



EIXO TEMÁTICO 3 | DEMOCRACIA, CONTROLE SOCIAL E GESTÃO

GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL SOB VIGILÂNCIA: o papel do controle social no fortalecimento da Democracia

MUNICIPAL PUBLIC MANAGEMENT UNDER SURVEILLANCE: the role of social control in strengthening Democracy

Jairo de Carvalho Guimarães¹

RESUMO

O estudo descreve a importância do controle social no processo de influência na tomada de decisão do Poder Público, no que se refere à definição das Políticas Públicas que precisam ser estabelecidas com o propósito de atender às demandas da sociedade. O controle social é exercido em um ambiente provido de elementos socioculturais e políticos que fundamentem a atmosfera democrática, constituindo uma teia capaz de fomentar as deliberações representativas e participativas do sujeito coletivo em todas as suas dimensões. Para que a equidade das ações governamentais surta efeito e produza significado, a atuação das camadas mais vulneráveis da população não prescindem de arenas públicas que permitam a interlocução direta com a gestão pública, objetivando dar conhecimento às iminentes necessidades. Neste aspecto, a vigilância permanente se torna o ponto de partida para que as decisões do ente estatal contemplem o maior contingente possível, gerando satisfação e felicidade, fortalecendo o ambiente democrático.

Palavras-Chaves: Democracia. Controle social. Políticas Públicas. Eficiência.

ABSTRACT

The study describes the importance of social control in the process of influencing the decision making of the Public Power, with regard to the definition of Public Policies that need to be established in order to meet the demands of society. Social control is exercised in an environment provided with socio-cultural and political elements that underlie the democratic atmosphere, constituting a web capable of fostering representative and participatory deliberations of the collective subject in all its dimensions. For the equity of governmental actions to have an effect and produce meaning, the work of the most

¹ Universidade Federal do Piauí – UFPI. Doutor em Educação. E-mail: jairoguimaraes@ufpi.edu.br

vulnerable sections of the population does not dispense with public arenas that allow direct dialogue with public management, aiming to inform the imminent needs. In this regard, permanent surveillance becomes the starting point for the decisions of the state entity to cover the largest contingent possible, generating satisfaction and happiness, strengthening the democratic environment.

Keywords: Democracy. Social control. Public policy. Efficiency.

1 INTRODUÇÃO

As tensões existentes nas relações entre a Gestão Pública Municipal e as demandas coletivas advindas da população, costumam sinalizar que as exigências por Políticas Públicas mais eficientes e voltadas para a solução de problemas iminentes têm consignado o adensamento de uma realidade que ainda necessita de tratamento diferenciado por parte do gestor público. O fato é que a emergência do sistema capitalista, alinhado com Políticas Públicas voltadas para a austeridade na gestão e no planejamento dos recursos públicos e a isenção do Poder Público em responder por determinados segmentos, entendido aqui como resultado do processo de privatizações – fizeram com que as relações imbricadas e históricas entre a economia, a política e a dimensão social propusessem a reformulação da coabitação destes fatores na seara da Administração Pública contemporânea.

Constata-se que a menor participação do Estado numa sociedade complexa e abrangente como a brasileira implica, portanto, na iminência de novas perspectivas sociais, nas quais a sociedade almeja a definição de prioridades sob a ótica das demandas mais latentes. Como assevera Matias-Pereira (2012, p. 12), a redução do tamanho do Estado fez surgir a necessidade de reformulação das Políticas Públicas Sociais, “[...] o que provocou uma precarização desses serviços essenciais para a população”. Ou seja, as Políticas Públicas, notadamente no campo das demandas sociais, exigem um olhar mais atento por parte dos governantes, tendo em vista que a redução da participação do Estado resultou na emergência de problemas sociais de toda ordem, impulsionando a necessidade de medidas mais eficientes na utilização dos recursos públicos e, em especial, na seleção coerente, justa e das demandas prioritárias.

A redemocratização ocorrida nos anos 1980, a qual, entre outras consequências, culminou com a elaboração da Constituição Federal de 1988 – esta que promoveu

profundas mudanças no modelo relacional vigente até então entre o ente estatal e os administrados, introduzindo uma nova perspectiva espacial quanto às decisões governamentais, com ênfase no território municipal – e a emergência de Políticas Públicas voltadas essencialmente para o setor da Educação, por exemplo – com a implementação da educação gratuita, pública, de qualidade e laica – definiram um novo *design* institucional nas relações entre a Administração Pública e a sociedade em geral. Surge, neste momento, a menção ao Estado Democrático de Direito, cujos reflexos determinam a criação de novos instrumentos de gestão municipal (NEVES, 2007), com vistas a permitir a participação popular nas decisões do executivo.

Com efeito, reflexos como a “[...] a consolidação da autonomia dos municípios, a descentralização dos recursos e a criação de mecanismos de participação social” (CANÇADO; PINHEIRO, 2016, p. 8) trouxeram para o centro das discussões as questões atinentes às decisões dos prefeitos e tornaram mais próximas a influência social na formação das prioridades locais e na alocação dos recursos públicos. Adicionalmente, esta proximidade com caráter intervencionista da população junto ao Poder Público Municipal promoveu, de certo modo, uma coação administrativa de qualidade, sugerindo uma nova forma de governar sob os auspícios do panorama político instalado após a Constituição Federal de 1988.

De fato, ao descentralizar os recursos e impor medidas decisórias supostamente compatíveis com as demandas locais, os prefeitos se expuseram no sentido macrossocial, fomentando repercussões para decisões que não atendessem as mais básicas necessidades dos municípios. Embora o artigo 204 da Constituição Federal (BRASIL, 2016, p. 122) em seu Inciso II defina a “participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis” remetendo às as ações governamentais na área da assistência social, na prática se percebe pouca aderência da sociedade na determinação das prioridades sob a perspectiva das Políticas Públicas, talvez por desconhecimento do respaldo legal e operativo que tal iniciativa está vinculada. O fato é que esta “[...] Democracia Representativa perde funções e espaços de ação, sem que surjam, para tanto, equivalentes mecanismos de gestão do público [...]” (LEAL, 2018, p. 293).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A análise corrente, sob o espectro do mundo globalizado, é que as competências que reúnem determinados indivíduos podem ser o elo fundamental que conecta a capacidade cognitiva, as habilidades, as atitudes, aliada a uma visão estratégica e gerencial diferenciadas destes sujeitos, com a necessidade de entrega e respostas céleres para as demandas de uma sociedade cada vez mais consciente e exigente em seus direitos. Contrariando o pensamento de alguns que admitem a competência gerencial dissociada da capacidade de articulação política, tem-se que uma gestão pública competente e eficaz está albergada na qualificação da equipe que desempenha as atividades requeridas e atende, de maneira satisfatória, aos reclamos da sociedade.

Não é razoável se desvencilhar uma exitosa gestão pública da necessária e precedente reunião de indivíduos preparados para desenvolver, à luz das Políticas Públicas e dos princípios norteadores da Administração Pública, ações que tenham em vista o equacionamento dos problemas vivos e reais da sociedade. Na análise de Leal (2018), inspirado em Habermas, a deliberação e o consenso são elementos que dão moldura à democracia e à gestão pública, razão pela qual se tornam indispensáveis à formação da esfera cidadã no contexto do ambiente político instalado.

Estudos desenvolvidos por Ferreira et al. (2019) buscaram avaliar a origem e os fundamentos do indicador de Felicidade Interna Bruta (FIB) e qual a relação do mesmo com a gestão pública da cidade de Lavras-MG. De acordo com os autores (2019, p. 2), embora a felicidade apresente características diversas, como “[...] ser confusa, concreta, material, abstrata, inatingível, espiritual, familiar, sentimental [...]” e que a sua cristalização depende das necessidades que o sujeito busca atender, ela pode ser expressa pela constatação de que o ambiente político e as decisões do governo municipal, por meio das Políticas Públicas locais, podem ser fator de emergência da FIB num território qualquer. Ou seja, o estudo definiu um novo limiar entre a ação do gestor público e suas ações com o nível de felicidade advinda da satisfação dos administrados em dado momento histórico, tomando como ponto de partida as medidas administrativas implementadas e se estas, de fato, produziram o efeito prático em nível de atendimento das demandas sociais.

Do mesmo modo que Bitencourt e Pase (2015, p. 294) afirmam que “[...] todo controle social requer participação, e que toda participação só é possível em estados que mais do que se intitulem democráticos [...]”, a realidade parece indicar ausência de robustez democrática e participação efetiva da sociedade no que diz respeito às reivindicações por Políticas Públicas mais eficientes. Sob esta condição, na visão de Pereira e Silva (2011), a eficiência é elemento indissociável na busca pela atuação efetiva do Serviço Público, o qual deve se apoiar em resultados eficazes, quando instados.

2.1 O elemento democrático como fonte para a formação do controle social

O enredo que define as estratégias emanadas do Poder Público Municipal com o objetivo de promover o atendimento às necessidades mais prementes e locais, em tese, deveria perpassar pelas intervenções oriundas dos coletivos sociais. Porém, não obstante a emergência do orçamento participativo, por exemplo, como nicho de disputa e marcação de território político, cujos desdobramentos naturalmente poderiam enveredar para a prática proativa e convergente de ações socialmente necessárias, muitas vezes serve como esteio para o encobrimento de um controle social mais firme. A participação popular nas decisões estatais fortalece a democracia (NEVES, 2007) e sugere um novo paradigma institucional nas relações que visam às Políticas Públicas austeras e eficazes, do ponto de vista do resultado alcançado para determinada comunidade. Para tanto, o pertencimento do sujeito a um coletivo deliberador precisa estar assentado na posição de representatividade junto ao Poder Público (BITENCOURT; PASE, 2015).

Entende-se como controle social a influência dos sujeitos – coletividade – nas questões relacionadas aos interesses de um grupo socialmente formado e ávido pelo atendimento de suas mais prementes necessidades. Também intitulada de democracia direta (CANÇADO; PINHEIRO, 2016), o controle social desempenha um papel fundamental na formação do espírito democrático por meio das negociações estabelecidas entre gestor público e sociedade. Os representantes da sociedade civil – individual ou coletivamente – definem mecanismos de acompanhamento das Políticas Públicas – intencionadas e/ou efetivadas – pelo ente público. O Conselho Gestor de

Políticas Públicas, como relevante exemplo, é uma instância participativa que tem demonstrado eficácia no monitoramento das ações governamentais, consubstanciando o constructo democrático na relação institucional.

Todavia, não obstante a importância do elemento democrático no direcionamento das Políticas Públicas, por intermédio do controle social, nem sempre esta combinação esteve presente nas relações constituídas entre os indivíduos e a gestão pública, ora porque o sistema vigente impunha um método de tratamento que limitava a força do coletivo, ora porque os indivíduos, enfraquecidos e sem perspectivas, desistiam de encaminhar suas demandas por via legítima. Na concepção de Gurgel e Justen (2013, p. 359), “a ideia de presença do cidadão nos conselhos da criança e do adolescente, [...] e em outros fóruns de políticas públicas empresta um caráter diferenciado ao processo decisório público que se assemelha à democracia direta e assume-se como controle social”.

O fundamento democrático visando ao exercício prático dos princípios que embasam as decisões que culminam com a utilização dos recursos públicos com o fito de atender reivindicações coletivas nem sempre esteve presente no contexto em comento. Mill (2003), a partir de Gurgel e Justen (2013, p. 358), buscando fixar posição sobre a maneira ideal aspirando ao fortalecimento da democracia na esfera das relações entre Governo e governados no tocante à democracia representativa, afirma que “a forma ideal é aquela em que todo cidadão não apenas tem uma voz no exercício daquele poder supremo, mas também é chamado, pelo menos ocasionalmente, a tomar parte ativa no governo”. A democracia participativa, de maneira diferente, amplia o papel do cidadão nas decisões governamentais, permitindo a sua intervenção nas deliberações das Políticas Públicas voltadas para a defesa dos interesses coletivos (ANDRADE; CASTRO; PEREIRA, 2012).

Cançado e Pinheiro (2016, p. 9), apoiados nas lições de Assis e Villa (2003), afirmam que o controle social representa “[...] o papel da sociedade civil organizada na gestão de políticas públicas e consiste essencialmente de um campo de relações sociais, no qual os sujeitos participam de diferentes meios processados no contexto interno e externo dos espaços institucionais”. Embora conectado com as ações realizadas pela gestão pública, o controle social tem origem nas lutas de classes contra a ditadura instalada (SILVA, 2002).

O surgimento do controle social implica, portanto, na imbricação de estratégias elaboradas no contexto coletivo visando ao controle das ações governamentais. Afinal, o gestor público organiza, coordena, gerencia, capta, disponibiliza, investe e manipula recursos públicos, os quais têm como propósito seminal o atendimento da coletividade. Porém, a hesitação que perpassa a lógica de um formalismo democrático com a intenção de propugnar os interesses coletivos, emerge das recorrentes manipulações engendradas no ambiente político, cuja fonte são as relações nem sempre éticas estabelecidas com agentes privados ou públicos: *lobbies*, políticos de baixa estatura ética, empresários inescrupulosos, grupos de interesses corporativos escusos, etc.

A capacidade organizativa dos cidadãos é quem supostamente vai emparedar os desvios de conduta e as práticas ilegais elaboradas nos espaços políticos institucionais. Para Neves (2007, p. 216), recorrendo à análise de Avritzer e Wampler (2004), entende-se como público participativo os “cidadãos organizados que buscam superar a exclusão social e política por meio da deliberação pública, promoção de transparência e responsabilização (*accountability*) e da implementação de suas preferências políticas”. A adoção de tal paradigma estabelece uma nova cultura política (NEVES, 2007), pautada na participação popular, que passa a corresponder a um anseio advindo das classes sociais menos privilegiadas. A definição de um espaço público que assegure a proeminência da voz popular nas deliberações estatais implica no fortalecimento da democracia, aqui configurada como suporte legítimo para o exercício da cidadania e da soberania. Cidadania aqui entendida como a contemplação dos direitos políticos, sociais e civis. Tê-los, representa um cidadão pleno. Não possuí-los, significa uma pessoa desprovida de direitos e, portanto, um não cidadão (ANDRADE; CASTRO; PEREIRA, 2012).

Neste aspecto, Neves (2007, p. 217) chama a atenção para “[...] a perda desse espaço público, onde o projeto neoliberal não só instrumentaliza [*sic*] as ações coletivas, mas também desmobiliza a sociedade civil e desconstrói direitos até então conquistados pelas classes populares”. Para além dos fatores que reforçam o distanciamento entre a gestão pública e o coletivo organizado, muito face à “[...] ausência de criatividade compromissada com a soberania popular para os fins de criar mecanismos e

instrumentos de participação cidadã” (LEAL, 2018, p. 293), advém a corrupção – com a aquiescência da globalização – como fosso de isolamento dos atores em questão.

Sob este signo, o aspecto democrático supostamente constituído nas relações entre gestores públicos e a sociedade é frontalmente colocado em risco, tendo em vista a formação de esteios de ilicitude e ilegalidade no uso dos recursos públicos, cujo sentido primeiro é almejar a satisfação de poucos em detrimento da coletividade, grupo este para quem deveria o gestor, em essência e assentado na legitimidade, atuar. Assim, a vigilância do sujeito coletivo sobre as ações estatais deve alicerçar as bases da democracia e do processo de deliberação pública, sem as quais a inclusão social e o atendimento das demandas da população tornam inócuas qualquer tipo de coalização política.

2.2 A transparência e a higidez no uso dos recursos públicos

Cançado e Pinheiro (2016) asseveram que nos tempos atuais a participação popular, embora aparentemente expresse uma nova postura dos administrados no tocante ao monitoramento dos gestores públicos, é necessário que haja mais firmeza e compreensão sobre a condução da gestão pública, tornando-se urgente uma postura proativa e vigilante da sociedade quanto à forma como são tomadas as decisões. Para os autores, “essa urgência é baseada em duas ideias que se complementam: 1) uso mais efetivo dos recursos públicos; e 2) luta contra a corrupção. Além dessas ideias, há um terceiro, que pode ser incluído em uma perspectiva de longo prazo – o estabelecimento de um projeto nacional” (CANÇADO; PINHEIRO, 2016, p. 8). Os autores afirmam que o controle social na prática não tem produzido os efeitos esperados no sentido de fixar um paradigma de permanente acompanhamento das decisões estatais.

Pereira e Silva (2011, p. 632) realçam que “o comportamento ético também pode ser um entrave ao trabalho dos gestores. Diversos escândalos envolvem organizações públicas, normalmente relacionadas ao desvio de verbas e não observância da legislação”, sugerindo que o controle social se torna ainda mais necessário para coibir os atos ilícitos, quase sempre em desfavor do sujeito coletivo. A questão é que a eficiência, na maioria dos casos, é menos exigida do que a articulação

política do gestor público, indicando que as arregimentações políticas feitas por poucos quadros têm prevalência sobre as demandas sociais mais latentes. A corrupção, como alerta Leal (2018), é um mal que se insurge tanto na escassez quanto na opulência, do mesmo modo que fortalece o “[...] distanciamento do sentimento de pertença à coisa pública, do cenário público como o espaço para demandas públicas, está desenhado o palco para os benefícios pessoais, egocentrista, da preponderância dos interesses individuais sobre os interesses públicos”, conforme apontam Bitencourt e Pase (2015, p. 295).

Tanto no estágio da escassez de recursos como na fase de abundância, a eficiência no dispêndio dos recursos públicos se torna um fator crucial no provimento da transparência e da ética política. Eficiência está ligada à produtividade (MATIAS et al., 2018; LANGRAFE et al., 2018), significando fazer mais com menos recursos, enquanto que eficácia está relacionada ao atingimento dos objetivos, mesmo que isto represente maior desembolso de recursos (capital, matéria-prima, mão de obra, tempo).

Figura 1 – Sistema de Gestão Pública Eficiente



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A Figura 1 sugere que, num ambiente democraticamente consolidado, a gestão pública sofre influência direta da organização cidadã (participação coletiva direta), impondo deliberações interlocutórias (controle social), que definirão as Políticas Públicas a serem implementadas, tomando como *background* a afirmação de demandas inclusivas e socialmente admitidas pelo tecido coletivo. Definidas as prioridades, aguarda-se a entrega do produto final, emoldurado pelos Princípios da Eficiência, da Legalidade, da Impessoalidade e da Transparência (*Accountability*), produzindo, como efeito, a satisfação do público-alvo.

Na concepção de Nohara (2017, p. 153), um serviço público de qualidade pressupõe “[...] agregar aos serviços o melhor atendimento das necessidades dos cidadãos, bem como envolver os servidores no desenvolvimento de soluções que acrescentem maior eficiência na prestação do serviço público, com promoção simultânea de transparência e controle social”. A busca permanente pela eficiência se torna, portanto, um requisito essencial para a consolidação de Políticas Públicas efetivas, no âmbito da gestão pública municipal. A democracia, para Bitencourt e Pase (2015), é o pressuposto para o controle social e, para Pereira (2012, p. 55) “[...] que é uma forma de governo fundamentada na soberania popular, é um processo em constante aperfeiçoamento, daí a necessidade de se estabelecer critérios para definir o exercício do poder político”.

O que o sistema propõe é que o controle social seja determinante não apenas após a definição das Políticas Públicas com a alocação dos recursos, uma vez que muitas destas ações, irreversíveis, podem restar em dissonância com as necessidades iminentes do tecido societário. Sem dúvida, o caráter discricionário (conveniência, conteúdo e oportunidade) do gestor público precisa ser considerado no contexto da tomada de decisão, porém, requer-se que o controle social constitua o elo entre o gestor público e as deliberações que possam contribuir de forma mais enfática com o processo de inclusão social, respeitando a deliberação coletiva e a compreensão das pessoas quanto ao que é prioritário e que alcance um contingente expressivo de pessoas que podem ser atendidas.

3 METODOLOGIA

O presente ensaio possui uma abordagem qualitativa (YIN, 2016) de natureza interpretativa (CRESWELL, 2013; YIN, 2016) e descritiva-explicativa (RICHARDSON, 2010), orientado por referências variadas (obras e estudos desenvolvidos por pesquisadores do campo). O estudo descritivo tem o propósito de relatar informações obtidas em outros estudos ou a partir de um fenômeno evidenciado ou admitido hipoteticamente, buscando desenvolver aspectos críticos, comparativos e analíticos na composição do conjunto de características obtidas nas fontes utilizadas. É explicativo porque realça o caráter conceitual das teses em discussão, operando novas compreensões visando à explanação sistematizada das informações angariadas.

Detém, este estudo, um viés interpretativo porque é, em essência, o alicerce de um ensaio, cujo sentido é aprimorar, aprofundar e conceber novos contornos a um significado epistemológico assentado ou parcialmente justificado em estudos anteriores. O ensaio também tem o papel de abrir novos horizontes analíticos sobre o tema em aporte, não prescindindo do rigor científico, necessário para afastar o senso comum e a visão ideológica, as quais podem promover avarias e/ou atecniais epistemológicas no constructo elaborado. Na concepção de Meneghetti (2011, p. 321) “diferente do método tradicional da ciência, em que a forma é considerada mais importante que o conteúdo, o ensaio requer sujeitos, ensaísta e leitor, capazes de avaliarem que a compreensão da realidade também ocorre de outras formas”.

Muito embora a ciência positivista prevaleça no campo das Ciências Sociais Aplicadas – face às características de confiabilidade que a orientam, especialmente os estudos com contornos quantitativos –, a elaboração de um ensaio não perde o seu vigor, caso esteja ancorado em argumentos válidos, em uma harmonização lógica dos significados que a análise pretende esboçar, em críticas coerentes e, como destaca Bertero (2011), na criatividade metodológica. Este último elemento é relevante destacar, tendo em vista que o ensaio “[...] dispensa provas, no sentido de comprovações empíricas em que hipóteses são submetidas a testes. Sua coerência e sua legitimação residem na coerência das elaborações do ensaísta”, nas palavras de Bertero (2011, p. 340).

Na ponderada análise de Meneghetti (2011), o ensaio possui características que norteiam a base de muitas revelações epistemológicas. Para ele, “basta lembrar que o empirismo, o racionalismo, o positivismo e tantos outros conhecimentos que sustentam a base da ciência tradicional de hoje surgiram por meio de vários ensaios de pensadores e intelectuais”, (MENEGETTI, 2011, p. 321), cujas concepções, publicizadas e com a apropriação do território acadêmico, permitiram a produção de um pensamento balizador de estudos que trouxeram novos paradigmas no campo. O ensaio é, por assim dizer, um instrumento que contribui para a leveza e para a capacidade do pensador em externar orientações e trajetórias adstritas a uma postura conceitual mais rigorosa e firme, sem, contudo, contemplar as amarras que o formalismo científico impõe, contribuindo para a construção de um patamar epistemológico inovador e diferenciado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão sobre como funciona a dinâmica das decisões governamentais (Poder Executivo) no tocante às Políticas Públicas – as quais têm influência direta na vida dos cidadãos, seja fazendo ou não fazendo – indica o grau de participação dos sujeitos coletivos na definição das estratégias voltadas ao atendimento das necessidades do tecido societário. Sob o signo da democracia, que nem sempre ancora uma boa decisão, tendo em vista que pode ser utilizada pelo ente estatal como pano de fundo de deliberações unilaterais, sem a devida contemplação do interesse público, muitas ações são executadas sem considerar Princípios basilares previstos na CF/88, como o da Eficiência, o da Transparência, o da Legalidade, o da Publicidade. O presente estudo destaca o papel do controle social que, albergado num ambiente democrático, permita a participação popular nas deliberações do Poder Público, intervindo com voz e voto na formação de um sistema que consista na busca de medidas que atendam ao interesse público, que opere meios visando à austeridade no uso dos recursos públicos e que seja efetivo na promoção da igualdade no sentido alcançar a satisfação e a felicidade do sujeito coletivo, contribuindo para fortalecer a cidadania e a soberania popular. Ser vigilante é tornar-se cidadão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Daniela M.; CASTRO, Carolina L. C.; PEREIRA, José R. Cidadania ou “estadania” na gestão pública brasileira? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 177-190, jan./fev. 2012.

BERTERO, Carlos O. Réplica 2 – O que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, mar./abr., p. 338-342, 2011.

BITENCOURT, Caroline M.; PASE, Eduarda S. A necessária relação entre democracia e controle social: discutindo os possíveis reflexos de uma democracia “não amadurecida” na efetivação do controle social da Administração Pública. **Revista de Investigações Constitucionais**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 293-311, jan./abr. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016.

CANÇADO, Airton C.; PINHEIRO, Lauro S. Social management and social control: opportunities and challenges of direct participation. **AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 5, n. 2, p. 7-20, jul./dez., 2016.

CRESWELL, John W. **Research Design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 4 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

FERREIRA, Cassiano A.; BOAS, Ana A. V.; FERREIRA, Patrícia A.; CARVALHO, Eduardo G. A felicidade da população sob o ponto de vista da gestão pública. **REUNA**, Belo Horizonte, MG, v. 24, n. 4, p. 1-21, out./dez., 2019.

GURGEL, Claudio; JUSTEN, Agatha. Controle social e políticas públicas: a experiência dos Conselhos Gestores. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 357-378, mar./abr. 2013.

LANGRAFE, Taiguara; NASCIMENTO, Alexandre; SADAIO, Edson; SALATI, Gustavo; SALUSSE, Marcus; VALE, Miriam. **Administração**: uma abordagem inovadora com desafios práticos. São Paulo: Empreende, 2018.

LEAL, Rogério G. Controle social e deliberação pública no combate à corrupção: alguns fundamentos políticos e filosóficos. In.: PONTES FILHO, Valmir; MOTTA, Fabrício; GABARDO, Emerson. **Administração Pública**: Desafios para a transparência, probidade e desenvolvimento. XXIX Congresso Brasileiro de Direito Administrativo. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

MATIAS, Alberto B.; QUAGLIO, Gislaïne M.; OLIVEIRA, Bruno G.; LIMA, João P. R.; BERTOLIN, Renan V. Níveis de Gastos e Eficiência Pública em Educação: Um Estudo de Municípios Paulistas utilizando Análise Envoltória de Dados. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 4, p. 902-918, 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENEGHETTI, Francis K. O que é um Ensaio-Teórico? **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, mar./abr. 2011.

NEVES, Angela V. Espaços públicos, participação e clientelismo: Um estudo de caso sobre o orçamento participativo em Barra Mansa Rio de Janeiro. **Revista Katalysis**, v. 10, n. 2, p. 215-221, jul./dez., 2007.

NOHARA, Irene P. Desafios de inovação na Administração Pública contemporânea: “Destruição criadora” ou “inovação destruidora do Direito Administrativo? In.: PONTES FILHO, Valmir; MOTTA, Fabrício; GABARDO, Emerson. **Administração Pública: Desafios para a transparência, probidade e desenvolvimento**. XXIX Congresso Brasileiro de Direito Administrativo. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

PEREIRA, Aline L. C.; SILVA, Anielson B. As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior. **Cadernos EBAPE**, v. 9, número especial 1, p. 627-647, jul. 2011.

PEREIRA, Antônio K. B. A Concepção Democrática de Bobbio: uma Defesa das Regras do Jogo. **REPOL – Revista Estudos de Política**, Campina Grande, v. 1, n. 1, jan./jun., p. 53-67, 2012.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Francisco C. C. Controle social: reformando a administração para a sociedade. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 24, p. 115-137, maio/ago., 2002.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.