada	Reunião online ajuda	7	Muitas atribuições e consumo de tempo para atender	7
	Entram em acordo para ver melhor horário	6	Demanda no horário comercial atrapalha	2
	Depende do comprometimento	5	Reunião virtual apenas pode distanciar e impactar trabalho	1
	Suplente auxilia	1		
	Tem liberação da gerência, por ser governamental.	1		

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 5, pontos de engajamento em relação à jornada que se destacaram foram a reunião *online*, o acordo entre os membros para ver o melhor horário para reuniões e que a jornada é compatível com o grau de comprometimento.

Também foram relatados pró-engajamento a ajuda do suplente, substituindo aquele que não pode comparecer, e a liberação dos servidores pela gerência, quando representam a categoria governamental.

Por sua vez, como elementos comuns que vão de encontro ao engajamento, foram citadas as muitas atribuições que o Conselho demanda, o que consome muito tempo, e que a necessidade de atendimento ao Conselho no horário comercial atrapalha a liberação pelo chefe.

Durante as entrevistas, como ponto positivo ao engajamento, a reunião *online* foi comentada por ser uma forma de permitir a maior participação nos momentos de deliberação, já que até os membros que não se encontram presentes na cidade podem participar.

Nesse sentido se pronunciou o entrevistado F de que é “até melhor fazer a reunião *online* porque existem as instituições que fazem parte e que não são daqui da região (...) e conseguem participar”.

A reunião virtual também foi comentada como algo pró-engajamento em virtude de permitir maior número de membros participando das reuniões, já que não precisavam se afastar do local do trabalho e se deslocar, o que evitava também gastos com transporte.

O entrevistado G comentou o benefício da reunião online que o fez ver, conforme relatou, que “dá para conciliar o tempo. Reunião *online* eu acho que facilita muito e que não está comprometendo dentro da minha agenda, eu coloco isso como uma das atividades”.

Pelas respostas, percebe-se a similaridade com as lições de Sabioni, Ferreira e Reis (2018) que expuseram que o fator tempo foi muito mencionado como limitação, sendo um fator de restrição à atuação e desestímulo aos cidadãos em participar do Conselho. Contudo, referidos autores também comentam que os membros buscam superar este fator limitante, a fim de cumprir com a missão.

Com efeito, sobre o acordo quanto ao horário das reuniões e trabalho, outra forma de superar o fator limitante, além da reunião virtual, o entrevistado F citou que fazem reunião *online* e quando se faz necessária reunião extraordinária presencial é “bem planejado, com bastante tempo, com antecedência, para os conselheiros poderem estar lá”.

O entrevistado E ressaltou que “o Conselho tem que se adequar ao horário do conselheiro e por isso que há a negociação de calendário”.

Quanto à demanda relativizada pelo comprometimento, foi destacado que quanto mais atuante e interessado o membro, maior será o tempo requerido necessário para que consiga atender o Conselho.

Apontou o entrevistado I que o comprometimento do membro impacta no tempo à disposição necessário para atendimento, em suas palavras: “tem pessoas no Conselho gestor que só participam da reunião mensal. Então é muito assim do quanto você se dispõe a trabalhar pelo local”.

Seguindo elementos pró-engajamento, a ajuda do suplente foi comentada como algo positivo por permitir que o membro possa se ausentar quando necessário, sem prejudicar a participação na reunião da categoria representada.

No relato do entrevistado G foi explanada a ação de busca pelo acordo de horário que atenda a todos e que, na ausência, o suplente assume e, caso este não possa, a categoria não será representada naquela reunião, porém vão ler posteriormente a ata para se inteirar do que foi tratado, *in verbis*:

(...) eles tentam agendar num dia que todo mundo pode. Caso aconteça assim, todo mundo pode naquele dia, só eu que não, eles vão marcar a reunião e o suplente que vai participar (...). Se ele também não puder participar, a gente vai ficar sem a nossa participação e depois a gente lê.

E os membros representando a categoria governamental relataram que, ao serem indicados e nomeados, a chefia fica ciente que terão que se ausentar e dispensar esforços ao Conselho, portanto, a jornada não fica sobrecarregada, já que há renúncia de tempo com o serviço ao ente para atendimento ao do Conselho.

O entrevistado C contou que “diante das comissões que está, atende o Conselho. Não tem jornada. Nos horários vagos atende a secretaria”.

Por sua vez, como ponto contra o engajamento houve ênfase quanto às muitas atribuições que o Conselho demanda, o que consome muito tempo.

Conforme esclareceu o entrevistado A seria “uma hora e meia de reunião, mas tem outras atribuições que demandam tempo”.

Corroborando com a explanação de que o trabalho no Conselho não se trata apenas de reuniões, foi entendido pelo entrevistado B que o horário acaba não sendo flexível, pois, além das reuniões já previamente marcadas, são contatados em diversos horários, como quando há necessidade de visita em locais, o que impossibilita acordar a agenda.

Conforme entrevistado B, “todo dia chega alguma coisa (...) tem que ter uma disponibilidade grande”.

Apontando as consequências, foi comentado pelo entrevistado E que muitos membros são pessoas aposentadas, pois conseguem estar mais disponível aos chamados: “hoje tem uma população mais idosa, aposentada, atuando no Conselho

ou em ONGS e sindicatos, pois elas de uma certa forma garantem que eles estejam no momento perante o Conselho”.

Por sua vez, quanto ao ponto desfavorável ao engajamento de ter atendimento ao Conselho no horário comercial, foi relatado nas entrevistas que neste horário membros acabam pedindo para sair antes, durante as reuniões e ações, ou que estão com pressa para atender outras demandas, o que prejudica os trabalhos.

Aduziu o entrevistado B que “reunião tipo terça-feira, sete e meia da manhã (...) era tudo muito corrido e as pessoas chegavam: ah eu já preciso sair”.

E ainda sobre pontos contrários ao engajamento, vale citar que o entrevistado H relatou que tentou retornar com as reuniões presenciais, por considerar que o Conselho era mais ativo quando se encontravam pessoalmente, contudo não conseguiu, pois a maioria preferiu a permanência de modo virtual.

Pela fala, foi demonstrado a aderência dos membros ao modo virtual, porém o entrevistado H cita eventual impacto do distanciamento nas ações, o que pode afetar o empenho nas ações.

A propósito, pertinente o destaque feito por Magalhães e Xavier (2019) ao dispor sobre as falas dos conselheiros, de que os membros só participavam no momento da plenária e não atuavam nas outras ações também de competência do Conselho.

Com efeito, considerando que nas respostas foi comentado que o trabalho do Conselho não se resume apenas em reuniões, quando optam por fazê-las virtualmente é importante que não deixem de atender as demais obrigações que demandam, inclusive, deslocamento e encontro presencial.

Assim, observa-se, quanto a jornada, que busca atender à disponibilidade dos membros e proporcionar reunião virtual produz resultados positivos. E, quando a jornada é exaustiva e não flexível, pode haver o afastamento do membro por não conseguir atender as demandas.

#### **4.4 Liberação**

O código liberação teve por argumentação teórica problemas decorrentes da ausência para atendimento às demandas do Conselho, com a intenção de verificar se os empregadores e docentes permitem a ausência para atendimento ao

Conselho daqueles que são membros. E teve por pergunta norteadora: Já teve problemas no trabalho ou instituição de ensino pela ausência em virtude de participar de atividade do Conselho?

O código “liberação” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 6.

**Quadro 6.** Subcódigos do código liberação.

Código	Subcódigos de engajamento	Quant. citações	Subcódigos de não engajamento	Quant. Citações
Liberação	Reunião <i>online</i> evita deslocamento	3	Iniciativa privada não libera, pois não aceita atestado	4
	No ente público, chefe já sabe que vai abdicar do tempo	2	Reclamam pela ausência corriqueira	2
	Não teve problemas	2		
	Entidade representada dispensa para participar	1		
	Com a declaração de que estava no Conselho negociam no local de trabalho	1		

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 6, os pontos de engajamento em relação à liberação para atendimento aos Conselhos são devido à reunião *online*, o chefe do servidor do ente público já ter ciência da necessidade de abdicar do tempo, o fato de não haver reclamação a respeito por parte do empregador.

Também se verificou positivo o fato de a empresa representada dispensar representante para participar e que empregadores aceitam a declaração do membro de comparecimento para atender ao Conselho a fim de negociar a jornada de trabalho do interessado.

Os pontos negativos ao engajamento foi a falta de aceitação do atestado de comparecimento do funcionário membro e as reclamações ao membro de ausência corriqueira no serviço.

Quanto aos elementos pró-engajamento, foi comentado que as reuniões virtuais acabam por não prejudicar a liberação do membro a participar, já que não demandam deslocamento.

O entrevistado F comentou que estão fazendo *online* as reuniões, o que facilitou a participação, pois “cada um fica no seu trabalho e consegue resolver”.

No mesmo sentido foi a fala do entrevistado G, de que a reunião *online* o auxiliou, pois conseguia permanecer no trabalho.

Com relação a abordagem de Al-Aufi *et al.* (2017), verificou-se pelas entrevistas que, em virtude da pandemia, Conselhos passaram a realizar suas reuniões de forma virtual, o que ocasionou maior participação dos envolvidos, já que não precisavam se deslocar do local do serviço.

Pelas entrevistas, se evidenciou a aderência da participação dos membros nas reuniões quando virtuais, já que o deslocamento por vezes acabava não sendo possível de forma tempestiva o que impedia membros de participar de forma presencial. Assim, não havia a ausência física do serviço, o que evitava maiores contratempos.

Já quanto aos membros da categoria governamental, por pertencerem ao ente público, o chefe já tinha ciência de que o servidor iria se dedicar ao Conselho.

O entrevistado A informou que não havia problemas para ser liberado do serviço para atender o Conselho, destacando que “sempre teve que abdicar daqui para estar lá, porque é governamental”.

Ainda sobre o tema, ao falar sobre a ausência de prejuízo no trabalho ou instituição de ensino, possibilitando atendimento normal ao Conselho, o entrevistado J expôs:

A princípio não, porque assim a maior parte dos conselheiros são da área pública, que é mais flexível. Mas se fosse um Conselho que tivesse mais gente da área privada, até então isso fosse um problema. Mas como a gente é da pública, a participação de Conselho conta (...) faz parte do nosso perfil esse tipo de participação. Entidade privada talvez pudesse gerar algum conflito. No nosso caso aqui isso faz parte da nossa atuação.

Com relação à dispensa dos membros representantes de entidades assistidas, relatou o entrevistado A que o presidente da entidade sabe que eles têm que comparecer nas reuniões e os libera para participar, se não a entidade dele vai ficar sem recurso ou não vai ser mais representada, pois com mais de três faltas o Conselho pode trocar de membro, substituindo o faltoso.

E quanto à negociação no trabalho sobre o tempo ausente para atender o Conselho, foi apontada a possibilidade de aceitação do atestado, pelo entrevistado D, porém explanou: “os trabalhadores de comércio não conseguem participar, não

aceitam o atestado. Se vem de outras instituições, como universidades, conselhos de classe (OAB não pode), aí é mais tranquilo. Quando é comércio é mais difícil”.

Portanto, se verificou, salvo com relação à iniciativa privada, ações de receptividade para permitir que os membros atendam ao Conselho, o que confirma o apontamento de Bartocci, Grossi e Mauro (2019) de amadurecimento de pensamento para apoio e incentivo na construção de espaços para a participação da sociedade nas discussões relacionadas à gestão.

Dos elementos contrários ao engajamento, já foi citada a ausência de pessoas da iniciativa privada porque, conforme respostas dos entrevistados, os funcionários não são liberados pelo comércio, empresas privadas, pois estes não aceitam atestado de comparecimento a fim de justificar ausência.

Referida situação foi contextualizada na fala do entrevistado D, conforme resposta já transcrita neste trabalho ao tratar sobre aceitação do atestado.

Mesmo sentido foram as palavras do entrevistado E de que “o pessoal da iniciativa privada que tem mais problema, por isso quase não conseguem ser membros, pois a empresa não aceita o atestado”.

Corroborando com o comentado pelos entrevistados D e E, oportuna a exposição do entrevistado B: “de iniciativa privada mesmo, eu não lembro de nenhum membro”.

Quanto às reclamações pela ausência corriqueira no serviço para atender demanda do Conselho, os entrevistados citaram que foram com chefias específicas, atos isolados, que foram posteriormente resolvidos.

Porém, o entrevistado I relatou que era comentado sobre a sua intensidade de dedicação ao Conselho, por uma, conforme afirmou, “visão dentro da instituição que talvez eu não deveria me dedicar tanto”.

#### **4.5 Apoio**

O código apoio teve por argumentação teórica o apoio da família e amigos quanto ao trabalho no Conselho, com a intenção de verificar se há motivação ou não daqueles que participam da vida pessoal do membro. E teve por pergunta norteadora: A família e amigos motivam a sua participação no Conselho? Se não, por quais razões?

O código “apoio” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 7.

**Quadro 7.** Subcódigos do código apoio.

<b>Código</b>	<b>Subcódigos de engajamento</b>	<b>Quant. citações</b>	<b>Subcódigos de não engajamento</b>	<b>Quant. citações</b>
Apoio	Motivam por verem resultados benéficos à sociedade	5	Reclamam pela renúncia de tempo com amigos e família	3
	Elogiam	3	Indiferente	2
			Não motivam, por preocupação com a desgaste mental	1

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 7, em relação ao apoio por parte da família e amigos aos membros dos Conselhos, os pontos de engajamento são devidos à motivação que recebem das pessoas, porque elas veem os resultados benéficos do trabalho desempenhado, levando-as a apoiar a participação e também pelos elogios que recebem por serem membros.

Os pontos negativos ao engajamento foram as reclamações dos amigos e familiares em virtude da renúncia de tempo com eles, a indiferença e a não motivação à participação pela preocupação com o desgaste mental do membro.

A respeito da motivação decorrente da ciência dos resultados benéficos à sociedade, o entrevistado D respondeu, quanto a família, que “eles veem que o trabalho é relevante e percebem a importância. Até falou que ia sair, mas os filhos falaram que poderia ficar, que é importante”.

Ponderou o entrevistado D, sobre os efeitos de saber sobre a existência do Conselho que levam as pessoas a motivarem à participação, que “sente muito que muitas pessoas não conhecem o trabalho do Conselho e de sua importância”.

Pelos relatos, confirma-se a orientação de Mayka (2019) quanto à necessidade de os Conselhos divulgar os potenciais benéficos, os resultados positivos de suas ações, por ser motivador e contagiar outros membros da sociedade para ingressarem.

Quanto aos elogios, relatou o entrevistado A que as pessoas próximas “acham o máximo” o fato de ser conselheiro, tanto que ouvia expressões do tipo “Aí, você é chique”.

Nos pontos contra engajamento, a reclamação pela renúncia de tempo com família e amigos foi repetida entre os entrevistados, tanto que ressaltou o entrevistado C que “acham interessante, mas falam que consome muito do tempo. (...) a ausência é comentada”.

Com relação à indiferença dos familiares e amigos quanto ao trabalho como membro, apontada como algo negativo nas respostas, foi relatado que a culpa poderia ser do próprio membro que não informa e esclarece as pessoas próximas sobre o Conselho Social e suas atribuições, consoante trecho da resposta do entrevistado H:

(...) eu devo ter falado com eles logo que eu entrei, que eu estava empolgada, né? Também com a universidade, mas depois disso, se eu comentei, muito difícil, então é meio que não faz tanta diferença para eles assim, nunca se opuseram, nada disso. Talvez eles não entendam bem a dimensão do trabalho. E aí é um pouco minha culpa por não explicar.

Com relação ao desgaste mental, apontado como uma das razões que familiares e amigos não motivam a continuidade como membro, o entrevistado I relatou que por vezes o trabalho envolve questões bem problemáticas e, em suas palavras, em “alguns momentos a saúde mental tem que falar mais alto” o que leva aos entes a questionarem ao membro se não seria a hora de se afastar do Conselho.

Sabioni, Ferreira e Reis (2018) também apuraram a oposição da família como limitante, porém essa oposição seria por receio de algum tipo de represália a eles e ao membro engajado.

Observou-se pelas respostas dos entrevistados, que apesar dos problemas que por vezes assumem no desempenho da missão, que provocam desgaste e consomem tempo pessoal, ao verem resultados positivos, sentem-se motivados.

Com efeito, o entrevistado E ao responder sobre o tema comentou:

Acaba arrumando brigas, participando de reuniões, se debruçando sobre assuntos, o que deixa a família de lado. Que às vezes desanima, porque dá problema. Mas quando vê pessoas beneficiadas agradecendo, entende que vale a pena.

Acerca do apoio, pelas respostas verificou-se que entes e amigos motivam a participação, mas reclamam da ausência do membro entre eles, pois renuncia tempo

peçoal, contudo, foi apontado que a ciência do que fazem e como o trabalho impacta positivamente na sociedade acaba por levar a compreensão das pessoas próximas.

#### 4.6 Participação

O código participação teve por argumentação teórica o interesse do cidadão a se tornar membro e atuar no controle social, com a intenção de verificar se as pessoas querem participar do Conselho. E teve por pergunta norteadora: Existem muitas pessoas interessadas em participar do Conselho? Nas eleições são muitos os que se candidatam para concorrer a vaga como membro?

O código “participação” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 8.

**Quadro 8.** Subcódigos do código participação.

Código	Subcódigos de engajamento	Quant. Citações	Subcódigos de não engajamento	Quant. citações
Participação	Buscam por verem resultados dos trabalhos do Conselho	4	Não querem porque é voluntário	13
	Buscam para atender interesses.	2	Não querem porque é voluntário e arcam com gastos	4
	Representantes das entidades assistidas se interessam	1	Não querem porque é voluntário e respondem civil e criminalmente	3
	Seria bom se tivesses muitos participando	1	Poucas pessoas se interessam	2
			Buscam apenas para atender interesses.	2
			Não querem porque terão mais serviço	2
			Do setor privado só se elege e não aparece	1
			Desistem por não verem o Conselho conseguir agir	1
			Não querem porque demanda muito tempo	1

			Buscam apenas para ter representante, não participam	1
--	--	--	--	---

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 8, os pontos de engajamento em relação à participação nos Conselhos, com interessados a se candidatar nas eleições como membros, decorreram da busca por verem resultados dos trabalhos e também para atender interesses.

Ainda foi comentado que os representantes das entidades assistidas se interessam em participar e que seria bom se tivessem muitos interessados a se candidatar.

Com relação a pontos contrários ao engajamento, foi citado o fato de o trabalho ser voluntário e, ainda, terem gastos e poderem responder civil e criminalmente, corroborados com o voluntariado.

Também foi relatado como negativo o fato de poucas pessoas se interessarem a se candidatar como membro e que existem quem busca participar apenas para atender interesses próprios ou da entidade representada. Além destes pontos, foi apontado como razão de não procura o fato que terão mais serviço.

Ainda foi apontado contra o engajamento cidadão, quando tratado sobre a participação, o fato de os representantes do setor privado só se elegerem e depois não aparecerem mais. E a desistência em virtude de não verem o Conselho Social conseguir agir, a ausência de interesse porque demanda muito tempo de trabalho e que alguns buscam apenas para ter representante, mas não participam.

Pontos pró-engajamento foram verificados no comentário do entrevistado I de que “apresentar resultado é motivacional para as instituições se interessarem” e que acreditam que incentivam quando produzem relatórios das ações que fazem, o que demonstra a necessidade de os Conselhos ouvirem seus membros e trabalharem em buscas de resultados, bem como pela divulgação destes.

Aliás, relatou o entrevistado I que tem ciência que instituições buscam participar porque vêem os frutos do trabalho e contou que pediu para sair de Conselho em virtude de não ver resultado:

(...) a gente tem uma procura das instituições. Eu já ouvi falar assim que algumas até se interessavam em participar do Conselho gestor porque via que tinha ações acontecendo, via resultados. Porque no Conselho eu comecei a participar e quando eu comecei a ver que não tinha resultado

nenhum, que você falava as coisas no Conselho e não ia para frente, eu deixei de participar.

Na mesma sorte, relatou o entrevistado que algumas pessoas buscavam participar do Conselho porque viam as ações que dele decorriam, o que se relaciona com outro apontamento de que as entidades assistidas buscavam ter representantes como membros, pois tinham ciência do trabalho desenvolvido.

E exemplos ruins, de não visualização de resultados, também confirmam o que Pavan *et al.* (2020) falavam, pois foram citados casos de membro que desistiu de continuar no Conselho pois não via resultado no trabalho e não davam atenção às suas palavras e solicitações, portanto, não via ações de melhoria.

Referida situação também é levantada por Gonçalves e Bógus (2017), ao destacarem a “descrença no processo participativo” dentre as barreiras para participação social.

Outra questão, que acaba por desmotivar a renovação de membros nos Conselhos ou a permanência daqueles que lá estão é o fato de o trabalho ser totalmente voluntário e não ter sequer ajuda de custo.

O entrevistado C assim se manifestou:

Não existem, porque demanda muito tempo e dedicação e muita ausência do trabalho. E por não ser trabalho remunerado, não tem interessados. Não recebem nada, não são remunerados, e respondem civilmente e criminalmente. Então, são bem poucos os interessados em querer ser membro.

Na mesma sorte, o entrevistado D argumentou:

Mas o que mais dificulta é a questão do voluntariado, porque às vezes as pessoas querem participar e, depois da pandemia, muita gente ficou sem emprego, então por dificuldade financeira não estão indo, para deslocar da sua casa, passar a manhã inteira sem se alimentar.

Pode ser observada a vontade em participar e a busca por uma forma de minimizar a evasão, com o auxílio nas despesas decorrentes sendo feito pelos próprios membros, por meio da busca da partilha dos gastos e de fornecimento de lanche e transporte, conforme relatado pelo entrevistado.

Nesse norte, o fato de o trabalho não ser remunerado, agravado por terem que gastar para participar e ainda responder pelos atos civil e criminalmente, foi apontado contrário ao engajamento, sendo sugerido como uma boa solução uma ajuda de custo para suprir as despesas, permanecendo o voluntariado.

Asseverou o entrevistado E que:

Então eles têm que pensar numa GEPOM para custeio dessa função, não é nem para manter, não é uma gratificação, é um custeio para essa função que gera despesa, pois hoje tiram do bolso para ser conselheiro. E isso afasta o interesse de outros, porque daí você não consegue agregar. Tem pessoas que vem, mas chega três, quatro meses desistem, falando que não é para eles, que não dá para continuar, porque tem outros afazeres, cuidar da casa, da vida pessoal.

A constatação corrobora com Magalhães e Xavier (2019) ao relatarem a ênfase que foi dada de ser a limitação socioeconômica “como determinante do processo participativo, uma vez que tais dificuldades são impostas a parte da sociedade, que mesmo assim persiste em participar”.

Com efeito, durante as entrevistas foi levantado que a remuneração de membro talvez não seria a melhor proposta, pois poderia tornar o Conselho Social como um setor para admitir pessoas que não querem realmente se comprometer com o trabalho, mas apenas estariam ali buscando remuneração.

Porém, houve manifestações no sentido de que seria devida uma ajuda de custo a fim de reembolsar os gastos que os membros têm com o próprio Conselho, como com deslocamento, combustível, alimentação, já que além das reuniões, existem outras atividades a serem desempenhadas pelos conselheiros que levam eles a irem às sedes dos Conselhos e até mesmos a outras entidades que solicitam sua presença.

O entrevistado G se manifestou contrário a remuneração de membros do Conselho Social, pelo receio de virar, em suas palavras, “cabide de emprego”, porém entendeu pertinente ajuda de custo para pagamento das despesas com deslocamento e alimentação decorrentes do trabalho no Conselho, já que, consoante se expressou “a gente não ganha, mas a gente gasta”.

Destacou o entrevistado G que:

(..) mesmo em trabalho voluntário, que não ganha nada, tem um pouco de joguinho de poder. Imagine quando tem dinheiro envolvido. Então, na minha opinião, o Conselho é melhor não ser pago, ser voluntário, às vezes ter uma ajuda de custo só.

Sobre o voluntariado, Gonçalves e Bógus (2017) relatam em seu artigo que houve manifestação no sentido de que o trabalho era em prol do bem coletivo, perpassando a dimensão individual.

Foi ainda apontado a procura apenas para atender interesses, o que não colabora com trabalho do Conselho, conforme ressaltou o entrevistado D, ao falar de que muitas pessoas aparecem no dia das eleições:

Eles vêm mais em busca dos convênios, aí conseguem e se afastam. Teve uma época que muitos que vinham para o Conselho queriam fazer dele um trampolim, participavam para ficar notório para depois ir para política, um cargo.

O entrevistado H expôs sua opinião de que “as pessoas vão mais pelas questões pessoais, o que interessa para elas, que vai dar de retorno para elas participar”.

Apesar do ponto negativo, o entrevistado E ressaltou que seria antes, porque “agora eles querem participar, está mais atrativo, estão vendo mais resultados”.

O ingresso apenas para atender interesses pessoais, participando apenas quando o assunto lhe beneficia e não se comprometendo com as atividades do Conselho Social, como um todo, foi também apurado por Magalhães e Xavier (2019, p. 202):

(...) O entrevistado chama a atenção ao fato que poucos são os conselheiros que participam do processo discursivo, sendo massiva a participação apenas nas votações. Esse dado assinala que boa parte dos conselheiros é omissa enquanto representante dos interesses coletivos, eximindo-se de sua responsabilidade pela discussão, acompanhamento, deliberação, avaliação e fiscalização da implementação da política de saúde.

Além desses pontos que levam ao não engajamento do cidadão, também foi ouvido nas entrevistas que a ideia de ter mais serviço fundamenta a negativa à participação, ainda mais se considerado o voluntariado.

Foi também relatado que os membros da iniciativa privada só se elegem e não aparecem depois. Referida situação, apesar de negativa, deve ser analisada de forma mais aprofundada, para saber as devidas razões, pois não se pode concluir de imediato que não aparecem por descaso, considerando que foi comentado que eles não têm liberação da chefia para participar mesmo com atestado. Por isso, entende-se que cabe estudo próprio sobre esta categoria para melhor opinião.

Com relação ao apontamento, contra engajamento, de que desistem por não verem Conselho conseguir agir, observa-se que esta situação foi tratada no trabalho de Mayka (2019) que destacou parte de resposta em que interessado cita que, em um evento, no momento que iam discutir sobre propostas com gestores foram retirados do local, o que os desencorajou a continuarem, pois perceberam que não foi levado em consideração o trabalho que realizam.

Denota-se que a omissão da gestão impactam o engajamento, tanto que também foi objeto de comentários ao falar sobre a atuação, conforme já comentado,

reforçando os apontamentos de Michelucci e De Marco (2017) e Martins e Bermejo (2018) quanto à necessidade de melhor acolhimento, diálogo e ações entre as instituições.

Ainda foi citado como limitante a questão do tempo novamente, conforme já tratado no tópico da jornada.

E que muitos se candidatam apenas para que a instituição assistida possa ter representante com poder de voto no Conselho. O que, apesar de buscar atender a paridade, reforça a necessidade de cidadãos sem vínculos na composição dos Conselhos Sociais, para se ter opinião de terceiro sem interesse direto a algo específico a ser deliberado.

#### 4.7 Represália

O código represália teve por argumentação teórica as represálias aos membros atuantes nos Conselhos pela Administração Pública, com a intenção de verificar se a Administração Pública prejudica os membros dos Conselhos. E teve por pergunta norteadora: Acredita que a atuação no Conselho pode ocasionar aos membros represálias por parte da Administração Pública?

O código “represália” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 9.

**Quadro 9.** Subcódigos do código represália.

Código	Subcódigos de engajamento	Quant. citações	Subcódigos de não engajamento	Quant. citações
Represália	Não tem ciência de represália	5	Acredita ser possível represália	2
	Incentivam a participação	1	Cooptação com oferecimento de benefícios que inviabiliza continuar como membro	2

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 9, os pontos de engajamento em relação à represália aos membros dos Conselhos Sociais, relatados nas respostas, são devidos à não ciência de situações neste sentido e ao incentivo à participação por parte da gestão.

Quanto aos pontos contra o engajamento, foi citado o acreditar ser possível a represália e a ciência de cooptação com benefícios que inviabilizam a continuidade do beneficiário como membro do Conselho Social.

Sobre a não represália e o incentivo à participação, como pró-engajamento, palavras do entrevistado B: “Nada nesse sentido. Vejo as pessoas tentando incentivar a participação nos Conselhos pelo menos aqui”.

Na mesma sorte, o entrevistado G respondeu que não acredita que há represália, citando representante da Prefeitura que participa bem ativamente no Conselho, então, conforme expressou: “eu acho que se tivesse alguma coisa assim talvez ela seria uma das pessoas talvez prejudicadas, né?”.

Contra o engajamento, foi citada a crença em represália, de que seria possível, apesar de não saber de caso.

Com efeito, o entrevistado H destacou que os servidores ligados à Prefeitura, “secretarias por exemplo”, que participavam do Conselho eram os que menos se manifestavam nas reuniões, ressaltando que, apesar de não ter ciência de represálias a membros, acharia “bem provável”, pois a questão política era complicada, portanto não se surpreenderia se tivesse algum caso.

A possibilidade de represália foi apontada como limitante a atuação por Sabioni, Ferreira e Reis (2018), considerando as respostas por eles obtidas no sentido de medo de represálias e receio de perseguição, sendo relatada até uma ocorrência de demissão de servidor que era atuante na organização à época.

Ainda sobre o código, relatou o entrevistado D que, apesar de não ser represália, a cooptação seria semelhante:

Não deixa de ser uma forma, é uma cooptação. Teve caso de um servidor, que era conselheiro, que queria fazer mestrado, a gestão chegou nele, porque ele “batia”, pois era uma pessoa que tinha conhecimento (...) aí a gestão chegou nele e falou se ele queria continuar como conselheiro ou se ele queria fazer o mestrado. Ele poderia conciliar, porque eram horários diferentes, mas eles chegaram a fazer isso. Mas é de gestão por gestão.

No mesmo sentido, o entrevistado E expôs que poderia ocorrer, sendo as vezes em forma de benefício e não represália de exoneração:

Já aconteceu, sabe que pode ocorrer alguns assédios, até cooptação. Se eu tenho um trabalhador destacado enquanto conselheiro, a gestão convida ele para uma chefia. Ou se eu tenho um usuário que tem preocupado alguns posicionamentos da gestão, ela chega e oferece um convênio ou assedia na possibilidade de parceria, então a gente sabe que ocorre. É um assédio de benefícios, não uma represália de exoneração.

Pelos relatos nas entrevistas feitas com os dez conselheiros, observa-se que ocorrências de atos de represália não foram afirmadas, apesar de não ser descartado ou ser feito em forma de cooptação, o que é algo positivo de maturidade por parte da gestão, de entender o Conselho como um aliado para uma melhor entrega de resultados a sociedade.

#### 4.8 Prejuízo

O código prejuízo teve por argumentação teórica os prejuízos aos cidadãos atuantes nos Conselhos provocados pela Administração Pública, com a intenção de verificar se houve prejuízo causado pela Administração Pública a membros de Conselhos. E teve por pergunta norteadora: Tem ciência de algum caso de prejuízo a cidadão beneficiário direto da administração pública que tenha participado do Conselho? Poderia citar o caso, sem nomear as pessoas?

O código “prejuízo” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 10.

**Quadro 10.** Subcódigos do código prejuízo.

Código	Subcódigos de engajamento	Quant. Citações	Subcódigos de não engajamento	Quant. citações
Prejuízo	Não tem ciência de prejuízo	2	Acredita ser possível provocar prejuízo	1
	Não, pois a administração vê Conselho como aliado	2		
	Não, pois Conselho é previsto na legislação	1		
	Se acontecer, são orientados a buscar ajuda	1		

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 10, os pontos de engajamento em relação ao prejuízo causado pela participação nos Conselhos Sociais são devidos à não ciência de prejuízo, a afirmação de que não existe prejuízo provocado, porque a Administração vê o Conselho como aliado, e, por fim, foi relatado que, se acontecer, os membros dos Conselhos são orientados a buscar ajuda.

Em contrapartida ao engajamento, foi citado o acreditar ser possível provocar prejuízo.

A favor do engajamento, nas entrevistas, foi relatado, de forma repetida, o não conhecimento de situações neste sentido. Também foi respondido com negativa sobre a provocação de prejuízo, em virtude de o Conselho ser visto como aliado e necessário para o funcionamento da gestão e por estar previsto na legislação.

Com efeito, o entrevistado C ressaltou que a gestão, o Conselho, “trabalham juntos. Não tem ciência, nem por parte dos conselheiros. Por ser deliberativo, trabalha junto. Não tem como trabalhar contrário, se não, não funciona”.

E o entrevistado A que “não tem ciência, até porque a legislação normatizou, então não tem porquê”.

E com relação à orientação de buscar ajuda, o entrevistado E, ao responder que não tem ciência de prejuízo, destacou: “até porque se isso acontecer o próprio conselheiro é capacitado para acionar outros órgãos. Eles orientam também se tiver algum prejuízo para buscar outros órgãos como Ministério Público, Defensoria”.

Quanto ao elemento contra o engajamento, foi expressado o acreditar na possibilidade de provocação de prejuízo, pois, conforme o entrevistado H se pronunciou “eu nunca soube de nenhum caso, porque eu não tenho tanto contato, mas acho bem provável, até porque aqui é uma política bem complicada, assim pelo que eu tive conhecimento. Então não me surpreenderia se tivesse algum caso”.

Nas entrevistas não foi afirmado caso de prejuízo, mas apenas que seria possível sua ocorrência. Observa-se que Sabioni, Ferreira e Reis (2018) apontam em seu trabalho relatos de receio à participação de cidadãos beneficiários diretos da Administração Pública ou que aguardam agilidade no atendimento.

Contudo, pelo que se extraiu das entrevistas, tem-se que uma gestão madura, ciente da legislação e missão do Conselho Social, buscaria o trabalho conjunto com o colegiado e não prejudicaria os membros.

#### **4.9 Comunicação**

O código comunicação teve por argumentação teórica as mídias eletrônicas auxiliaram na relação de colaboração do cidadão para com o governo, com a intenção de verificar como o Conselho se comunica com o Gestor. E teve por pergunta norteadora: O Conselho, por meio de seus membros, utiliza as mídias

sociais para se comunicar com o Gestor? Quais meios? Qual entende ser melhor para comunicação, considerando as respostas dos gestores e resultados obtidos?

O código “comunicação” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 11.

**Quadro 11.** Subcódigos do código comunicação.

<b>Código</b>	<b>Subcódigos de engajamento</b>	<b>Quant. citações</b>	<b>Subcódigos de não engajamento</b>	<b>Quant. citações</b>
Comunicação	E-mail	3	Ofício físico	8
	E-doc	3	Pessoalmente	1
	Google Meet	1	Não existe sistema formal	5
	Whatsapp	1	Não tem canal de comunicação	1

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 11, os pontos de engajamento em relação à comunicação com o gestor pelos Conselhos decorreram da forma utilizada por meio de *e-mail*, *e-doc*, Google Meet e Whatsapp.

Porém, como pontos que não engajam foi apontada a utilização de ofício físico, a comunicação pessoalmente e a ausência de sistema formal de comunicação, em virtude de o representante da prefeitura participar do Conselho.

Pontos pró-engajamento foram citados pelo entrevistado C:

É tudo via documento oficial com os gestores. Por documento físico, por *e-mail*, solicita agenda e se reúnem presencialmente. Por sistema interno quando é dentro da secretaria (*e-doc*). E quando é fora da secretaria por ofício, por exemplo, Ministério Público. Tudo precisa ser documentado e depois repassado na plenária, pois quem decide tudo é o pleno e de lá que saem as deliberações.

Também pelo entrevistado G, demonstrando não ser contato apenas físico, pois comentou que o Conselho “se comunica muito pelo WhatsApp (...), ah, é pelo Meet que a gente faz a reunião”.

Relatando os pontos contra o engajamento, o entrevistado A respondeu que: “tudo é oficial, por meio de ofício físico e às vezes a representante se faz presente pessoalmente”.

O entrevistado J relatou que “não existe um sistema de comunicação direta com a Prefeitura. Não tem porque, a Prefeitura já está no Conselho. Ela já tem representante do Conselho, ele é parte do Conselho”.

Assim, em conformidade com o que citam Al-Aufi *et al.* (2017), foi destacado a necessidade de maior formalismo nessa comunicação, especialmente quanto às respostas às reivindicações, bem como que fosse utilizado meios eletrônicos, para dar maior celeridade nas tratativas.

Corroborando, o entrevistado B falou que usavam ofício e a resposta também vinha via ofício, tudo formal e físico, e que “era um problema, porque físico, físico de verdade, que tem que ser transportado pelo motorista! Então às vezes até atrapalhava, né? Poderia ser algo mais rápido, mas não, tudo via ofício físico”.

Já o entrevistado H reclamou da ausência de canal de comunicação com o gestor, afirmando que “é como se funcionasse algo meio paralelo assim. Então a gente tem um pouco de dificuldade de entrar em contato e de trazer à Prefeitura para nosso lado para auxiliar nas questões mais práticas algumas coisas triviais”.

Dificuldade na comunicação com as bases representadas foram elencadas por Martins *et al.* (2020) como pontos que não engajam a participação do cidadão.

Com relação a comunicação do Conselho com os gestores da Administração Pública, verificou-se que grande parte ocorre por meio físico, via ofício, e às vezes por meio de ciência nas reuniões, quando havia representante.

Contudo, apesar da participação de membros representantes dos gestores, o que auxilia para cientificar sobre as decisões nas eleições, foi apontado que nem sempre havia a resposta esperada por parte da Administração Pública.

O ofício físico ou interação pessoal que demande deslocamento vão de encontro ao engajamento proporcionado por meio das mídias sociais, consoante aduzem Al-Aufi *et al.* (2017), já que a utilização de meio virtual proporciona celeridade e facilidade no compartilhamento de informações, bem como no seu rastreio, motivando os gestores a enviarem resposta.

#### **4.10 Divulgação**

O código divulgação teve por argumentação teórica a visibilidade perante a sociedade, já que por vezes os cidadãos desconhecem a existência dos Conselhos e os trabalhos realizados, o que dificulta, inclusive, a renovação dos membros, pois

não há interessados em participar, com a intenção de verificar como o Conselho se comunica com a sociedade. E teve por pergunta norteadora: O Conselho, por meio de seus membros, utiliza as mídias sociais para se comunicar com os demais cidadãos? Quais meios?

O código “divulgação” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 12.

**Quadro 12.** Subcódigos do código divulgação.

<b>Código</b>	<b>Subcódigos de engajamento</b>	<b>Quant. Citações</b>	<b>Subcódigos de não engajamento</b>	<b>Quant. citações</b>
Divulgação	Redes sociais	6	Ausência de divulgação	6
	Campanhas	3	Começaram a divulgar por entender necessária a divulgação dos trabalhos, mas ainda de forma tímida	5
	Site	2		
	Pessoalmente	2		
	TV e Jornal online	1		
	Whatsapp	1		
	Carro de som	1		

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 12, os pontos de engajamento em relação à divulgação dos trabalhos dos Conselhos Sociais para a sociedade são em virtude da disponibilização nas redes sociais.

Também foi apontado como positivo a divulgação por meio de campanhas, site, pessoalmente, em TV e jornal *online*, Whatsapp e carro de som.

Porém, foi repetido o ponto contra o engajamento de não haver divulgação das ações aos cidadãos e que começaram a divulgar por entender necessária, mas ainda de forma tímida.

Com relação aos elementos pró-engajamento, o entrevistado C citou diversas formas de divulgação realizadas:

Através das campanhas, por exemplo do imposto de renda referente a DOE, passa na TV, na Câmara, Receita Federal, com os contadores, a

publicização com as entidades envolvidas. Nas contas pessoais eles divulgam também, Facebook, Instagram e Whatsapp. No *site* tem informe.

Na mesma sorte, o entrevistado I contou que o Conselho possui contas nas redes sociais, como Instagram, Facebook e ainda divulgavam por meio de canais na TV, como a TV Morena, e por meio de rádios também. Além disso, disponibilizaram “várias matérias em jornais *online*” e ainda tinham site próprio, o que ajudava na divulgação das atividades do Conselho.

Para auxiliar ainda mais na divulgação das informações, destacou-se a boa prática de um Conselho que, ciente que a comunidade atingida pelas atividades estava em área precária e de difícil acesso aos meios de comunicação, buscava informá-los inclusive por meio de carro de som e até pessoalmente, conforme contou o entrevistado H.

Portanto, restou demonstrada a abordagem de Al-Aufi *et al.* (2017) quanto à eficiência de se explorar as mídias sociais por produzirem benefícios, no caso, o maior conhecimento pela sociedade e interesse.

Outro exemplo positivo verificado, que vai ao encontro do que Pavan *et al.* (2020) defendem, ao falar sobre a importância de se demonstrar ao cidadão que as propostas apresentadas por estes são consideradas nas decisões, é que um Conselho permitia a participação de qualquer cidadão durante as reuniões, cujo dia e hora são divulgados previamente. Assim, quem tivesse interesse poderia assistir e participar, pedindo a palavra. E foi afirmado que pessoas buscam participar destas reuniões e trazer pontos para serem considerados pelos conselheiros membros.

Sobre a importância de o cidadão ter conhecimento, enfatizou o entrevistado E que “a população tem que ser empoderada neste sentido e saber que através dos Conselhos ela pode monitorar, acompanhar, fiscalizar e decidir quais estratégias para melhorar o acesso do usuário, idoso, usuários com todas suas peculiaridades”.

Sabioni, Ferreira e Reis (2018) em seu artigo, destacaram a importância de o cidadão ter a oportunidade de ser ouvido e ter a possibilidade de ser atendido.

Na mesma sorte Marino e Presti (2019) reforçam a obrigação de as organizações públicas envolver os cidadãos no processo de tomada de decisão e promover momentos de escuta social para suas demandas.

Com relação aos pontos contrários ao engajamento, foi afirmado por alguns entrevistados a ausência de divulgação e, por outros, que estavam começando a divulgar, mas ainda de forma tímida.

O entrevistado B entendeu que seria bom a existência de um *site* em que se pudesse clicar e “ver os projetos, ver o valor que tem em conta, o que foi gasto em todas as ações” e também seria uma forma de a comunidade saber qual é o papel do conselheiro.

Quanto a disponibilização das atividades e informações sobre os Conselhos Sociais à população em geral, verificou-se problema em grande parte dos Conselhos, pois utilizam ainda de forma muito tímida as redes sociais, o que, inclusive, foi ressaltado por entrevistados com uma das razões de muitos cidadãos não saberem sobre os Conselhos, pois não há essa publicização.

O entrevistado D relatou que:

Eles já mandaram ofício à Prefeitura para que seja inserido no site da PM sobre o Conselho, mas ainda não foram atendidos. Porque querem divulgar o trabalho, as reuniões do Pleno, o que eles deliberam. A PM alega que ainda está tudo debilitado. Mas eles divulgam pelo próprio Conselho. Você pode participar da sessão do Pleno, é aberto ao público (...), você pode ir, entrar e, se quiser dar um palpite, se inscreve na hora e pode comentar. Estão passando pelo Instagram a sessão.

Ao analisar as respostas dos entrevistados, foi verificado o que Al-Aufi *et al.* (2017) aponta que: apesar do aumento da adesão das mídias sociais por parte dos cidadãos, há um desafio em aproveitar plenamente essa plataforma e envolver os cidadãos de forma aprimorada na criação e disponibilização de serviços mais eficazes e colaborativos.

#### **4.11 Composição**

O código composição teve por argumentação teórica o fato de, por sua estrutura piramidal, deveria permitir a participação de forma mais ampla da sociedade, pelo seu poder de decisão de forma conjunta com o gestor público, com a intenção de verificar a adequação da composição do Conselho. E teve por pergunta norteadora: Quais segmentos da sociedade participam do Conselho? Entende que algum outro segmento deveria ser representado e acrescido à legislação quanto a composição do Conselho?

O código “composição” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 13.

**Quadro 13.** Subcódigos do código composição.

<b>Código</b>	<b>Subcódigos de engajamento</b>	<b>Quant. citações</b>	<b>Subcódigos de não engajamento</b>	<b>Quant. citações</b>
Composição	Composição é suficiente	6	Ausência de representante do Ministério Público	1
	Se todos cumprirem a obrigação, é suficiente	1	Ausência de membro da sociedade civil, neutro, sem vínculos com entidades	1
			Prefeitura poderia atuar mais	1

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 13, os pontos de engajamento em relação à composição dos Conselhos Sociais são devido às respostas de que a composição atual se encontra suficiente e a afirmação que a suficiência depende do cumprimento da obrigação por todos.

Pontos negativos, foi a resposta de ausência de representante do Ministério Público na composição, de ausência de membro da sociedade civil neutro e que a Prefeitura poderia atuar mais.

Observa-se que foi apontada a suficiência da composição e, com relação ao destaque sobre a necessidade de cumprimento das obrigações para tanto, é válida a lição quanto a necessidade de equilíbrio entre o estímulo à participação e a preservação do comprometimento para buscar o engajamento defendido por Michelucci e De Marco (2017).

Como contrário ao engajamento, o entrevistado B aduziu que “o conselheiro ele tem que ser melhor escolhido para que aí sim possa haver uma colaboração efetiva” e que sente falta da presença do representante do Ministério Público na composição e durante as ações.

Sobre o apontamento de necessidade de membro neutro, o entrevistado H apontou preocupação com a vinculação dos membros, ao comentar sobre a composição dos Conselhos, por entender que seria necessário um representante da

sociedade que não tivesse qualquer tipo de vínculo com a prefeitura ou as entidades representadas, uma pessoa neutra:

(...) como os servidores de lá são moradores, eles têm a tendência de trazer a questão da fundação para as temáticas. Então era bom se tivesse talvez alguém neutro né? Que fizesse talvez provocações para que a gente pudesse entender melhor como é a visão da população em relação à fundação e ao Conselho.

Pelas informações repassadas nas entrevistas, constatou-se com relação ao ingresso como membro, que a maioria vem por indicação de suas instituições, as quais são atendidas pelo Conselho, portanto, pelo relatado, não existia cidadão de entidade privada que não seja beneficiária.

Aliás, conforme relatou o entrevistado A “os conselheiros, eles são representantes das entidades cadastradas” e “só vai ser membro se o presidente da sua entidade o indicar”.

Nesse sentido, foi apurado por Martins *et al.* (2020) que o critério de escolha acaba demonstrando a baixa participação de cidadãos sem vínculos ao governo e às entidades assistidas.

Também Magalhães e Xavier (2019) apontam a tentativa de direcionamento pelos gestores na escolha dos membros ou de ocupar os espaços que seriam da população, o que, em suas palavras, “faz com que os assentos sejam ocupados por pessoas mais comprometidas com interesses políticos do que com o interesse coletivo”.

A propósito, corroborando com a hipótese levantada por Magalhães e Xavier (2019), o entrevistado F contou que o gestor não o queria: “por essa gestão eu não estaria fazendo parte do Conselho, então foi por intervenção dos próprios membros do Conselho junto ao Ministério Público” que conseguiu se tornar membro.

Assim, revelou-se interessante para estudo a melhor forma de composição e representatividade dos Conselhos, corroborando com o trabalho de Martins *et al.* (2020), que destaca a limitação na atuação dos segmentos da gestão e dos trabalhadores (servidores públicos), pelo vínculo com à Administração, a fim de evitar prejuízos com a prevalência de interesses individuais ou de grupos apenas, conforme estes autores apontam.

Ainda como elemento que vai de encontro ao engajamento, foi repetida a questão quanto a necessidade de atuação da prefeitura, cuja relevância já foi explicitada ao tratar sobre a atuação.

#### 4.12 Interferência

O código interferência teve por argumentação teórica os interesses pessoais acabam prejudicando no trabalho em prol do bem coletivo, com a intenção de verificar se interesses pessoais atrapalham a finalidade do Conselho. E teve por pergunta norteadora: Nas deliberações dos Conselhos, interesses pessoais prejudicam as decisões em prol do bem coletivo? Há interferência?

O código “interferência” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 14.

**Quadro 14.** Subcódigos do código interferência.

<b>Código</b>	<b>Subcódigos de engajamento</b>	<b>Quant. citações</b>	<b>Subcódigos de não engajamento</b>	<b>Quant. citações</b>
Interferência	Não prejudica, porque há discussão e votação de outros membros	10	Vão pela garantia do que foi proposto	5
	Conscientização para o bem comum	2	Responsáveis pela gestão pública buscam próprio interesse	4
	Igualdade de tratamento entre membros	2		

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 14, os pontos de engajamento em relação à interferência dos Conselhos são devidos à não interferência, porque há discussão e votação de outros membros.

Ainda como pró-engajamento, foi comentada a conscientização para o bem comum e a igualdade de tratamento entre os membros.

Quanto aos pontos contrários ao engajamento, foi apontado a designação do membro pela garantia do que foi proposto e que os responsáveis pela gestão pública buscam próprio interesse.

Sobre a interferência não prejudicar por ser decidido de forma colegiada, o entrevistado C relatou a dificuldade de afirmar que não tem interesse pessoal, porém destacou que como outros membros votam, acaba sendo evitado o destino pessoalizado.

Quanto a conscientização para o bem comum, o entrevistado A expôs:

Nós temos a autonomia dentro do Conselho, porque a partir do momento que você está numa mesa de reunião de Conselho, você não é servidor, você é defensor da legislação (...). Então, por mais até que a gente tenha autonomia no Conselho, às vezes é um pouco complicado, porque o representante da organização civil, ele vai puxar sardinha para ele. Mas ele esquece que numa próxima eleição ele pode ser o presidente e daí a visão dele é outra, porque você enquanto presidente tem que ter a visão geral da plenária e da legislação, e não da sua entidade especificamente.

Quanto ao tratamento igualitário entre os membros, pelo entrevistado E todos podem se manifestar, independente da categoria que representam e cargo ocupado, em suas palavras: “o que é legal do Conselho é que colocam todo mundo igual. O secretário está ali, mas no Conselho é como membro e a fala dele é igualitária como dos usuários, não sobrepõe, e a verdade é construída coletivamente”.

Nessa esteira, o entrevistado D citou que “o secretário está ali, mas no Conselho é como membro, e a fala dele tem o mesmo tempo e respeita todo o cronograma”.

Com relação aos elementos contrários ao engajamento, o entrevistado C, comentou que membros vão mais nos dias em que a votação é tema de seu interesse:

É difícil falar que não tem interesse pessoal, mas o que percebe é que os conselheiros mais vão pela garantia do que foi proposto e às vezes buscando defender a própria instituição. Por exemplo, quer recurso para sua instituição, aí no dia da votação o membro da instituição vai na plenária, porém, como tem votos dos outros membros, acaba que nem sempre o voto passa, acaba perdendo. Vão mais pela garantia do que está proposto. Defendendo a própria instituição, não há interesse pessoal.

A busca pelo atendimento do próprio interesse dos responsáveis pela gestão pública e não necessariamente do Conselho Social foi relatada durante as entrevistas, inclusive o entrevistado G informou que “a tomada de decisão do gestor público está sendo um pouquinho a parte do que o Conselho deseja às vezes”.

Corroborando, o entrevistado F contou que “a maioria das decisões é feita pela coletividade (...) ninguém tem interesse pessoal, a não ser o prefeito, porque tem hora que ele barra as coisas lá e não deixa a gente andar”.

Foram apontados que os comportamentos motivados por posições políticas e pessoais acabam não prevalecendo em virtude de a decisão ser colegiada. Contudo, foi comentada a possibilidade de se conseguir aprovação, convencendo os demais membros.

Com efeito, o entrevistado B relatou que eles não participavam de todo o procedimento: “as coisas elas chegam mais ou menos prontas. (...) Como se fosse uma coisa já posta. Olha, então vai ser isso aqui. Todo mundo concorda, está certo? E como a gente não é preparado”.

A situação relatada guarda similaridade com o que indicam Magalhães e Xavier (2019, p. 202 e 207), uma vez que além de simplesmente agir motivados por convicções políticas, é frequente que os conselheiros não tenham uma compreensão adequada da relevância de suas funções, o que muitas vezes os leva a se envolverem em interesses secundários. Além disso, observa-se a presença de conselheiros movidos por interesses políticos, embora seja importante ressaltar que esses interesses não devem e não predominam no Conselho, uma vez que os próprios conselheiros estão comprometidos em zelar pela atenção e fiscalização em prol do bem comum. “São preocupantes as sinalizações de tentativas de coerção, falta de debates profícuos, tempo escasso para discussões profundas e a existência de barreiras ao processo deliberativo”.

O fato de muitas vezes os conselheiros desconhecerem seus papéis, não compreenderem os assuntos e serem influenciados, até pela correria nos trabalhos, refletem nas deliberações.

#### **4.13 Mandato**

O código mandato teve por argumentação teórica a suficiência do período de mandato dos conselheiros, com a intenção de verificar sobre a adequação do período de mandato como membro. E teve por pergunta norteadora: Há quanto tempo atua em Conselhos? O período do mandato é suficiente para os trabalhos a serem realizados?

O código “mandato” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 15.

**Quadro 15.** Subcódigos do código mandato.

<b>Código</b>	<b>Subcódigos de engajamento</b>	<b>Quant. citações</b>	<b>Subcódigos de não engajamento</b>	<b>Quant. citações</b>
Mandato	Dois anos é um tempo bom, já que as comissões fixas permitem a continuidade do trabalho	2	Dois anos não são suficientes, porque demora para conseguirem fazer algo, então quebra o ciclo do trabalho	4
	Se tivesse capacitação, dois anos com recondução seriam suficientes	1	Dois anos são pouco, pois encerra quando está pegando habilidade	2
	Ministério Público defende oxigenação	1	Dois anos são suficientes para quem não se envolve muito	1

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 15, os pontos de engajamento em relação ao mandato nos Conselhos Sociais decorrem do entendimento de que dois anos seriam suficientes, em virtude de as comissões fixas permitirem a continuidade do trabalho. Também foi apontado que a capacitação tornaria o período de mandato suficiente e que o Ministério Público defende a oxigenação.

Por sua vez, contrários ao engajamento, se verificou considerar dois anos não suficientes, porque demora para conseguirem fazer algo, então quebra o ciclo do trabalho e também seria pouco, pois encerra quando o membro está pegando habilidade. Também foi apontado como algo negativo, que dois anos só seria suficiente para o membro que não se envolvesse muito.

Com relação ao tempo de mandato e impacto das comissões, o entrevistado C expôs que: “Dois anos é um tempo bacana (...) As comissões acompanham, todas paritárias, o que não atrapalha tanto a mudança de mandato. Existem comissões fixas, paritárias, então não param o projeto com a mudança de membros”.

Com relação à capacitação, conforme tratado quando da atuação, há necessidade de o membro ser formado o quanto antes para saber como proceder, o

que impacta na sua participação durante o mandato, consoante explanou o entrevistado B para considerar dois anos, com recondução, suficientes:

Olha se a gente chegasse e tivesse essa capacitação para desde o começo entender, o que vai ser feito aqui, qual que é o seu papel. A gente demora para entender, assim, quais são as atribuições do conselheiro, na prática. Porque uma coisa é você ler o regimento (...) na prática você percebe suas limitações. Se a gente chegasse melhor preparado, eu acho que, são dois anos e pode ter recondução né, aí eu acredito que sim.

Quanto à mudança recomendada pelo Ministério Público, o entrevistado E destacou que “quando o conselheiro está pegando habilidade ele sai do Conselho, mas o Ministério Público defende que precisa de uma oxigenação dos Conselhos (...) Hoje pode reconduzir, porque é por eleição, então não deixa de oxigenar”.

Com relação aos pontos contra o engajamento, o entrevistado I expressou, com relação a quebra do ciclo do trabalho, que “quanto mais tempo você está, mais você consegue desenvolver o trabalho, porque dois anos é muito pouco para você desenvolver um trabalho (...) é tudo moroso (...) dois anos não é suficiente”.

Com efeito, verifica-se pelas respostas que foi relatada a situação de que os membros quando começam a entender sobre o Conselho Social já estão no final do mandato, o que inviabiliza o trabalho.

Referida situação foi verificada por Ferreira e Sauerbronn (2021, p. 53), tanto que o tempo necessário para a absorção desses conhecimentos é um elemento crucial nesse processo, visto que os temas muitas vezes estão distantes da realidade da maioria dos conselheiros. Adicionalmente, foi observado que a aprendizagem dos conselheiros ocorre de forma gradual devido à complexidade e amplitude dos assuntos abordados no Conselho. Muitas vezes, os conselheiros só demonstram domínio efetivo dos temas ao final de seus mandatos, o que acaba por dificultar sua participação efetiva nos processos deliberativos durante sua gestão no Conselho.

Foi também destacado que o período de mandato depende do comprometimento do membro, pois se ele não for atuante, dois anos são suficientes, consoante esclareceu o entrevistado J “para quem é de fora como a gente, né? Acho que dois anos é um tempo bom, agora, para quem mete a mão na massa mesmo, tá lá, talvez seja um tempo curto”.

Pelas respostas, verificou-se como o conhecimento impacta nos trabalhos e empenho e que o comprometimento baliza o tempo que será suficiente para atendimento das demandas, consoante se discorreu ao tratar da atuação.

#### 4.14 Rotatividade

O código rotatividade teve por argumentação teórica, a rotatividade de membros no Conselho pode impedir continuidade do trabalho, por ausência de conhecimento, ou trazer novas ideias, com a intenção de verificar os impactos decorrentes do período de mandato dos membros para os trabalhos do Conselho. E teve por pergunta norteadora: Qual prazo para mandato entende pertinente e suficiente para um bom trabalho? A rotatividade de membros atrapalha ou ajuda com novas ideias?

O código “rotatividade” apresenta elementos comuns, os quais estão representados no Quadro 16.

**Quadro 16.** Subcódigos do código rotatividade.

Código	Subcódigos de engajamento	Quant. citações	Subcódigos de não engajamento	Quant. Citações
Rotatividade	A troca evita vícios e vínculos	2	Poderia ter possibilidade de reeleição	3
	Previsão de muito tempo de mandato poderia não haver interessados	1	Se for muita rotatividade, atrapalha	2
			Rotatividade pode atrapalhar andamento dos trabalhos	2
			Adquirem conhecimento permanecendo	2

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 14, os pontos de engajamento em relação à rotatividade dos membros nos Conselhos decorreram do entendimento de que a troca evita vício e vínculos e que se previsto muito tempo de mandato poderia não haver interessados.

Por sua vez, de forma negativa ao engajamento, foi relatado que poderia ter a possibilidade de reeleição, que se a rotatividade for muita, atrapalha, e também que pode atrapalhar o andamento dos trabalhos. Foi ainda comentado que adquirem conhecimento permanecendo.

Com relação ao apontamento de que a troca impede vícios e vínculos, o entrevistado A destacou que a rotatividade não atrapalha e que “durante o mandato da entidade, os membros indicados devem mudar”.

O entrevistado B argumentou que considera positiva a rotatividade:

Até seria um ponto positivo. Porque aí as coisas, elas seriam melhor discutidas, debatidas e não ficaria assim as figurinhas marcadas do Conselho. Que a gente sabe que também exerce esse poder dentro do Conselho. Então eu acho que seria boa essa rotatividade.

Ao falar sobre a ausência de conhecimento para melhor execução e a quebra do ciclo com a rotatividade, o entrevistado H também ressaltou que não saberia se com o aumento do período do mandato haveria interessados em ser membro:

Dois anos não dá para fazer nada, dá para você entender talvez nos primeiros seis meses o que que você está fazendo ali e olha que eu já participava, né? Assim mesmo como suplente, mas eu já participava de todas as reuniões. Mas eu ainda acho tipo essa rotatividade ela pode atrapalhar às vezes o encaminhamento né? Mas eu não sei se fosse mais tempo se as pessoas iam querer.

Já o entrevistado C destacou que “a rotatividade, se for muita, ela atrapalha. Um ano ela só estuda e aprende”.

Foi apontado pelo entrevistado F que seria melhor permanecer os mesmos, pois “pessoas que já estão há bastante tempo já conhecem toda a situação e até mais fácil para lidar”.

Na mesma ideia, relatou o entrevistado G que:

Sabia que tinha a cada dois anos, mas eu achei que se eu quisesse continuar eu poderia. Porque aí quando você fica mais por dentro de tudo (...) tem um projeto, porque tudo é demorado nessas coisas (...). Então, às vezes a mudança pode quebrar um pouco.

Pelos relatos, restou verificado o que Gonçalves e Bógus (2017) argumentam de que “a rotatividade nos Conselhos é frequente”, razão pela qual, além de dever ser buscada a capacitação dos membros, se faz necessária também a disseminação de informações e formações para todos da sociedade, não apenas aos institucionalizados, a fim de as relações serem mais simétricas entre cidadão e

Estado, o que gera frutos nos Conselhos, já que os interessados a serem membros serão mais cientes da gestão, diminuindo o período de adaptação.

#### **4.15 Destaques dos resultados apurados**

Pelo referencial teórico e respostas obtidas nas entrevistas, foi possível identificar pontos relevantes de pró-engajamento cidadão nos Conselhos sociais, bem como contrários.

Quanto à iniciativa em participar, parcela expressiva dos membros dos Conselhos são indicados ou pelos entes governamentais ou pelas instituições assistidas, inclusive para atender paridade na composição, e normalmente concordam com a indicação porque têm responsabilidade com a área temática em virtude do trabalho.

Os membros também desejaram buscar ingressar nos Conselhos quando tiveram ciência de como o trabalho destes colegiados pode beneficiar a sociedade, por terem vistos resultados desta atuação.

Estes resultados corroboram com as ponderações de Marino e Presti (2019) de que o cidadão participa por saber sobre o trabalho e resultados dele advindos, por isso é importante o seu envolvimento para que se sinta respeitado e prestigiado na relação com a gestão pública e, assim, confie nesse processo de controle.

No campo da atuação, chamou atenção as inúmeras queixas de falta de apoio da prefeitura e de limitação na atuação por falta de conhecimento, o que provoca o não engajamento cidadão.

Pelo narrado, se vislumbrou que o prejuízo à continuidade dos projetos dos Conselhos, que impacta no fornecimento de resultados à sociedade, é fruto de os gestores não serem acessíveis e dialogarem com os membros, respondendo às demandas, como reconhecimento ao trabalho feito.

Essa ausência de parceria confirma Martins e Bermejo (2018) ao tratar sobre a importância da sensibilização dos gestores para que incluam os interessados no processo, prestando esclarecimentos e compartilhando informações com os cidadãos, respondendo aos chamados e providenciando o atendimento das demandas. O envolvimento produz impactos positivos na atuação.

Ainda sobre a atuação, a falta de conhecimento, repetidamente comentada durante as entrevistas, que impede a participação ativa nas deliberações e exposição de opinião, levando a insegurança no momento das decisões, por decorrência, vontade de sair do Conselho, confirma o apurado também por Gonçalves e Bógus (2017) que destacam o desconhecimento como comprometedor da consciência crítica e debate qualificado.

Foi possível constatar que o membro do Conselho Social precisa ser preparado para as demandas que serão propostas, por meio de capacitações e fornecimento de informações sobre a gestão pública, permitindo que tenha competência e se sinta encorajado a atuar.

No tocante a jornada e liberação do serviço para atendimento ao Conselho, foi apontado como positivo o engajamento na realização de reuniões online e acordo entre os membros para definição de melhor horário.

Como contrário ao engajamento, foram relatadas as muitas atribuições a cumprir que exigem consumo de tempo, sendo destacado ainda que membros da iniciativa privada dificilmente participam, porque não são liberados, mesmo com atestado de participação.

Os aspectos levantados confirmam o que Sabioni, Ferreira e Reis (2018) expuseram ao vislumbrar que a disponibilidade de tempo impacta na participação e que se deve procurar soluções para esse fator limitante.

Bem como corroboram com Bartocci, Grossi e Mauro (2019) ao entenderem necessário a sensibilização sobre a importância dos espaços de participação social, motivando o apoio e incentivo a quem se envolve.

Quanto ao apoio da família e amigos, o incentivo à participação foi comentado, em decorrência dos resultados à sociedade verificados, levando-os a entender sobre a importância do Conselho, o que valida a relevância da divulgação dos trabalhos executados, defendida por Mayka (2019), como forma de despertar interesse e valorização dos cidadãos.

Com relação à participação, reiterou-se como pró-engajamento o envolvimento em virtude da ciência sobre os benefícios decorrentes da atuação do Conselho.

Contudo, foi enfatizado como empecilho ao engajamento o fato de ser voluntário e ainda ter que arcar com os gastos decorrentes do trabalho.

Também chamou atenção a informação de que os membros da iniciativa privada só se elegem e não participam.

Pelos resultados, identificou-se que o voluntariado impacta consideravelmente na vontade de ingressar e no comprometimento quando do ingresso, em razão de gastarem para atender as demandas, com deslocamento e alimentação, o que se coaduna com Magalhães e Xavier (2019) ao constatarem como fator determinante do processo participativo a limitação socioeconômica.

Foi sugerida por alguns entrevistados como solução o pagamento de ajuda de custo para os gastos decorrentes do trabalho. Não foi recomendada remuneração, pois poderia desvirtuar o propósito dos Conselhos Sociais, de atendimento à sociedade, e se tornar apenas mais um meio de ser remunerado, sem comprometimento com a missão.

Com relação ao não engajamento dos membros da iniciativa privada, após eleitos, cabível estudo a respeito para verificar as razões do não envolvimento com os trabalhos do Conselho, para se apurar se por desinteresse, não liberação do serviço, conforme foi destacado quando tratado sobre a jornada, ou por outro motivo e se buscar soluções para os empecilhos porventura encontrados.

Por sua vez, quanto às represálias e prejuízos, não foram relatadas ocorrências neste sentido, contudo, foi apontada a possibilidade de ocorrer ou de haver estímulo a saída do Conselho Social com oferecimento de benefício que demandaria outro espaço de trabalho, o que coaduna com a apuração de Sabioni, Ferreira e Reis (2018) sobre a possibilidade de receio de envolvimento por medo de represália ou prejuízo.

Quanto à comunicação com o gestor sobre as demandas e reivindicações do Conselho, foi apontada por alguns a utilização via *e-mail* e *e-doc*, que traria certa celeridade, porém, a grande maioria dos entrevistados relatou que ainda utilizam o ofício físico. Foi novamente ressaltada a falta de apoio da gestão pública e a indiferença aos pedidos enviados.

Pelas respostas, vislumbra-se grave falha de comunicação com o gestor, pois além de prejudicar o andamento dos trabalhos, por ter que se deslocar para entregar os ofícios, nem sempre são respondidos, sendo que a ausência de formalismo nessa comunicação prejudica o acionamento para cumprimento, ratificando o que defendem Al-Aufi *et al.* (2017) sobre o benefício de se utilizar meios virtuais para celeridade e controle das informações.

Com relação a divulgação das ações do Conselho Social para os demais cidadãos, foi apontada como pró-engajamento a utilização das redes sociais, possibilitando o compartilhamento de informações à sociedade.

Contudo, contrário ao engajamento, muitos dos entrevistados informaram que não divulgam os trabalhos ou que começaram a divulgar, mas ainda de forma tímida.

Pelos relatos, se extraiu que há pouca divulgação de informações à sociedade, o que torna o cidadão alheio a existência do Conselho, portanto, não terá interesse em se envolver com aquilo que não conhece, o que corrobora com Al-Aufi *et al.* (2017) ao falar sobre a pouca exploração das mídias sociais para fins de engajar os cidadãos.

Nesse contexto, Martins *et al.* (2020) relataram que a ausência de canal de comunicação pode comprometer os trabalhos do Conselho e a falta de visibilidade perante a sociedade desmotiva os membros e também prejudica a renovação dos Conselhos já que por vezes os cidadãos desconhecem a existência e os trabalhos realizados.

Com relação à composição, se seriam suficientes as instituições representadas, foi relatado, pela maioria, suficiência.

A obrigatoriedade de ter de atender a paridade governamental e não governamental foi algo positivo levantado, considerando que evita que apenas pessoas do quadro do ente público participem, possibilitando a representação de outras categorias da sociedade.

Contudo, chama à atenção a resposta que entendeu que faltaria um cidadão neutro, membro da sociedade civil sem vínculos com a prefeitura ou entidades assistidas.

Referida resposta coaduna com o apontamento de Martins *et al.* (2020) que alerta sobre a baixa participação de cidadãos sem vínculos. Bem como de Magalhães e Xavier (2019) quando discorre sobre o direcionamento na escolha de membros que levaria a ocupação de cadeiras mais por vontade política do que coletiva.

Quanto à interferência pessoal durante as deliberações, foi relatado que em razão da decisão ser colegiada, conseguem evitar que interesses pessoais sejam aprovados, pois a maioria decide.

Contudo, também foi levantado que há busca para atender interesses pessoais por meio do comparecimento nas plenárias apenas quando o assunto lhe interessa e que os responsáveis pela gestão buscam atender o próprio interesse.

Nestes pontos, em virtude da falta de conhecimento e ausência de esclarecimentos, por vezes pode ocorrer o direcionamento de decisões pessoais por influência, por não terem capacidade para discutir e entender sobre o equívoco, o que corrobora com o elucidado por Magalhães e Xavier (2019) ao alertar que apesar da decisão colegiada, falta de debates profícuos, tempo escasso para discussões, dentre outros, pode levar ao não atendimento do interesse coletivo.

Por fim, quanto ao mandato e rotatividade, foi apontado que o período de dois anos é muito pouco, que deveriam ficar mais tempo, sendo permitida a recondução, mas também que se faz necessária a rotatividade para evitar vícios e vínculos, até porque, se fosse muito tempo de mandato, poderiam não ter tantos interessados.

Pelas respostas, observou-se que a falta de conhecimento, acaba por tornar o membro pouco atuante por insegurança e que quando se sente apto a deliberar, o mandato encerra.

A situação coaduna-se com Ferreira e Sauerbronn (2021) que também apuraram que o período de mandato dos conselheiros por vezes acaba prejudicando o trabalho, pois as matérias tratadas necessitam de melhor análise e estudo, diante de sua complexidade e da amplitude dos temas debatidos, o que concretizado no final do mandato, o que demonstra prejuízo nas decisões tomadas anteriormente.

A importância do compartilhamento de conhecimento e informações sobre o controle social e gestão pública, inclusive para os demais cidadãos, não só aos conselheiros, se verificou nas respostas, a fim de permitir que candidatos a membros já tenham certa familiaridade com o trabalho do Conselho Social, permitindo melhor atuação desde o início de seu mandato, já que a rotatividade é necessária e ocorre com frequência, conforme orientam Gonçalves e Bógus (2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco do trabalho foi analisar o processo de engajamento cidadão no controle social da Administração Pública, por meio dos Conselhos Sociais, com identificação dos elementos que impactam, destacando pontos positivos que auxiliam no engajamento de se envolver com o controle social da gestão pública e também pontos contrários a este propósito.

O objetivo foi atingido, pois, por meio do levantamento de estudos a respeito, citados no referencial teórico, e das respostas às entrevistas realizadas, se pode identificar situações que levam, ou não, ao engajamento cidadão no controle social.

Saber dos benefícios proporcionados à sociedade decorrentes da atuação do Conselho, por exemplo, foi enfatizado como um ponto favorável ao engajamento, pelo interesse despertado no cidadão por verificar resultados do trabalho.

A ciência do que o Conselho Social pode fazer, com impacto, inclusive, nas decisões da gestão pública, permite que mais pessoas fiquem interessadas e queiram participar e corrobora para o apoio à participação pelos familiares e amigos.

Se verificou a positividade da utilização das mídias sociais e da análise da realidade da área objeto de trabalho do Conselho Social, para melhor e efetivo meio de comunicação com os demais cidadãos.

É que para comunicação e divulgação de ações, foi demonstrada a necessidade de estudo da área atendida pelo Conselho Social, a fim de verificar se a população teria acesso a rede utilizada para divulgação. Pois, em caso negativo, se faria necessária outra abordagem, de forma até pessoal, para que efetivamente fossem cientificados sobre as ações e o Conselho.

A ausência de relatos de atos de represálias e prejuízos aos membros dos Conselhos Sociais, extraída das respostas dos entrevistados, demonstrou a maturidade da gestão pública, que entende a importância deste colegiado para uma melhor administração e atendimento das demandas da sociedade, inclusive do cumprimento da legislação.

Também foram constatadas situações contrárias ao engajamento, que não favorecem ao interesse para o ingresso, tampouco a continuidade como membro.

A falta de conhecimento e capacitação foi considerada ponto de impacto temerário ao engajamento, pois os membros ainda não conseguem ter atuação proativa por não saberem como fazer, não terem tecnicidade para os debates, tampouco discernimento de toda responsabilidade que a atuação pode ocasionar, já que respondem civil e criminalmente pelos atos praticados.

Não há à disposição capacitações que possam, tempestivamente, instruí-los, sendo que por vezes, quando se sentem seguros para debater, são substituídos em virtude do término do mandato, ingressando novo membro que também não teve antecipada formação sobre o assunto.

Na mesma sorte, vale a menção de que a ausência de ação por parte da prefeitura após ser solicitada providência pelo Conselho Social é algo ruim para a continuidade dos trabalhos e diminui a confiabilidade dos membros de atingimento da finalidade do trabalho.

Quanto ao diálogo com os gestores, foi observada que grande parte ainda ocorre por meio de ofício físico, o que não é célere e por vezes acaba dificultando o controle sobre as respostas, o que demanda uma atualização da forma de operação dos Conselhos Sociais, para que busquem meios virtuais, por exemplo, que tornem mais rápida e rastreável a comunicação.

Outra questão, também contrária ao engajamento, foi a ausência de recurso material para atendimento das demandas dos Conselhos Sociais, pois despesas com deslocamento, alimentação, necessárias durante os trabalhos no Conselho, são arcadas pelo próprio membro.

Esse dispêndio de dinheiro para trabalhar no Conselho, por se tratar de trabalho voluntário, foi objeto de queixa e apontado como fator limitante a atuação, pois além do desestímulo, pela ideia de pagar para trabalhar, ainda impede por vezes o comparecimento por inexistência de recursos financeiros para fazer frente a demanda com deslocamento e alimentação.

Consoante se extraiu das entrevistas, por vezes o membro não consegue assumir esse ônus e, mesmo quando consegue, se sente desmotivado por estar tendo gasto com trabalho voluntário, o que acaba por desmotivar a renovação de membros nos Conselhos ou a permanência daqueles que lá estão.

Interessante que se percebe, pelas respostas obtidas, o entendimento de que a estipulação de remuneração não seria a melhor solução, pois a pessoa tem que

buscar participar do Conselho Social pela vontade em querer contribuir com o trabalho e a responsabilidade social que é sua missão.

Portanto, se remunerado, poderia haver busca apenas pela remuneração, o que prejudicaria o desempenho do trabalho.

Contudo, considerando o fator limitantes referente ao ônus com as despesas decorrentes, foi repetida a necessidade de se estipular uma forma de ajuda de custo, indenização pelos gastos ou fornecimento direto de transporte e alimentação aos membros durante o atendimento das atividades dos Conselhos Sociais.

Com efeito, observou-se a necessidade de um estudo e apuração do que seria necessário para que os membros possam atuar com engajamento, não precisando deixar de participar pelo ônus com essas despesas.

Ainda contrário ao engajamento, merece atenção a falta de liberação pela iniciativa privada dos seus funcionários para participarem do Conselho, que foi extraída por meio deste trabalho.

Referida situação verificada pelas entrevistas realizadas demonstram como se faz necessária uma sensibilização da sociedade, especialmente dos empregadores, sobre a importância dos Conselhos Sociais.

Observa-se que a falta de apoio dos empregadores impede que haja maior diversidade na composição dos Conselhos, com pessoas sem vínculos com as entidades assistidas ou Poder Público, que poderiam contribuir com uma visão diferente, de outro contexto, o que enriqueceria os debates e trabalhos.

Nesse contexto, ações específicas voltadas ao pessoal da iniciativa privada, a fim de demonstrar os benefícios à sociedade que o trabalho do Conselho Social pode produzir, permitiria um ambiente mais propício ao apoio à participação nos colegiados, com liberação dos funcionários.

É certo que o aumento de membros com engajamento nos Conselhos Sociais também permitiria que outros pontos contrários ao engajamento fossem solucionados, por exemplo, as reclamações de empregadores, família e amigos sobre a ausência do membro em seu meio, para atendimento ao colegiado.

Com efeito, se houver membros engajados, o trabalho poderá ser melhor distribuído, não sobrecarregando membros específicos, considerando que foi citada na entrevista que a jornada depende do comprometimento.

Se houver comprometimento de todos, o desempenho das atividades é mais célere, requerendo menor tempo à disposição do Conselho. E, com a maior

participação de interessados se candidatando nas eleições, há maior rotatividade e diversidade nas composições.

Assim, se permite que os que foram membros possam ter mais momentos para atender seus compromissos pessoais.

Verifica-se que a questão da liberação pela iniciativa privada alcança outros pontos identificados nas entrevistas, que merecem atenção para estudo e análise para aperfeiçoamento, como o referente à composição dos Conselhos Sociais, pois se deve buscar maior diversidade, incluindo membros neutros, da sociedade civil, sem vínculos com entes governamentais e entidades assistidas.

A existência de membros de diversos segmentos contribui com o debate enriquecedor, com pontos de vistas diferentes, colaborando para a melhor decisão do colegiado em prol da sociedade.

Estas, com as demais apurações feitas nesta análise, detalhadas no capítulo 4, demonstram que, apesar dos pontos pró-engajamentos, os pontos contrários merecem atenção do Poder Público para que se promova a implantação de meios para a solução.

Pelos resultados, poder-se-ia citar como prática para o engajamento, o compartilhamento à sociedade de informações gerais de gestão pública, inclusive das ações dos Conselhos, para melhor formação dos cidadãos, bem como promoção de capacitações aos membros aberta a sociedade.

A divulgação das ações do Conselho para que possa ser disseminada sua existência à sociedade. E esta tenha noção da importância da missão assumida pelos conselheiros e busque contribuir participando.

Importante também o estudo sobre a composição dos Conselhos Sociais, para melhor representatividade, e a sensibilização da iniciativa privada para liberação dos funcionários.

Evidenciou-se ainda a necessidade de apoio da Administração Pública para com os Conselhos, tanto com relação a oitiva e atendimento das solicitações por meio de canal de comunicação, que permita maior celeridade no compartilhamento de informações e o controle quanto ao seu recebimento e resposta. Como pela busca de solução quanto às necessidades materiais para que os membros consigam participar das reuniões e ações decorrentes do trabalho, melhorando a estrutura.

Revela-se fundamental a sensibilização dos responsáveis da gestão pública sobre a importância da atuação conjunta com os Conselhos que permite proporcionar uma melhor entrega à sociedade.

Nesta pesquisa, se buscou indicar pontos contrários ao engajamento, pois a execução de atos de correção tem que ser precedida da compreensão do que precisa ser corrigido, para que se possa empreender ações assertivas para solução dos problemas.

Com os resultados obtidos pela análise, houve a elaboração de cartilha elucidando os pontos pró-engajamento com o intuito de informar ações que poderiam melhorar a formação e atuação dos Conselhos Sociais (vide Apêndice).

Com este trabalho realizado espera-se colaborar na melhoria dos Conselhos Sociais e na disseminação para que todos da sociedade, inclusive os responsáveis pela gestão pública, entendam a relevância desses colegiados, apoiem, participem e proporcionem meios para auxiliar no cumprimento da missão por aqueles.

Considera-se que se pode contribuir para melhorar a realidade e visibilidade dos Conselhos Sociais, proporcionando maior interesse de envolvimento pelos cidadãos, se colocados em práticas os elementos pró-engajamento identificados e evitados aqueles contrários.

Cumprir dizer que houve limitação da pesquisa quando da realização das entrevistas, especialmente em Campo Grande, pois, apesar das ligações, pedido presencial e, ainda, do envio de ofício pela Coordenadoria do Profiap da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul solicitando disponibilização de membro para conceder a entrevista para fins de pesquisa, houve pouca aderência ao pedido e não foram muitos membros de Conselho que se manifestaram disponíveis para poder participar da entrevista. Contudo, considera-se que o ponto de saturação foi atingido, ou seja, com a décima entrevista, não ocorreram novidades nas respostas.

Outra limitação da pesquisa é de natureza amostral, devido a esta questão, os resultados aqui obtidos não podem ser generalizados à outras realidades, respondendo apenas a esta amostra e ao tempo em que os dados foram coletados.

Como sugestão para pesquisas futuras, é relevante um estudo aprofundado sobre a representatividade na composição dos Conselhos Sociais, para analisar a assertividade, ou não, de grande maioria dos membros ou todos serem indicados ou vinculados a prefeitura, a fim de buscar a adequação, caso necessária, da forma de composição. Bem como sobre as razões de não comparecimento nas atividades do

Conselho dos membros da iniciativa privada, quando eleitos, e sobre a instituição de uma forma de ajuda material para as despesas decorrentes do trabalho com o Conselho.

## 6 REFERÊNCIAS

AL-AUFI, Ali Saif; AL-HARTHI, Ibrahim; ALHINAI, Yousuf; AL-SALTI, Zahran; e AL-BADI, Ali. Citizens' Perceptions of Government's Participatory Use of Social Media. **Transforming Government**, v. 11, n. 2, p. 174-194, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BARTOCCI, Luca; GROSSI, Giuseppe; MAURO, Sara Giovanna. Towards a Hybrid Logic of Participatory Budgeting. **International Journal of Public Sector Management**, v. 32, n. 1, p. 65-79, 2019.

BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002;

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 11 de ago. de 2022;

COSTA, Barbara Regina Lopes. Bola de Neve Virtual: O Uso das Redes Sociais Virtuais no Processo de Coleta de Dados de uma Pesquisa Científica. **Revista Interdisciplinar De Gestão Social**, v. 7, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/24649>. Acesso em: 4 set. 2023.

COUTO, Marcia Thereza *et al.* A (in)visibilidade gênero no currículo e na prática de duas especialidades médicas. **Revista Brasileira de Educação Médica** [online]. v. 45, n. 01. Epub 22 Feb 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-5271v45.1-20200297>;

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021.

GONÇALVES, Crhistinne Cavalheiro Maymone e BÓGUS, Cláudia Maria. PARTICIPAÇÃO SOCIAL, PLANEJAMENTO URBANO E PROMOÇÃO DA SAÚDE EM CAMPO GRANDE (MS). **Trabalho, Educação e Saúde** [online]. 2017, v. 15, n. 2, pp. 617-640. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00057>.

FERREIRA, Manuela de Almeida Fernandes; SAUERBRONN, Fernanda Figueiras. F. Integração do conhecimento contábil à prática de participação social: a percepção dos conselheiros municipais de assistência social do Rio de Janeiro. **Pensar Contábil**, v. 23, n. 82, p. 47-59, 2021.

MAGALHÃES, Fernanda Gabriela Gandra Pimenta; XAVIER, Wesley Silva. Processo Participativo no Controle Social: Um Estudo de Caso do Conselho Municipal de Saúde de Juiz de Fora (MG). REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 25, n. 1, p. 179-212, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.233.87813>.

MARINO, Vittoria; PRESTI, Letizia Lo. Increasing Convergence of Civic Engagement in Management: A Systematic Literature Review. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 32, n. 3, p. 282-301, 2019.

MARTINS, Teresa Cristina Monteiro; BERMEJO, Paulo Henrique de Souza. Os fatores determinantes da participação na produção coletiva de ideias para solução de problemas públicos. **Revista de Administração Pública** [online]. 2018, v. 52, n.3, pp. 417-434. ISSN 1982-3134. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612160487>;

MARTINS, Simone; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; BRUGUÉ, Joaquín Torruella; MARTINS, Marcelo Feijó. Configuração da Participação Social no Conselho Municipal de Saúde da Cidade de Belo Horizonte. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 9, n. 2, p. 44-59, 2020. DOI:<http://dx.doi.org/10.17648/aos.v9i2.2316>

MATTEI, Giorgia; SANTOLAMAZZA, Valentina; GRANDIS, Fabio Giulio. "Design of the Participatory Budget: How to Turn Citizens into Process Protagonists." **The International Journal of Public Sector Management** 35.3 (2022): 294-316;

MAYKA, Lindsay. "Society-driven Participatory Institutions: Lessons from Colombia's Planning Councils." **Latin American Politics and Society** 61.2 (2019): 93-114;

MICHELUCCI, Fania Valeria; DE MARCO, Alberto. Smart Communities inside Local Governments: A Pie in the Sky? **The International Journal of Public Sector Management**, v. 30 n. 1, p. 2-14, 2017.

PAVAN, J. N. S.; PINOCHET, L. H. C.; BRELÀZ, G.; SANTOS JUNIOR, D. L. D.; RIBEIRO, D. M. N. M. Estudo do Engajamento do Cidadão na Participação de Ações de Mandatos Eletivos no Legislativo Brasileiro: Análise do Uso de 'Political Techs'. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 3, p. 525-542, 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190055>

CAMPO GRANDE (MS). **Portal de Transparência do Município de Campo Grande - MS**. Disponível em: <https://www.campogrande.ms.gov.br/links-cidadao/>. Acesso em: 8 ago. 2022;

CAMPO GRANDE (MS). **Portal de Transparência da Câmara Municipal de Campo Grande - MS**. Disponível em: <https://camara.ms.gov.br/noticias/regulamentacao-do-Conselho-de-transporte-e-transito-e-prioridade-maxima-afirma-vereador-ademir-santana/182565>. Acesso em: 8 ago. 2022.

CAMPO GRANDE (MS). Relatório Anual de Atividades de 2021 da Prefeitura de Campo Grande - MS. Disponível em:

<https://transparencia.campogrande.ms.gov.br/prestacao-de-contas/relatorios-anuais-de-atividades/>. Acesso em: 8 ago. 2022.

RICH, Jessica A. J.; MAYKA, Lindsay; MONTERO, Alfred P. Introduction The Politics of Participation in Latin America: New Actors and Institutions. **Latin American Politics and Society**, v. 61, n. 2, p. 1-20, 2019.

SABIONI, Marjorie; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; REIS, Anderson de Oliveira. Racionalidades na motivação para a participação cidadã no controle social: uma experiência local brasileira. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 81-100, jan. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395155420>.

## APÊNDICE I