

UTILIZAÇÃO DO CONCEITO DE CIDADES INTELIGENTES PARA REPENSAR OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO DOS CONSELHOS MUNICIPAIS

THIAGO FERREIRA QUILICE

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO (FEA-
RP/USP)

CLEITON MARTINS DUARTE DA SILVA

IFMG- CAMPUS OURO BRANCO

NARAIANA MARQUES JÁCOME

IFMG- CAMPUS OURO BRANCO

POLIANA ESTEFANE SANCHES

IFMG- CAMPUS OURO BRANCO

UTILIZAÇÃO DO CONCEITO DE CIDADES INTELIGENTES PARA REPENSAR OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO DOS CONSELHOS MUNICIPAIS

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) preconizou o Estado Democrático de Direito, criando espaços públicos, os conselhos municipais, que permitem a participação da população na formulação das políticas públicas brasileiras, funcionando como uma ponte entre os anseios da população e os gestores locais. Assim, com o fortalecimento da autonomia dos municípios e da intervenção social, frutos desse processo, propiciou-se um ambiente para mudanças no modo de pensar e agir dos cidadãos, que tomaram consciência da importância de sua colaboração na política do seu Município, tornando-se aptos para intervir na deliberação de seus interesses frente ao Estado (ROCHA, 2011).

A participação social na gestão pública municipal, através da relação entre os diversos atores sociais e o Estado, deve atuar na fiscalização, orientação e formulação de políticas públicas em diversos setores, trabalhando de forma transparente e estabelecendo um relacionamento seguro com a sociedade civil.

Nesse contexto, o conceito de cidades inteligentes, que destaca a aplicação de tecnologia da informação em favor da eficiência dos serviços urbanos (FU; ZHANG, 2017), é fundamentado na ideia de que a inclusão social e a internet é essencial na criação de novos negócios e trabalhos, na oferta de serviços de alta qualidade e no empoderamento dos cidadãos a partir da informação; essa abordagem parece ser a mais produtiva como direcionadora da sustentabilidade urbana (DE JONG et al., 2015). Para Batty et al. (2012), as cidades inteligentes impulsionarão novas formas de análise e planejamento de políticas públicas na Era da informação, e o maior impacto ocorrerá na forma como planejamos a organização de nós mesmos em cidades. Busca-se, então, articular variados problemas socioeconômicos, discutindo-se como aperfeiçoar a eficiência econômica e administrativa por meio da utilização de melhores redes de relacionamento e de tecnologias, com vistas a inclusão e coesão sociais, entre outros objetivos (FU; ZHANG, 2017).

Apesar de haver diversos conceitos de cidades inteligentes, um ponto de convergência percebido entre vários deles é a viabilização do aumento da participação social no processo de gestão dos municípios, o que pode ocorrer por meio: de uma gestão mais transparente, em função do aumento das informações disponibilizadas; de uma gestão mais participativa, graças a ferramentas que possibilitem aos cidadãos propor e acompanhar sugestões; e da possibilidade de desenvolver instrumentos que deixem o processo de participação mais eficiente a partir da utilização de ambientes de discussão e disponibilização de informações sobre determinados processos (AFZALAN; SANCHEZ; EVANS-COWLEY, 2017; CARAGLIU; DEL BO; NIJKAMP, 2011; CURY; MARQUES, 2016; DE JONG *et al.*, 2015).

Dessa forma, considerando tanto o conceito de cidades inteligentes quanto os desafios relacionados à participação social, os autores do presente artigo iniciaram um projeto de pesquisa com o objetivo de utilizar o conceito de cidades inteligentes para repensar os processos de comunicação dos conselhos municipais, buscando melhorá-los por meio da utilização de tecnologias da informação, de forma a implementar uma estrutura para divulgação das ações realizadas, a possibilitar maior controle por parte da sociedade sobre as políticas realizadas e a viabilizar a participação social nas decisões. O referido projeto, que está sendo desenvolvido em uma cidade de porte pequeno, localizada no Estado de Minas Gerais, representa o contexto no qual a pesquisa divulgada neste artigo está inserida. A Figura 1 a seguir ilustra este objetivo ao demonstrar a situação atual percebida pelos pesquisadores envolvidos e a situação esperada dos conselhos municipais; porém, para que este objetivo seja alcançado, antes de desenvolver e implementar uma ferramenta baseada em tecnologia, é preciso saber se ela realmente será útil e qual a melhor forma de realizar esta iniciativa. Para responder a esses questionamentos,

percebeu-se a necessidade da realização de três etapas, ou de três estudos mais delimitados, cada um com um problema de pesquisa.

A Etapa 1 surgiu da necessidade de analisar os processos de comunicação utilizados pelos conselhos municipais e entender suas necessidades, já que a adoção de ferramentas de participação social deve atender às especificidades de cada caso (AFZALAN; SANCHEZ; EVANS-COWLEY, 2017). O presente artigo é o resultado desta primeira pesquisa, que buscou responder ao seguinte problema: como funcionam os processos de comunicação desempenhados pelos conselhos municipais de um município de pequeno porte do Estado de Minas Gerais? O objetivo geral foi analisar como funcionam os processos de comunicação desempenhados pelos conselhos municipais do município estudado; já os objetivos específicos foram: (a) estudar como ocorre a comunicação desempenhada pelos Conselhos Municipais; (b) investigar os problemas relacionados à comunicação entre os conselhos, a prefeitura e a população; e (c) identificar como o conceito de cidades inteligentes poderia contribuir para diminuir os problemas relacionados aos processos de comunicação.

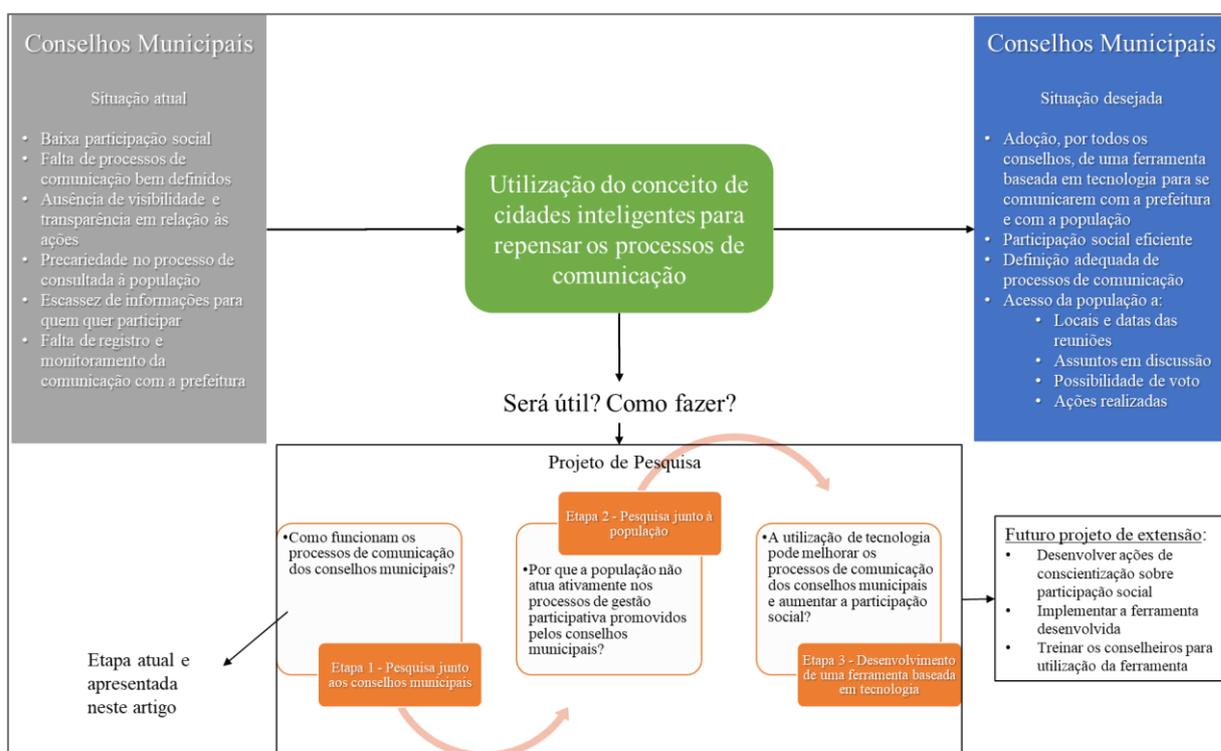


Figura 1 – Resumo do contexto no qual o presente artigo está inserido.

A Etapa 2, que está em fase de planejamento, consistirá na investigação, junto à população, dos conhecimentos possuídos sobre os conselhos municipais e da vontade de participar na gestão municipal por meio dos conselhos municipais. O problema de pesquisa a ser respondido é: por que a população não atua ativamente nos processos de gestão participativa promovidos pelos conselhos municipais? É necessário responder a essa pergunta porque: (a) um dos resultados já esperados e confirmados na Etapa 1 é que a participação social nos conselhos é bastante baixa e (b) a resposta obtida será utilizada no desenvolvimento da tecnologia de informação pretendida (Etapa 3) e no planejamento adequado do futuro projeto de extensão que terá como objetivo atuar na conscientização sobre os conselhos municipais e na implementação da ferramenta a ser desenvolvida. Por fim, a Etapa 3 terá o objetivo de desenvolver e testar, em escala bastante reduzida, uma ferramenta baseada em tecnologia para auxiliar nos processos de comunicação dos conselhos e responder se a utilização de tecnologias pode melhorar esses processos.

Além dessa introdução, este trabalho é composto por uma breve revisão da literatura científica sobre os temas conselhos municipais, participação social e cidades inteligentes; pela seção de metodologia; pela apresentação e discussão dos resultados; e pela conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O Papel dos Conselhos Municipais na Promoção da Participação Social

Cury (2000) afirma que o vocábulo “conselho”, derivado do latim *consilium*, que vem do verbo *consulo/consulere*, significa ouvir e ser ouvido. Assim, o autor define conselho municipal como um órgão onde as decisões, precedidas de análise e debates com a sociedade civil, são tomadas a partir do diálogo e do entendimento, onde a sociedade civil é capaz de interferir nas decisões políticas e fazer com que as suas demandas sejam inscritas nas agendas governamentais locais.

Segundo Gohn (2001, p.31):

Os Conselhos são analisados como agentes de inovação nas políticas públicas porque, ao realizarem a mediação entre a sociedade civil organizada e os organismos governamentais, [...] estão construindo uma nova esfera pública de poder e de controle social. Como tais, representam forças sociais organizadas e contribuem para o fortalecimento de novos sujeitos políticos.

O Portal da Transparência do Governo Federal (2011), traz a seguinte definição de conselhos:

"Os conselhos gestores de políticas públicas são canais efetivos de participação, que permitem estabelecer uma sociedade na qual a cidadania deixe de ser apenas um direito, mas uma realidade. A importância dos conselhos está no seu papel de fortalecimento da participação democrática da população na formulação e implementação de políticas públicas".

Presentes também no âmbito dos municípios brasileiros, os conselhos gestores de políticas públicas constituem uma das experiências de democracia participativa. Possuem uma ampla gama de temas como saúde, educação, assistência social, moradia, meio ambiente, transporte, cultura, dentre outros, e representam uma conquista do ponto de vista da construção de uma institucionalidade democrática (TATAGIBA, 2005).

Os conselhos constituem espaços decisórios importantes para a prática da gestão social. (TENÓRIO, 2008a). Conforme exposto por Tatagiba (2002), os conselhos constituem espaços públicos com composição plural e paritária, que garantem a participação da sociedade civil por meio dos seus representantes, junto ao Estado, com competência legal de formular políticas e fiscalizar sua construção, bem como deliberar ações indo ao encontro da democratização da gestão. Além disso, são pautados pelo processo de discussão, a partir de uma ação dialógica na busca do consenso, para a resolução dos conflitos inerentes aos diversos interesses em jogo.

A participação acontece em todos os lugares e está no cotidiano da sociedade, nas relações sociais ao participar de grupos, nas comunidades e nas associações (TENÓRIO, 2005).

Com a promulgação da Constituição Federal brasileira, em 1988, se institucionalizou a atuação de conselhos municipais, sendo este o marco legal que apregou o avanço nos instrumentos de garantia da participação social na gestão pública. O parágrafo único da Constituição Federal de 1988 traz a seguinte mensagem: “*Todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente nos termos desta Constituição*”. Dessa forma, entende-se por participação social o diálogo entre a sociedade civil e o Estado nas diversas instâncias dos espaços públicos (BEHRING e BOSCHETTI, 2011).

Há uma tendência de maior participação da sociedade nas decisões do Estado, motivada principalmente pelo descontentamento com a exclusão da maioria nas decisões que interessam a todos, o que possivelmente geraria maior consciência na população, maior controle, maior poder de reivindicação e maior poder para a sociedade (BORDENAVE, 1994). A participação

é conhecida por vários nomes: participação social, popular, cidadã, democrática, sempre carregando a ideia de inclusão da população nas decisões das políticas públicas (MILANI, 2008).

Behring e Boschetti (2011, p. 179.), afirmam que “[...] foi exatamente para aperfeiçoar o processo democrático [...] que foram criadas instâncias estratégicas como os conselhos: arenas de discussão das demandas e interesses presentes em áreas determinadas.”

A participação popular no Estado de Direito proporciona um avanço nas formas de controle da Administração. O processo de participação dá oportunidades aos cidadãos para participarem da vida pública. Ao envolver os moradores e outros setores da sociedade organizada em parcerias para lidar com os desafios básicos do desenvolvimento, tais como moradia, desemprego, lixo, água e poluição, podem-se mobilizar novos recursos para a solução destes problemas e criar uma cultura mais participativa, transparente e responsável (BORDENAVE, 1994).

Mediante a perspectiva que os conselhos municipais são caminhos institucionalizados da participação social e que devem promovê-la junto população, desenvolveu-se o presente estudo.

2.2. Cidades Inteligentes

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), conceitua uma cidade inteligente como sendo aquela que coloca as pessoas no centro do seu desenvolvimento, incorporando tecnologias de informação e comunicação na gestão urbana e usando estes elementos como ferramentas para estimular a formação de um governo eficiente que inclua processos de planejamento colaborativo e participação cidadã (ÁVILA, 2017).

Sendo assim, cidades inteligentes são cidades responsivas, capazes de receber, processar e retornar informações e serviços eficientes. Cidades que falam, que questionam e que respondem, colocando o cidadão no centro de toda e qualquer iniciativa. Segundo Caragliu *et al.* (2011), uma cidade pode ser considerada inteligente quando os investimentos em capital humano e social e as tradicional e moderna infraestruturas de TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) são impulsionadores do crescimento econômico sustentável, de uma elevada qualidade de vida e de uma gestão prudente dos recursos naturais através da governança participativa.

A utilização da tecnologia da informação para melhorar a qualidade e a gestão das cidades tem se tornado cada vez mais comum. *Smart city*, é o termo utilizado para designar cidades que investem no uso da TI para melhorar desde a infraestrutura e o desenvolvimento econômico até os níveis de sustentabilidade, a qualidade de vida de seus habitantes e a experiência dos visitantes.

Assim, a cidade inteligente se destaca como uma nova abordagem para promover a inclusão social, a criação de novos negócios e empregos, novos serviços de alta qualidade e para o empoderamento dos cidadãos por meio de dados integrados e sintetizados, utilizados para aprimorar e fazer da sociedade um lugar saudável e feliz para as pessoas viverem, aprenderem e se desenvolverem (DE JONG *et al.*, 2015; DAMMANN, 2013; ACATECH, 2012; CHEN, 2013).

Para Batty *et al.* (2012), as cidades inteligentes serão o impulso para novas formas de análise e planejamento de políticas públicas na Era da informação, e o maior impacto ocorrerá na forma como planejamos a organização de nós mesmos em cidades.

Neste sentido, busca-se articular variados problemas socioeconômicos, discutindo-se como aperfeiçoar a eficiência econômica e administrativa por meio da utilização de melhores redes de relacionamento e de tecnologias; buscando-se inclusão e coesão social; entre outros objetivos (FU; ZHANG, 2017).

Vale destacar que alguns dos objetivos de cidades inteligentes estão alinhados com as recomendações de Rolnik (2009), que defende uma reforma política alicerçada no fortalecimento da participação social, no controle da gestão municipal por parte da sociedade e no desenvolvimento.

Conforme enumerado por Weiss, Bernades e Consone (2015, p. 312):

A abordagem de cidades inteligentes inclui tecnologias que promovem maior eficiência energética e otimização na produção de bens e serviços; sistemas inteligentes para o monitoramento e gerenciamento das infraestruturas urbanas e antecipação a acidentes naturais; soluções de colaboração e redes sociais; sistemas integrados para a gestão de ativos; sistemas especializados de atenção à saúde e educação que permitem a interação com os atores por intermédio da internet; sistemas, métodos e práticas para o gerenciamento integrado de serviços de qualquer natureza; sistemas para o tratamento de grandes volumes de dados estruturados e não estruturados; sistemas de georreferenciamento; aplicações inteligentes embarcadas em toda sorte de bens; tecnologias de identificação por radiofrequência e etiquetas digitais colocadas em produtos e cargas, otimizando os processos logísticos e as transações comerciais; sensores e sistemas de inteligência artificial que percebem e respondem rapidamente a eventos ocorridos no mundo físico, desencadeando processos digitais que passam a ter consequências cada vez mais imediatas e significativas no mundo, conectando pessoas, empresas e poder público a qualquer tempo e em qualquer lugar.

2.3. As contribuições das Cidades Inteligentes nos conselhos

Freitas, Freitas e Ferreira (2016) defendem, como consequência de um processo de democratização e descentralização administrativa, a real participação social na gestão pública, o que resultaria na chamada gestão social, em contraponto ao domínio dos interesses privados encobertos no gerencialismo na gestão pública. Para isso, é necessária “a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido”; “a transparência como pressuposto”; “a emancipação enquanto fim último” (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011); e a viabilização de espaços públicos “para a participação dos cidadãos nas decisões públicas” (FREITAS; FREITAS; FERREIRA, 2016). O surgimento dos conselhos, “dos fóruns temáticos, dos orçamentos participativos”, do “plano de metas”, entre outras experiências participativas, são resultados desse processo (FREITAS; FREITAS; FERREIRA, 2016; GASPARD; FERREIRA, 2017; MOREIRA, 2016).

Segundo Van Laerhoven (2014), o Brasil oferece interessantes oportunidades para estudar o processo de descentralização democrática e de aumento da governança participativa por ter aumentado a responsabilidade das gestões municipais e por ter implementado os conselhos municipais, o qual permite a todos a possibilidade de participar na discussão e no planejamento das políticas públicas.

Sabe-se, contudo, que muitas vezes a utilização de instrumentos participativos como esses tem apenas o objetivo de legitimar a ação do Estado na busca por seus interesses (FREITAS; FREITAS; FERREIRA, 2016) ou são implementados de forma não planejada; deste modo, acabam não obtendo a participação popular desejada em decorrência da falta de preparo ou de vontade política (COUTO; CKAGNAZAROFF, 2016). Neste sentido, o conceito de cidades inteligentes é um possível caminho na busca por soluções para esses problemas, já que deve ser pensado de forma a atender o contexto no qual será aplicado, observando-se os objetivos de participação pretendidos e as características da comunidade envolvida (AFZALAN; SANCHEZ; EVANS-COWLEY, 2017).

Outro ponto que vale ser destacado em relação aos problemas na gestão municipal identificados por meio da literatura diz respeito a um dos princípios de cidades inteligentes: o de possibilitar acesso a grande número de informações sobre diversos aspectos de um município, possibilitando melhores tomadas de decisão (CURY; MARQUES, 2016), o que

resolveria algumas das dificuldades apontadas por gestores municipais que foram descritas no trabalho de Couto e Ckagnazaroff (2016).

Apesar do avanço que a criação dos conselhos municipais representou no empoderamento dos cidadãos com possibilidade de participação e de controle por parte da sociedade, ainda são muitos os desafios para que estes órgãos cumpram completamente sua função; dentre eles, pode-se destacar: desigualdades referentes à capacidade de inclusão de representação, subordinação ao Estado, baixa participação popular, falta de apoio do governo municipal, além da necessidade de aprimoramento nas dimensões administrativa, técnica e política, cujas dificuldades resultam em baixa divulgação de suas ações, baixa frequência dos conselheiros, falta de estrutura, entre outros pontos, conforme apontou o estudo de Rodrigues *et al.* (2017).

3. METODOLOGIA

Conforme apresentado anteriormente, a pesquisa relatada neste artigo faz parte de um projeto, ainda em andamento e com escopo mais amplo, que objetiva analisar, à luz do conceito de cidades inteligentes, o processo de comunicação desempenhado pelos Conselhos Municipais para propor e desenvolver um instrumento baseado em tecnologias de informação e comunicação (TICs) que promova e facilite o acesso da população a tais espaços e que promova a participação social.

A Etapa 1, da qual resulta o presente estudo, teve como objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: como funcionam os processos de comunicação desempenhados pelos conselhos municipais de um município de pequeno porte do estado de Minas Gerais? Para isso, utilizou-se a estrutura de pesquisa resumida na Figura 2.

Problema de pesquisa: Como funcionam os processos de comunicação desempenhados pelos conselhos municipais de um município de pequeno porte do estado de Minas Gerais?			
Objetivo geral	Objetivos específicos	Coleta de dados	Análise
Analisar como funcionam os processos de comunicação desempenhados pelos Conselhos Municipais do município estudado	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar como ocorre a comunicação desempenhada pelos Conselhos Municipais; • Investigar os problemas relacionados à comunicação entre os conselhos, a prefeitura e a população; • Identificar como o conceito de cidades inteligentes poderia contribuir para diminuir os problemas relacionados aos processos de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas com os Presidentes e Conselheiros dos Conselhos Municipais. • Materiais fornecidos pelos próprios conselhos e pela administração pública. 	Análise de conteúdo por meio de categorização realizada <i>a posteriori</i> .

Figura 2 – Resumo da estrutura de pesquisa.

Para atingir os objetivos apresentados, esta pesquisa, que pode ser classificada como qualitativa e exploratória, coletou dados por meio de entrevistas com os presidentes dos conselhos municipais e conselheiros atuantes nos conselhos da cidade; as entrevistas duraram, em média, uma hora e foi utilizado um roteiro semiestruturado contendo as seguintes questões:

1. Quais as principais atribuições do Conselho Municipal?
2. Como o Conselho Municipal funciona?
3. Quais dificuldades os Conselhos Municipais relataram?
4. Como é o processo interno de comunicação?

5. Como é o processo de comunicação entre o Conselho Municipal e a Prefeitura (Secretarias e outros órgãos)?
6. Como é o processo de comunicação entre o Conselho Municipal e a população?

Para análise das entrevistas, dadas as características da pesquisa, utilizou-se o método de análise de conteúdo, descrito por Vergara (2010, p. 7) como “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Bardin (2011) divide esta técnica em três etapas: (a) pré-análise, (b) exploração do material e (c) tratamento dos resultados.

A etapa de pré-análise consistiu no levantamento do material a ser analisado e nos preparativos para sua exploração; neste momento, as anotações realizadas pelos pesquisadores foram digitadas e consolidadas e os documentos coletados foram ordenados. Também na pré-análise, decidiu-se pela categorização *a posteriori*, que significa que as categorias de análise a serem utilizadas para classificação dos dados encontrados foram definidas apenas durante a leitura do material, dado o caráter exploratório da pesquisa e a necessidade de perceber as especificidades do município (BARDIN, 2011; VERGARA, 2010). Por fim, ainda na pré-análise, foi escolhida para utilização a unidade de registro denominada tema; unidade de registro significa o segmento de conteúdo que será considerado unidade básica para ser categorizado; e tema é definido por Berelson (1971, apud BARDIN, 2011, p. 135) como “uma afirmação acerca de um assunto, quer dizer uma frase, ou uma frase composta, habitualmente um resumo ou uma frase condensada”. O objetivo desta técnica é recortar o texto em ideias e não em partes, principalmente porque d’Unrug (1974 apud BARDIN, 2011) afirma que qualquer fragmento pode se referenciar a diversos temas.

Concluída a pré-análise, iniciou-se a leitura material com o objetivo de criar as categorias e o processo de codificação, que consistiu em “recortar” as anotações das entrevistas conforme os “temas” abordados e agrupá-los em categorias (BARDIN, 2011). Terminada a exploração do material, passou-se ao tratamento dos resultados, o que foi feito por meio da apresentação, análise e discussão destes à luz da literatura sobre o tema.

Conforme demonstrado na figura 2, o município utilizado como caso possui 18 conselhos municipais formalmente criados, dos quais 16 estão ativos; dentre estes conselhos ativos, conseguimos entrevistar 8, o que se julgou adequado, já que a estrutura e o funcionamento não apresentaram muitas diferenças entre eles.

Conselhos	Conselho Ativo	Conselho Inativo	Conselho Entrevistado
CAE - Conselho de Alimentação Escolar	x		
CME - Conselho Municipal de Educação	x		x
CACS - FUNDEB - Conselho do Fundo e Manutenção da Educação Básica	x		x
CMAS - Conselho Municipal de Assistência Social	x		x
CMDCA - Conselho Municipal do Direito da Criança e Adolescente	x		x
COMAD - Conselho Municipal Antidrogas	x		
Conselho Municipal da Mulher		x	
CMI – Conselho Municipal do Idoso		x	
Conselho Mun. dos Direitos da Pessoa c/Deficiência	x		
CMS – Conselho Municipal da Saúde	x		x
Conselho Municipal de Habitação	x		
Conselho Municipal de Segurança Pública	x		
COMCIDADE - Conselho Municipal da Cidade	x		x
Conselho Municipal do Trânsito	x		
Conselho do Turismo	x		
Conselho do Patrimônio Cultural	x		x
CODEMA – Conselho Municipal do Meio Ambiente	x		x
Conselho Municipal do Esporte	x		

Figura 3 – Lista de conselhos municipais classificados em ativos, inativos e entrevistados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados nas entrevistas por meio de anotações de todos os pesquisadores envolvidos foram digitados e consolidados em um arquivo Word, incluindo as informações coletadas por meio de arquivos recebidos (leis, guias e manuais), separados por conselho e por pergunta com a qual tinha mais relação. Em seguida, procedeu-se a leitura do material e a extração dos temas abordados, que se tornaram as categorias de análise criadas. Nesta seção, são apresentadas estas categorias, agrupadas de acordo com a questão do roteiro de entrevista que as originou; cada subseção contém a apresentação dos dados e um quadro que lista as categorias criadas.

4.1. Principais atribuições dos Conselhos Municipais

Quando questionados sobre quais são as principais atribuições dos conselhos municipais, os entrevistados destacaram principalmente as atividades listadas nas leis nacionais e municipais que criaram cada conselho. Na Figura 4, listamos de forma genérica as funções de um conselho. De modo geral, devem funcionar como um órgão deliberativo, normativo e consultivo que auxilia no planejamento, fiscalização e controle das ações da secretaria municipal responsável pela área - saúde, educação, meio ambiente etc. - de que trata o respectivo conselho, assim como no monitoramento das atividades que ocorrem no município e que estão dentro de seu escopo de atuação, cuidando, por exemplo, do acompanhamento da qualidade dos serviços prestados e do recebimento de denúncias, reclamações e sugestões.

Dado o objetivo deste projeto, é interessante destacar as funções que tem relação com os processos de comunicação a serem desempenhados; entre elas, pode-se destacar: aperfeiçoar o relacionamento com os poderes constituídos, Ministério Público, Câmara de Vereadores, mídia e outros setores; articular-se com os outros conselhos; receber denúncias; manifestar-se sobre assuntos de sua competência; e divulgar suas ações.

ATRIBUIÇÕES
Ser um órgão deliberativo
Ser um órgão normativo
Ser um órgão consultivo
Fiscalizar e aprovar as contas da respectiva secretaria municipal
Atuar no planejamento das ações da respectiva secretaria municipal
Atuar no controle das ações da respectiva secretaria municipal
Aperfeiçoar o relacionamento com os poderes constituídos, Ministério Público, Câmara de Vereadores, mídia e outros setores
Articular-se com outros conselhos
Divulgar suas ações / informações sobre a situação do assunto de sua competência
Manifestar-se sobre / fiscalizar todos os assuntos de sua competência
Atuar na conscientização pública de assuntos sob sua responsabilidade
Decidir sobre a concessão de licenças
Receber denúncias
Zelar pela universalidade de acesso aos serviços sob responsabilidade da respectiva secretaria municipal
Controlar o orçamento do fundo (recursos) da área do respectivo conselho
Cuidar da celebração de contratos e convênios entre o setor público e as entidades privadas que prestam serviços relacionados à respectiva secretaria municipal (estabelecendo critérios ou sugerindo parcerias)
Auxiliar no planejamento da capacitação continuada de funcionários

Figura 4 – Lista das principais atribuições dos conselhos municipais.

Nota-se que não houve o destaque específico de funções ligadas à comunicação com a sociedade, no sentido de levar discussões até ela, colher suas opiniões e repassar essas opiniões à administração municipal. Uma razão para isso pode ser o modo como os conselhos municipais funcionam, já que são formados por representantes da sociedade e realizam reuniões periódicas de acesso público; esse modo de funcionamento foi o tema da segunda pergunta e é apresentado a seguir.

4.2. Como os Conselhos Municipais funcionam

Sobre o modo de funcionamento dos conselhos, os entrevistados destacaram a composição do conselho e a realização das reuniões mensais, conforme exposto na Figura 5. Por lei, metade dos membros do conselho municipal são representantes da Administração Pública e metade são representantes da sociedade civil, que são eleitos por ela em assembleias (eventos) promovidos pelas secretarias municipais e/ou pelos conselhos.

No geral, os conselhos municipais devem seguir um cronograma de reuniões ordinárias conforme exigência legal, em local acessível ao público; a pauta do que será discutido deve ser encaminhada com pelo menos uma semana de antecedência; e há momentos nas reuniões em o direito à palavra é livre a qualquer participante da reunião, inclusive pessoas convidadas ou não integrantes do conselho.

COMO O CONSELHO FUNCIONA
Metade do conselho é composta por representantes da sociedade civil e a outra metade por representantes da Administração Pública da área de atuação do conselho
Os representantes da sociedade civil são escolhidos por meio de votação entre os representados e os representantes da Administração Pública, que são indicados pelos governantes
São realizadas reuniões periódicas e as deliberações ocorrem nestas reuniões (se houver quórum, percentual mínimo de conselheiros presentes)
Nas reuniões, há tempo reservado para a fala de qualquer participante
As reuniões são abertas à população
A pauta deve ser encaminhada com uma semana de antecedência
Os recursos físicos e humanos deveriam ser fornecidos pela respectiva secretaria

Figura 5 – Lista das categorias formuladas sobre como os conselhos municipais funcionam.

O trabalho dos conselheiros é voluntário e não remunerado, porém diversos recursos são necessários para o desempenho das funções de um conselho; foi relatado que toda a infraestrutura necessária deve ser fornecida pela Prefeitura (espaço para reuniões, material de escritório, equipamentos).

Com as atribuições listadas e o modo de funcionamento descrito, é possível afirmar que o planejamento dos conselhos municipais seria capaz de assegurar maior participação social da população por meio de maior acesso a informações, do direito a opinar e da possibilidade de fiscalizar as ações da secretaria e da prefeitura; porém, muitas dificuldades são enfrentadas, prejudicando o cumprimento da missão dos conselhos. Estas dificuldades foram levantadas na terceira pergunta do roteiro semiestruturado utilizado e são apresentadas na próxima seção.

4.3. Dificuldades que foram relatadas

Ao serem questionados sobre as dificuldades enfrentadas pelos conselhos, os entrevistados destacaram problemas relacionados a falta de estrutura, falta de apoio técnico e capacitação, baixa participação popular e pouca divulgação de suas ações (ver Figura 6), o que confirma os resultados encontrados por Rodrigues et al. (2017); além disso, identificamos também, provavelmente pela ênfase de nossa pesquisa nos processos de comunicação, que há

problemas no processo de comunicação entre os conselheiros, entre o conselho e a administração pública e entre o conselho e a população.

Sobre a falta de estrutura, sabe-se que, por lei, os conselhos municipais deveriam contar com espaços para a realização de suas atividades, que estivesse disponível para os dias agendados para as reuniões mensais e onde pudessem armazenar arquivos e documentos; porém isso não ocorre no município analisado. Foi levantado pelos entrevistados que para cinco dos oito conselhos analisados, as reuniões não possuem local fixo e nem datas agendadas com bastante antecedência. Em alguns casos, o lugar definitivo de cada reunião é estabelecido em data muito próxima à data da reunião e não há como a população tomar conhecimento para que participem. Além disso, os conselhos não possuem computadores ou sistemas para que informações sejam armazenadas e documentos são mantidos pelos conselheiros em locais próprios já que não há alternativas.

QUAIS DIFICULDADES FORAM RELATADAS
Reunir os membros para as sessões ordinárias e conseguir quórum para as deliberações
Dificuldades no processo de comunicação entre conselho e prefeitura (falta de padrão)
Dificuldades no processo de comunicação entre os conselheiros (falta de padrão)
Falta de comunicação com a sociedade
Inexistência de canal para denúncias, reclamações e sugestões
Falta de apoio técnico para orientar as discussões e deliberações
Falta de pessoal técnico para atender e fiscalizar as denúncias
Tomada de decisão da administração pública sem a participação ou o conhecimento do conselho
Falta de estrutura (espaço físico e armazenamento de informações) e de lógica de funcionamento (os processos não são bem definidos)
Falta de comunicação entre o conselho municipal e as comissões existentes relacionadas a área de atuação
Falta de pessoal dedicado para suporte ao conselho (conforme consta na legislação)
Falta de conhecimento/interesse/participação no conselho por parte da população
Não possui Casa de Conselho como apoio para centralização dos conselhos, local para debates e reuniões
Burocratização dificulta desenvolvimento e/ou atuação das atribuições em tempo hábil, engessando o processo
Dificuldade de acesso ao portal da transparência e as informações no sistema estão desatualizadas
Falta de treinamento e de capacitação aos conselheiros
Demora no retorno das informações solicitadas à administração municipal
Falta de comunicação entre os programas desenvolvidos no âmbito de atuação dos conselhos

Figura 6 – Lista das principais dificuldades enfrentadas pelos conselhos municipais.

Quanto a falta apoio técnico para o conselho e de treinamento para os conselheiros, foram relatadas duas situações: uma que consiste na necessidade que os conselhos têm de fiscalizar e formar opiniões com base em dados técnicos e legislações, o que demanda muito tempo e informações de difícil acesso; para isso, foi apontada a necessidade de haver pessoal técnico disponível para realizar fiscalizações e oferecer apoio consultivo. Outra situação, é que os conselheiros precisam, por exemplo, aprovar relatórios financeiros e cumprir obrigações legais sobre os quais não possuem conhecimento ou treinamento; esta competência acaba sendo desenvolvida ao longo da gestão (de dois anos) e durante a realização dos processos (atuação), assim, cada gestão acaba tendo seu próprio jeito de trabalhar; se houvesse treinamento e processos definidos, o tempo demandado dos conselheiros em organizar as atividades administrativas seria menor e poderiam se concentrar mais nas ações ligadas às funções principais dos conselhos.

Outro problema apontado foi a baixa participação popular e a escassez de divulgação das ações realizadas. Para Behring e Boschetti (2011), os conselhos deveriam ser arenas de discussão para o diálogo entre a sociedade civil e o Estado, porém, os entrevistados relataram que poucas pessoas sabem da existência dos conselhos e conhecem para que serve e, menos

ainda têm interesse na atuação como conselheiros. Após a escolha dos representantes, é bastante difícil a obtenção de quórum para a realização das reuniões e das deliberações; dentre diversos fatores, foi citado que é difícil a conciliação dos horários, sendo que os servidores apresentam disponibilidade de horário durante o dia (expediente da prefeitura) e os representantes da população têm disponibilidade a noite; foi apontado também que muitos acabam perdendo o interesse em participar, já que é uma atividade que demanda um razoável investimento de tempo e energia. Além disso, não é comum pessoas que não são conselheiras participarem das reuniões; dentre os motivos, poderíamos citar que elas não têm acesso a data, horário ou local de realização, e também que não têm conhecimento sobre o funcionamento dos conselhos ou interesse nisso; investigar a relação da população com os conselhos é a próxima etapa do projeto mais amplo que é o contexto do presente artigo: a população será entrevistada para se compreender melhor o porquê desta aparente falta de interesse ou conhecimento.

Por fim, foram levantados também problemas relacionados aos processos de comunicação desempenhados pelos conselhos municipais, que é o foco principal deste estudo; as próximas três subseções discutem problemas ligados a cada um dos tipos de comunicação desempenhados: comunicação interna (entre os conselheiros); comunicação entre o conselho e a prefeitura (incluindo secretaria e outros); e comunicação entre o conselho e a população.

4.4. Como é o processo interno de comunicação

Conforme relatado pelos entrevistados (ver Figura 7), não há padrão ou regra para como a comunicação entre os conselheiros do mesmo conselho deve ocorrer; utiliza-se normalmente e-mail e aplicativos de mensagem instantânea. Destacaram ser um processo eficaz para entrarem em contato uns com os outros, mas muito informal, correndo-se o risco de informações importantes passarem despercebidas. Estes mecanismos de comunicação, principalmente os aplicativos de mensagens, são utilizados para o agendamento das reuniões (alguns conselhos utilizam o e-mail para formalizar as convocações) e para a condução de discussões sobre assuntos específicos.

Este método de comunicação parece ser eficaz no sentido de informar e obter retorno de informação entre os conselheiros; porém não contribui para o aumento da transparência e da divulgação das ações dos conselhos. No âmbito do projeto de utilizar o conceito de cidades inteligentes para repensar os processos de comunicação dos conselhos municipais, planeja-se o desenvolvimento de uma ferramenta baseada em tecnologia (aplicativo para *smartphone* e site, provavelmente) que permita a comunicação entre os conselheiros para agendamento de reuniões, proposição de pautas, proposições de discussões, compartilhamento de atas de reuniões, comunicação de ações realizadas ou em realização etc. A vantagem de utilizar uma ferramenta específica para essa comunicação entre os conselheiros é a possibilidade de fazê-la de modo mais estruturado e padronizado (tomando o cuidado de não a engessar), tornando a gestão dos processos administrativos também mais padronizada – e em todos os conselhos.

COMO É O PROCESSO INTERNO DE COMUNICAÇÃO
Ocorre por meio de E-mail
Ocorre por meio de aplicativos de mensagem
Não há padrão ou regra

Figura 7 – Lista dos principais meios de comunicação interna utilizados pelos conselhos municipais.

Adicionalmente, essa ferramenta pode conter funcionalidades que permitam: (a) a comunicação com a prefeitura para solicitações de diversas informações e para prestação de contas; e (b) o acesso da população a informações e a formas de participação, sem acarretar aumento elevado das atividades dos conselheiros. Essas funcionalidades adicionais são discutidas nas subseções seguintes.

4.5. Como é o processo de comunicação entre o conselho municipal e a prefeitura (secretaria e outros órgãos)

Assim como no processo de comunicação interno, os entrevistados disseram não haver um padrão ou regra sobre como deve ser a comunicação entre o conselho municipal e a prefeitura, respectiva secretaria ou qualquer outro órgão, nem em relação à quando ocorrer, nem em relação a como. Os meios de comunicação normalmente utilizados são e-mail, telefone, memorando, ofício e protocolo, conforme listado na Figura 8.

Foi destacado que este processo é bastante falho em ambos os sentidos da comunicação; quando o conselho solicita uma informação ou documento, a demora no retorno é muito grande e, conforme citado anteriormente, informações que deveriam estar disponíveis no portal da transparência não estão; e quando a administração municipal precisa solicitar algo ao conselho, o fazem de maneira informal, por telefone, por exemplo, e sem a antecedência necessária para a devida análise. Isso foi destacado principalmente pelos conselhos que possuem fundos ou recursos vinculados que dependem da aprovação das contas pelo conselho para que novas liberações de recursos ocorram; foi relatado que as documentações para análise e aprovação chegam para o conselho em data muito próxima ao prazo limite de aprovação, não havendo tempo hábil para análises aprofundadas.

COMO É O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE O CONSELHO E A PREFEITURA
Ocorre por meio de E-mail
Ocorre por meio de telefone
Não há padrão ou regra
Ocorre por meio de memorando
Ocorre por meio de ofício
Ocorre por meio de protocolo
Há burocratização no acesso as informações

Figura 8 – Lista dos principais meios de comunicação com a prefeitura utilizados pelos conselhos municipais.

Uma ferramenta de comunicação que registrasse a comunicação, as datas e os prazos dados poderia disciplinar os processos e facilitar o dia-a-dia tanto da prefeitura quanto dos conselhos; as datas e conteúdo de envio poderiam ser planejados com antecedência e esforços adicionais como ligar, cobrar e enviar e-mail se tornariam desnecessários no dia-a-dia. Além disso, facilitaria o acompanhamento, pela administração municipal, de todos os processos ocorridos entre conselhos e secretaria municipal, já que estaria tudo dentro de apenas uma ferramenta. Isso iria ao encontro do que Cury e Marques (2016) afirmam em relação à necessidade de se ter mais informações para a tomada de decisão.

4.6. Como é o processo de comunicação entre o conselho municipal e a população

O processo de comunicação entre os conselhos municipais e a população foi o que motivou projeto do qual este estudo faz parte; e as informações prestadas pelos entrevistados confirmaram os pressupostos sobre a situação atual desta comunicação. Foi relatado que não há um padrão para a comunicação com a população ou um canal aberto para a divulgação de temas para discussão, de propostas e de reuniões; um dos conselhos divulga informações sobre suas ações por meio do quadro de avisos da prefeitura municipal, mas o acesso a essas informações acaba sendo restrito. Os entrevistados também disseram que poucas pessoas sabem da existência e da função dos conselhos municipais. Ver figura 9.

COMO É O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE O CONSELHO E A POPULAÇÃO
Não existe uma rede padrão de comunicação
A maioria da população não sabe da existência do Conselho Municipal de Saúde
Os poucos que sabem buscam informações no próprio conselho ou com membros do Conselho
Não há um canal aberto para divulgação dos temas, propostas e reuniões
As decisões são publicadas no quadro de avisos da Prefeitura Municipal
Hoje é escassa, buscam meios de promover o envolvimento da comunidade através de projetos que sensibilizem e mobilizem a participação

Figura 9 – Lista dos principais meios de comunicação com a população utilizados pelos conselhos municipais.

As crenças dos entrevistados para o porquê da baixa participação popular nos conselhos são no sentido de falta de interesse no que é público e de falta de conhecimento sobre o assunto; porém, é difícil generalizar que este seja o caso da maioria das pessoas, podendo haver, por exemplo, o caso de conhecerem, terem interesse, mas não terem muito tempo disponível para a participação. Dada a importância do assunto para o adequado funcionamento dos conselhos municipais, a segunda etapa do projeto, conforme já mencionado, será a realização de uma pesquisa junto à população para identificar as causas da baixa participação, para então ser possível sugerir políticas para modificar a situação.

Para melhorar a gestão das cidades e para que se tornem verdadeiros espaços democráticos, diversos autores defendem que a população participe mais do planejamento e da fiscalização das ações públicas, defendendo a utilização de mecanismos que facilitem esse processo de inclusão social na gestão municipal (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011; FREITAS; FREITAS; FERREIRA, 2016). O conceito de cidades inteligentes contribui neste sentido por meio do incentivo ao uso de tecnologias que viabilizem: (a) o aumento da participação social no processo de gestão dos municípios de maneira mais eficiente, (b) uma gestão mais transparente, (c) o aumento das informações disponibilizadas e (d) a possibilidade de os cidadãos proporem e acompanharem sugestões e ações (AFZALAN; SANCHEZ; EVANS-COWLEY, 2017; CARAGLIU; DEL BO; NIJKAMP, 2011; CURY; MARQUES, 2016; DE JONG et al., 2015).

Uma ferramenta baseada em tecnologia que vá ao encontro dessas recomendações poderia estar vinculada à ferramenta discutida anteriormente para auxiliar o processo interno de comunicação; a existência de um aplicativo que contenha canais de comunicação com todos os conselhos, que disponibilize informações (como local e data das reuniões, pautas de reuniões, assuntos a serem discutidos) e que possibilite votar e emitir de opiniões, sugerir assuntos, fazer reclamações e sugestões poderia auxiliar no combate a dois dos três problemas citados para a baixa participação popular (a serem confirmados em pesquisas futuras). Esta ferramenta, que pode vir na forma de aplicativo, pode ser divulgada em escolas e eventos públicos; ao terem contato com o aplicativo e possível obter, de forma relativamente fácil, conhecimentos sobre as possibilidades de participação social, o que diminuiria o problema relativo à falta de conhecimento/informação. Além disso, para os interessados em participar, mas que encontram dificuldades em relação à disponibilidade de tempo e facilidade de acesso, uma ferramenta como essa diminuiria o esforço necessário para se informar sobre as reuniões o sobre o que tem sido discutido, o que fomentaria a mobilização e a participação. Para aqueles que não têm muito interesse na coisa pública, não haveria solução na ferramenta; porém, a facilidade de acesso e o aumento da conscientização por meio de campanhas poderiam contribuir para despertar o interesse dessas pessoas na gestão pública municipal.

5. CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral analisar os processos de comunicação desempenhados pelos conselhos municipais. Foi identificado que do ponto de vista de sua formalização, os conselhos têm grande potencial para atuarem no processo de incluir a população no processo de gestão das prefeituras, o que é recomendado para viabilizar o desenvolvimento de uma cidade.

Porém, os conselhos municipais enfrentam muitas dificuldades, desde falta de recursos e estrutura até ausência de processos bem definidos. Neste contexto, encontra-se no conceito de cidades inteligentes um direcionamento para a proposição de soluções que melhorem a atuação dos conselhos, principalmente por meio da utilização de tecnologia em seus processos de comunicação.

Por meio do levantamento de dados juntos a representantes dos conselhos, confirmou-se a suspeita inicial de que a falta de acesso aos conselhos por parte da população é um dos grandes entraves para uma atuação eficaz no sentido de promover uma gestão mais participativa.

Com base nas informações coletadas e analisadas, é possível sugerir que os conselhos municipais devem buscar ferramentas baseadas em tecnologias, como aplicativos para *smartphones* e sites, que permitam a disponibilização rápida e acessível de informações de interesse da população, como o agendamento de reuniões, os assuntos em debate e o relatório de suas ações, além da possibilidade de consulta pública em debates que forem do interesse de todos.

Sugere-se também a adoção destas ferramentas de comunicação nas comunicações entre os conselheiros e entre o conselho e a Administração Municipal, o que tornaria a comunicação mais eficaz, formal e rastreável.

Este estudo traz contribuições teóricas à literatura científica sobre o tema participação social ao demonstrar dados empíricos sobre as dificuldades enfrentadas pelos conselhos municipais de uma determinada cidade; e sobre o tema cidades inteligentes ao discutir como tecnologias poderiam contribuir para o aumento da participação popular na gestão municipal.

Também traz contribuições práticas para os gestores municipais, conselheiros municipais e demais cidadãos interessados em melhorar a atuação dos conselhos, já que apresenta uma iniciativa que pode ser a solução para diversos problemas enfrentados atualmente.

Por fim, destaca-se que os resultados aqui produzidos subsidiarão as demais etapas do projeto no qual este estudo está inserido, que são (a) uma pesquisa junto à população para identificar as razões para não participarem mais ativamente dos conselhos municipais e (b) o desenvolvimento e teste de uma ferramenta de comunicação baseada em tecnologia que possa ajudar a resolver os problemas de comunicação enfrentados pelos conselhos municipais.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ACATECH (German National Academy of Science and Engineering). Smart Cities. **German High Technology for the Cities of the Future**. Tasks and Opportunities. Berlin: 2011.
- AFZALAN, N.; SANCHEZ, T. W.; EVANS-COWLEY, J. Creating smarter cities: Considerations for selecting online participatory tools. **Cities**, v. 67, n. April, p. 21–30, 2017.
- ÁVILA, Bruno. **Sete passos para cidades mais inteligentes**. Disponível em: <https://www.archdaily.com.br/br/871315/sete-passos-para-cidades-mais-inteligentes>. Acesso em: 06 ago. 2018.
- BATTY, M. et al. Smart cities of the future. **European Physical Journal: Special Topics**, v. 214, n. 1, p. 481–518, 2012.
- BEHRING, Elaine Rossetti. BOSCHETTI, Ivaneti. **Política Social: fundamentos e história**. São Paulo: Cortez, 2011.
- BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994. 32 p.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988.
- CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, p. 681–703, set. 2011.
- CAPDEVILA, J.; ZARLENGA, M. I. (2015). Smart city or smart citizens? The Barcelona case. **Journal of Strategy and Management**, 8(3), 266-282. 2015.
- CARAGLIU, A.; DEL BO, C.; NIJKAMP, P. Smart Cities in Europe. **Journal of Urban Technology**, v. 18, n. 2, p. 65–82, abr. 2011.
- CHEN, M. Towards Smart City: M2M Communications with software agent intelligent. **Multimed Tools Appl**, 167-178. 2013.
- COUTO, F. F.; CKAGNAZAROFF, I. B. Prefeituras priorizam o desenvolvimento local ? Um estudo qualitativo do caso de Montes Claros / MG de acordo com a visão de gestores públicos locais. v. 8, n. 4, p. 225–234, 2016.
- CURY, C. R. J. **Os Conselhos de Educação e a gestão dos sistemas**. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A (orgs.). **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.
- CURY, M. J. F.; MARQUES, J. A. L. F. A Cidade Inteligente: uma reterritorialização / Smart City: A reterritorialization. **Redes**, v. 22, n. 1, p. 102, 2016.
- DAMMANN, S. Smart Cities and Communities Perspective of DG Energy - C2. Paper presented at Forum, **Stoke-on-Trent**. 2013.
- DE JONG, M. et al. Sustainable-smart-resilient-low carbon-eco-knowledge cities; Making sense of a multitude of concepts promoting sustainable urbanization. **Journal of Cleaner Production**, v. 109, p. 25–38, 2015
- FREITAS, A. F. DE; FREITAS, A. F.; FERREIRA, M. A. M. Gestão social como projeto político e prática discursiva. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, p. 278–292, 2016.
- FU, Y.; ZHANG, X. Trajectory of urban sustainability concepts: A 35-year bibliometric analysis. **Cities**, v. 60, p. 113–123, 2017.
- GASPARDO, M.; FERREIRA, M. Inovação institucional e democracia participativa: mapeamento legislativo da Emenda do Programa de Metas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 129–146, 2017.

- GOHN, M. G. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2001.
- MENDONÇA, Marcelo Pires; FRANCESCHINELLI, Milena. **O que é um conselho municipal**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/participacao/noticiasmidia/participacao-institucional/conselhos/1218-o-que-e-um-conselho-municipal>. Acesso em 05 ago. 2018.
- MILANI, R. S. C. **O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais**: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 551-579, maio/jun. 2008.
- MOREIRA, M. R. Reflexões sobre democracia deliberativa: contribuições para os conselhos de saúde num contexto de crise política. **Saúde em Debate**, v. 40, n. spe, p. 25–38, 2016.
- PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Disponível em: <http://www.portaldatransparencia.gov.br/controlesocial/ConselhosMunicipaiseControleSocial.asp>. Acesso em 05 ago. 2018.
- ROCHA, J. C. **A participação popular na gestão pública no Brasil**. *Revista Jus Navigandi*: Teresina, ano 16, n. 2886, 27 maio 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/19205>>. Acesso em: 05 ago. 2018.
- RODRIGUES, D. C., SILVA, C. M. D., PECHIM, D. M. BARROS, F. M. R.. Controle Social de políticas públicas: estudo dos Conselhos Municipais de Conselheiro Lafaiete-MG. In: **Congresso Internacional de Administração – ADM**, Ponta Grossa, PR. **Anais...** (on-line). 2017.
- ROLNIK, R. Democracia no fio da navalha: limites e possibilidades para a implementação de uma agenda de reforma urbana no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 11, n. 2, p. 31–50, 2009.
- TATAGIBA, L. Os conselhos gestores e a democratização das políticas públicas no Brasil. In: DAGNINO, E. (Org.). **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra. p. 47-105. 2002.
- TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.
- _____. **Tem razão a administração? Ensaios de teoria organizacional**. 3. ed. rev. e ampl. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008a.
- VAN LAERHOVEN, F. When is Participatory Local Environmental Governance Likely to Emerge? A study of collective action in participatory municipal environmental councils in Brazil. **Environmental Policy and Governance**, v. 24, n. 2, p. 77–93, 2014.
- WEISS, M. C.; BERNARDES, R. C.; CONSONI, F. L. Cidades inteligentes como nova prática para o gerenciamento dos serviços e infraestruturas urbanas: a experiência da cidade de Porto Alegre. **Revista Brasileira de Gestão Urbana (Brazilian Journal of Urban Management)**, v. 7, n. 3, p. 310–324, 2015.