



**V CONGRESSO INTERNACIONAL DE POLÍTICA SOCIAL E SERVIÇO SOCIAL:
DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS
VI SEMINÁRIO NACIONAL DE TERROTÓRIO E GESTÃO DE POLÍTICAS SOCIAIS
V CONGRESSO DE DIREITO À CIDADE E JUSTIÇA AMBIENTAL**

(Eixo: Gestão de Políticas Sociais)

Transparência e Governança nas Políticas Sociais: Um Caminho para a Equidade.

Elisamara de Oliveira Emiliano ¹

Resumo. Este artigo aborda o papel da governança e transparência na melhoria das políticas sociais para combater as desigualdades. Explorando o contexto brasileiro, investiga-se como a implementação de estratégias de governança pode contribuir para a equidade social. Através da análise de normativas e práticas existentes, destaca-se a importância do envolvimento comunitário e da gestão participativa. Os resultados indicam que uma abordagem integrada e transparente é crucial para a eficácia das políticas sociais, sugerindo a necessidade de reformas que promovam maior transparência e inclusão social.

Palavras-chave: Governança; Transparência; Políticas Sociais; Equidade; Brasil.

Abstract: This article examines the role of governance and transparency in enhancing social policies to combat inequalities. Focusing on the Brazilian context, it investigates how the implementation of governance strategies can contribute to social equity. Through the analysis of existing regulations and practices, the importance of community involvement and participative management is highlighted. Findings suggest that an integrated and transparent approach is crucial for the effectiveness of social policies, indicating the need for reforms that foster greater transparency and social inclusion.

Keywords: Governance; Transparency; Social Policies; Equity; Brazil.

¹ Assistente Social, especialista social (consultora), pesquisadora UFBA e UCSAL, Doutora em Arquitetura e Urbanismo. elisamara.emiliano@gmail.com



1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a questão da governança e transparência nas políticas sociais tem emergido como um dos pilares fundamentais para a promoção de uma sociedade mais equitativa e justa.

Neste contexto, o planejamento e implementação eficaz das políticas sociais representam não apenas um desafio administrativo e político, mas também uma oportunidade para reafirmar o compromisso com os princípios democráticos de participação, accountability e inclusão social.

Diante deste cenário, o presente artigo visa explorar as dimensões da transparência e governança nas políticas sociais, analisando como estes elementos podem contribuir para a construção de estratégias mais eficientes e equitativas no combate às desigualdades sociais.

Através de uma revisão da literatura e análise de práticas adotadas no Brasil, busca-se compreender os desafios e potenciais para a implementação de políticas que efetivamente atendam às necessidades da população, promovendo o desenvolvimento social de maneira sustentável e inclusiva.

2. O IMPACTO DO PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA NA EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS SOCIAIS

A governança é compreendida como o conjunto de políticas, processos e relações pelo qual uma organização ou sociedade é dirigida e controlada. Envolve políticas, processos e relações que garantem a alocação adequada de recursos, a realização de atividades, a responsabilização de gestores e a participação ativa de diversos segmentos sociais nas decisões. Na gestão pública, a governança proposta é uma adaptação do setor corporativo para integrar aspectos sociais e ambientais, alinhando-se com a política de Responsabilidade Social nas dimensões Ambiental, Social e Governança (ASG) e as pautas representadas pelos compromissos assinados pelo governo brasileiro com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável; o Acordo de Paris sobre Mudança do Clima; a Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB); e a Agenda 21.

A trajetória do planejamento nas políticas públicas no Brasil tem sido marcada por uma evolução significativa, desde abordagens mais tecnocráticas e centralizadas até a recente incorporação de princípios de governança. Historicamente, o planejamento centralizado predominou, focando em metas de desenvolvimento social estabelecidas de cima para baixo, o que muitas vezes resultou em programas e projetos que não refletiam as reais necessidades das populações atendidas nem se alinhavam aos interesses dos seguimentos sociais envolvidos. Essa abordagem resultou em um baixo engajamento com as políticas



propostas, contribuindo para a manutenção do status quo e o agravamento das desigualdades sociais.

Ostrom (1990) argumenta que “soluções centralizadas e únicas raramente são eficazes em sistemas complexos e diversificados devido à dificuldade de um centro de comando entender as nuances locais e as necessidades específicas de comunidades distintas”. Essa visão enfatiza a importância da descentralização e da participação comunitária, indicando que a gestão eficaz de recursos comuns e a solução de problemas coletivos dependem do engajamento local.

O planejamento das políticas públicas, passou por mudanças estruturais a partir da constituição de 1988, a institucionalização do controle social por meio de conselhos participativos, de acordo com Gogh, “ as novas estruturas inserem-se, portanto, na esfera pública e, por força de lei, integram-se com os órgãos públicos vinculados ao poder executivo, voltados para políticas públicas específicas; sendo responsáveis pela assessoria e suporte ao funcionamento das áreas onde atuam. Eles são compostos por representantes do poder público e da sociedade civil organizada e integram-se aos órgãos públicos vinculados ao Executivo”(GONH, 2002).

Em suma, o instrumento dos conselhos foi considerado como parte integrante de um novo modo de gestão dos negócios públicos (GOHN, 2000), alcançando seu auge nos anos 2003, com 97% dos municípios brasileiros com planejamento e colegiados em uma ou mais política, conforme alertou Maricato (2008), “nunca fomos tão participativos”, com práticas em diversas esferas e setores como poder público, ONGS e agências multilaterais, ao tempo em que se esvaziava seus conteúdos estruturais.

A análise dos resultados dos processos participativos na execução das políticas, revela um abismo entre as perspectivas desenhadas no planejamento e a execução prática de uma política, entre os muitos fatores que se pode destacar, destaca-se o papel do estado, que na leitura de POULANTZAS (1980), trata-se de um Estado Relacional ambíguo e contraditório, o qual permite que o mercado capture as demandas das políticas públicas para seus interesses econômicos, pode-se citar como exemplo o Programa Minha Casa Minha Vida, criado para o enfrentamento do déficit habitacional (2009) e que foi usado como pretexto para a criação de novos instrumentos de crédito, lançando R\$100 bilhões de reais em crédito imobiliário residencial em dois anos, articulado a um programa de subsídios para compra de 1 milhão de unidades residenciais produzidas pelo mercado privado (ROLNIK, 2015).

Um outro fator a ser destacado é que as políticas encontram limitações nelas mesmas, a política de habitação social, por exemplo, não tem como refrear todo histórico de especulação imobiliária, da transferência de valorização da terra com intervenções públicas para os cofres privados, e de toda iniquidade tributária através de planos e leis urbanísticas,



por maior que seja o empenho dos segmentos sociais envolvidos no planejamento e monitoramento dos programas de habitação social.

Outra questão que pode ser levantada é que não há um órgão avaliador do planejamento habitacional, em outro nível de governo, as gestões locais são responsáveis por sua elaboração seu, conteúdo, sua execução, não há nenhum tipo de fiscalização, e mesmo que as normativas em vigor prevejam improbidade administrativa aos municípios que não cumpram as normativas vigentes, não há previsão de sanções a serem aplicadas.

Paradoxalmente, ao tempo se institucionaliza a democracia participativa, e se estabelece um novo modelo de planejamento das políticas no país, essa modelação passa a se enfraquecer pelo conjunto de dificuldades enfrentadas para fazer se cumprir as decisões das instancias dos colegiados, especialmente diante de agendas neoliberais dominantes, que possuem poder de impor suas demandas rapidamente e com largo alcance (usando instrumentos de controle social como marketing nas mídias de massa), não dependendo de espaços representativos, nem do tempo de organização de reuniões, assembleias e conferências com os diversos seguimentos sociais para pactuar uma agenda (DELEUZE, 1992). Em suma, conquistou-se a participação social no planejamento e definição de programas e prioridades das políticas, mas não a efetividade na execução e no monitoramento das ações.

O debate sobre a governança emerge em meio a discussões intensas acerca da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública, intensificadas nos últimos anos por um cenário em transformação. Este cenário trouxe desafios adicionais para as administrações locais, em meio às incertezas da economia global e ao impacto de diversas crises. Essas circunstâncias exacerbaram as desigualdades e a pobreza, evidenciando as limitações da gestão pública em mitigar essas questões de forma eficaz.

A proposta de renovação da gestão pública remonta à década de 80, ganhando destaque nos anos 90 com o enfoque em governança orientada a resultados, centrada no cidadão e na reorganização das atividades através de modelos modernos e eficazes. O debate culminou no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) em 2005, um marco na política de gestão pública, baseado em governança e gestão por resultados. Este modelo visa ampliar a responsabilidade gerencial vinculada a resultados, integrar a gestão para otimizar seu funcionamento e promover uma cultura voltada para resultados, em detrimento de práticas burocráticas.

Importantes normativas, como a Portaria-TCU N° 25 de 2014, estabelecem o Referencial Básico de Governança para órgãos e entidades públicas, definindo governança como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégias e controle. A promulgação do Decreto n° 9.203, de 2017, e a introdução, em 2022, do Instrumento de Maturidade de Gestão (IMG)



pelo Ministério da Economia, marcam a transição para práticas de governança nas políticas públicas, reconhecendo a necessidade de abordagens mais inclusivas e adaptativas.

O Modelo de Governança e Gestão de 2022 enfatiza o pensamento sistêmico, a interdependência organizacional e princípios como o comprometimento com os sujeitos e o foco no cidadão. Para implementar esses princípios, é crucial reconhecer a diversidade de repertórios, referências e interesses dos sujeitos envolvidos, cuja articulação fortalece arranjos interinstitucionais e intersetoriais, organizados conforme o nível de gestão, escala de ação e os agentes sociais.

Entre os princípios destacados para implementação dos mecanismos de governança estão o engajamento das partes interessadas, liderança ética e eficaz, uso de dados para tomada de decisão, responsabilidade social e a busca pela viabilidade e desempenho sustentável, independentemente da escala dos programas ou projetos em desenvolvimento.

O grande desafio é ultrapassar as barreiras impostas por modelos tradicionais, buscando estabelecer mecanismos de transparência para que as políticas públicas respondam de maneira eficaz e justa às demandas sociais. A desconexão entre os avanços normativos e seu reconhecimento por parte da população e mesmo das administrações locais é evidente.

O Mapa de Governo Digital 2022 elaborado pelo governo federal, revela que apesar dos 27 estados terem formalizado sua participação na Rede GOV.BR que é parte do modelo de governança e gestão adotado pela união, apenas 790 municípios dos 5.570 existentes no país aderiram (GOV.BR, 2024).

O estudo identificou 10 desafios cruciais, como a digitalização dos serviços e a inclusão digital do cidadão, a formação de lideranças, o redesenho dos processos, a garantia de recursos financeiros para constante atualização, dentre outros. Esses desafios devem ser superados para que a governança se estabeleça efetivamente em municípios e estados do Brasil, assegurando que o desenvolvimento social avance de maneira consistente rumo à equidade e à justiça social no país.

3. GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA NO BRASIL: RESISTÊNCIA HISTÓRICA

A implementação de mecanismos de governança na gestão pública enfrenta desafios significativos no Brasil, um país marcado por profundas desigualdades sociais. Na classificação mundial somos a 9ª economia do mundo (2023), ao tempo em que ocupamos o 87º (Octogésimo Sétimo) lugar no mundo quanto ao indicador que mede o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH (ONU).

Em um cenário sócio-histórico marcado pelo avanço da agenda neoliberal e por práticas clientelistas para manutenção do poder, a transparência representa um dos maiores desafios na implementação eficaz de mecanismos de governança na administração pública,



afetando tanto a aplicação adequada dos recursos quanto a precisa medição dos indicadores de resultados de programas, projetos e políticas sociais.

De acordo com Januzzi (2016), a institucionalização da avaliação de políticas públicas no Brasil, iniciou-se na década de 90, envolvendo uma colaboração entre centros de pesquisa, universidades, consultorias e o setor público para desenvolver diagnósticos, indicadores e sistemas de avaliação. Entretanto, muitos desses esforços resultaram em estudos descritivos de caráter geral, que, apesar de suas contribuições valiosas, revelaram-se parciais e insuficientemente adaptados às necessidades específicas para formulação de políticas mais precisas e implementação de sistemas de monitoramento ajustados às realidades locais.

Do ponto de vista dos investimentos sociais, é complexo se entender a origem, como, onde e quando os recursos são investidos. De acordo com dados do IBGE, o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil alcançou R\$ 10,08 trilhões em 2022. No mesmo ano, o Orçamento Geral da União (OGU) totalizou R\$ 4,8 trilhões, alocados para o pagamento da dívida pública e a implementação de programas, planos, projetos e investimentos em diversas áreas políticas. Uma pesquisa no Portal Transparência Brasil, mostrou que em 2022, o valor dos repasses para benefícios sociais (Bolsa Família, BPC, Garantia Safra, Seguro Defeso, etc.) somou R\$ 141,3 bilhões, representando aproximadamente 3% do Orçamento Geral da União.

Embora existam normas voltadas para a transparência governamental e a governança, e diversos portais digitais para pesquisa, ainda há uma lacuna significativa em relação a dados organizados e atualizados que permitam uma compreensão abrangente dos investimentos em políticas sociais no Brasil.

Por exemplo a plataforma Transparência Brasil fornece acesso a informações sobre programas federais direcionados aos cidadãos por períodos e programas, sendo possível gerar relatórios por municípios e o relatório geral. Já a plataforma Mais Brasil oferece visão sobre a destinação de recursos federais para ações sociais, envolvendo entes federativos e organizações da sociedade civil, no entanto, o acesso a esses dados, depende do sujeito ter informações precisas sobre convênios, contratos de repasse, termos de parceria e outros instrumentos que detalham os valores repassados, ou seja, não é possível realizar levantamentos de repasses por município e por ano, a exemplo dos benefícios sociais na plataforma transparência Brasil.

A falta de transparência e dados detalhados sobre os repasses financeiros da União para Estados e Municípios, bem como dos Estados a partir de fontes diversas incluindo financiamentos internacionais, complica o entendimento sobre o financiamento das políticas sociais. Municípios utilizam múltiplas fontes de recursos, como próprios, royalties, repasses estaduais e federais, e financiamentos de organizações multilaterais. No entanto, a ausência



de mecanismos eficazes de transparência torna desafiador compreender os investimentos sociais, exacerbando a dificuldade em analisar o fluxo de recursos nas gestões estaduais e locais, seja na execução direta, contratação de serviços privados ou parcerias com OSCs.

Ressalta-se que os recursos voltados para as políticas sociais no Brasil se estendem além do setor público, envolvendo o terceiro setor de maneira significativa. Este setor recebe aportes financeiros dos três setores da sociedade e de organismos internacionais, e contribui com 4,27% do PIB brasileiro, movimentando aproximadamente R\$423 bilhões

A falta de um sistema integrado que compile e sistematize dados sobre a alocação de recursos de diversas origens para programas sociais representa um desafio significativo em todos os níveis da gestão pública. Essa carência dificulta o monitoramento eficaz da aplicação dos investimentos públicos, conforme previstos nos orçamentos.

Adicionalmente, a ausência de transparência e de dados atualizados sobre os investimentos sociais do segundo e terceiro setor, e a ausência da divulgação dos indicadores e resultados das ações sociais financiadas, reflete-se diretamente na dificuldade de um planejamento eficiente com os recursos disponíveis, incidindo no agravamento das desigualdades sociais, evidenciando a fragilidade e a limitação das políticas de proteção social em articular e promover a universalização de seus benefícios.

Pode-se dizer que o principal desafio para institucionalizar a governança nas políticas sociais, transcende a esfera técnica, adentrando o território comportamental: requer-se dos líderes e gestores um comprometimento genuíno em abandonar práticas meramente protocolares, como ocultar resultados insatisfatórios, ou engajar-se em disputas narrativas para favorecer interesses políticos, mercadológicos ou pessoais, desconsiderando os verdadeiros impactos sociais e o desenvolvimento humano. Essa crise ética na condução dos líderes tem implicações diretas e globais, exigindo uma transformação profunda e abrangente.

4. DESENVOLVIMENTO SOCIAL: ENTRELAÇANDO CAMINHOS PARA A EQUIDADE

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 e suas subsequentes regulamentações delineiam os princípios fundamentais para o desenvolvimento social, orientando a criação de programas que promovam os direitos sociais em nível local, o cerne da interação direta com o cidadão.

Nesse texto adota-se o conceito de Desenvolvimento como liberdade de Amartya Sen (2010) a partir de uma abordagem integrada que abarque todas as dimensões políticas, sociais e econômicas, e que envolva ativamente os diversos atores sociais em todos os níveis.



Este enfoque encontra expressão em metodologias, que priorizem o planejamento participativo e uma gestão compartilhada, enfatizando as especificidades e potencialidades de cada comunidade. Tal abordagem incentiva a definição coletiva de objetivos, estratégias e prioridades, bem como a avaliação contínua dos resultados, estabelecendo um diálogo constante entre as expectativas locais e os resultados das ações implementadas.

Internacionalmente, programas apoiados por entidades como o Banco Mundial e iniciativas vinculadas à Agenda 2030 da ONU têm fortalecido essa visão, integrando os conceitos de desenvolvimento humano, social e sustentável. Essa perspectiva holística não apenas visa melhorar a qualidade de vida atual, mas lança o olhar para o bem-estar das gerações futuras, alinhando-se à visão de Amartya Sen sobre desenvolvimento como um processo de ampliação das liberdades reais.

Em seu trabalho, Sen destaca a importância dos "quatro capitais" - humano, social, físico e natural - como alicerces do desenvolvimento e da liberdade. A educação e a saúde, componentes do capital humano, são fundamentais para o empoderamento individual; o capital social, por meio de redes de cooperação, potencializa ações coletivas; o capital físico, representado pela infraestrutura, sustenta o bem-estar econômico; e o capital natural, essencial para a conservação ambiental, garante a sustentabilidade.

A aplicação prática desses conceitos implica desafios complexos no desenvolvimento de capacidades dos sujeitos e na promoção de uma cultura de cooperação. Um aspecto crítico para o sucesso dessas iniciativas é a gestão compartilhada, fundamentada na cooperação entre diferentes agentes com diferentes interesses e níveis de influência, articulados para superação de obstáculos relacionais e conflitos.

A participação ativa da comunidade é indispensável, reforçando a ideia de que a luta contra a pobreza vai além das políticas de proteção social, abordando a reconstrução da dignidade, da autoestima e do papel ativo dos indivíduos. Portanto, o enfrentamento da pobreza implica em fomentar uma mudança paradigmática, incentivando as pessoas a superar o medo do fracasso e a contribuir ativamente na efetivação das políticas sociais para o desenvolvimento coletivo, forjando seu próprio legado.

5. ENTRE IDEAIS E REALIDADES: OS DESAFIOS DA GOVERNANÇA NA EFETIVAÇÃO DAS POLÍTICAS SOCIAIS

O Modelo de Governança e Gestão Pública tratado no segundo tópico desse texto, visa o aprimoramento organizacional, o aperfeiçoamento dos fluxos e práticas, à maximização dos níveis de eficiência e efetividade e ao aumento da capacidade da gestão.

A aplicação desse formato de governança, paulatinamente, incidirá em todas as políticas públicas, incluindo as políticas de proteção social. Embora o número de municípios não seja



significativo na adesão ao processo, é preciso lembrar que todo novo modelo passa por um processo de adesão, conhecimento e implementação.

O próprio modelo de participação cidadã, instaurado em 1988, teve seu auge em 2003, quinze anos depois, outro elemento que precisa ser considerado são as oportunidades da aceleração digital, o próprio governo federal já atua com inovações como a plataforma mais Brasil, que articula programas e projetos com recursos federais em uma ferramenta, e o modelo de governança vigente, foi desenhado para futuramente oferecer benefícios fiscais para as gestões que investirem na modernização do serviço público e implementação dos indicadores de governança.

Na avaliação dos indicadores do Modelo de Governança e Gestão Pública para aferir o nível de maturidade da gestão, identificamos uma série de indicadores focados em aprimorar a eficácia das políticas sociais. Estes indicadores são essenciais para combater o assistencialismo e promover uma cidadania ativa, que integra direitos e responsabilidades, um pilar central da governança. A seguir, destacamos alguns desses indicadores:

- Identificação e Consideração das Necessidades dos Cidadãos: Fundamental para o ajuste e revisão das prioridades e estratégias, garantindo que as políticas sociais sejam assertivas e alinhadas com as necessidades reais da população.

A eficácia de uma política social assertiva se baseia em uma compreensão abrangente do cenário, obtida através de diagnósticos integrados e participativos. Isso inclui análises das dimensões sociais, econômicas, produtivas, ambientais e político-institucionais do território e da população. Normativas federais, como a NOB/SUAS 2004, já reconhecem a importância desses estudos para os projetos de atendimento socioassistencial e para a elaboração de Projetos de Trabalho Social em intervenções urbanas e rurais.

A análise territorial, por meio de cartografias sociais e levantamentos socioeconômicos, emerge como uma demanda contemporânea no campo do serviço social. Essa abordagem não só facilita a alocação direcionada de recursos, mas também permite a definição de ações sociais adaptadas às vulnerabilidades, demandas, conflitos e potencialidades específicas de cada território. Este método, alinhado aos princípios de governança, está se integrando progressivamente à prática profissional de muitos técnicos de serviço social, marcando uma evolução significativa na forma como as políticas sociais são planejadas e implementadas.

- Os planos de ação para as prioridades ou estratégias estabelecidas são estruturados, definindo prazos, custos e responsáveis, e são divulgados, e acompanhados sistematicamente.
- Os planos de ação e projetos; e seus avanços e resultados divulgados ao público-alvo.



- A programação orçamentária é realizada com base nas prioridades estabelecidas ou na estratégia. A programação orçamentária é divulgada.

Este conjunto de indicadores destaca a importância da estruturação e divulgação de planos de ação e projetos, incluindo a definição de prazos, custos e responsáveis, além da sistemática divulgação de avanços e resultados ao público-alvo. A programação orçamentária, alinhada com as prioridades ou estratégias definidas, também é um aspecto crítico, reforçando a necessidade de transparência na alocação de recursos.

A lacuna na cultura de aplicação de recursos financeiros conforme o planejado, especialmente em políticas públicas, evidencia uma desconexão significativa entre o planejamento participativo e sua operacionalização, avaliação e atualização. A presença de linhas programáticas e a destinação de recursos em leis orçamentárias não garantem, por si só, a execução das políticas, apontando para um desafio em transformar a transparência e a responsabilidade orçamentária em práticas efetivas.

A implementação desses indicadores na gestão pública mira garantir que as ações sociais, acordadas com a comunidade, sejam não apenas planejadas, mas efetivamente implementadas e monitoradas, consolidando a governança como um mecanismo de realização e avaliação de políticas sociais eficazes e responsáveis.

O próximo conjunto de indicadores destaca a importância da transparência e da comunicação eficaz com os cidadãos, essenciais para uma governança responsiva e participativa. Os indicadores incluem:

- A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil dos cidadãos usuários.
- Divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão.
- A qualidade do atendimento aos cidadãos-usuários é avaliada com base em padrões de desempenho preestabelecidos.
- As demandas (solicitações, reclamações, reivindicações ou denúncias) dos cidadãos-usuários são tratadas.

Estes indicadores enfatizam a necessidade de um acesso transparente às informações sobre serviços, critérios e procedimentos, e a importância de estabelecer padrões de atendimento que atendam às expectativas dos cidadãos. Além disso, apontam para a utilização de estratégias de comunicação social para ampliar o acesso às informações.

Mesmo com recursos estruturais, humanos e financeiros adequados, a eficácia das ações pode ser comprometida se não houver compreensão e engajamento por parte da comunidade.

A comunicação efetiva é crucial para transmitir mensagens, fomentar diálogos, pactuar soluções, sensibilizar, mobilizar e interagir com os atores sociais, reforçando a participação e a governança no desenvolvimento de iniciativas sociais.



Espera-se que as ações implementadas no nível micro se expandam para influenciar as políticas sociais de forma mais ampla, sugerindo uma mudança de paradigma em que a comunicação social em ações políticas abrace princípios de horizontalidade, conhecimento compartilhado, respeito às memórias, protagonismo e interações significativas.

Esse outro conjunto de indicadores se refere aos arranjos interinstitucionais e as técnicas de governança considerando os princípios e diretrizes da Participação Social da Constituição Federal de 1988 e as práticas de Governança no âmbito da gestão pública.

- São promovidas ações de sustentabilidade social na execução das competências institucionais.
- A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, com foco nos aspectos social.
- A elaboração do orçamento leva em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira, bem como o atingimento das prioridades ou estratégicas.

Esses indicadores ressaltam a importância de estruturas que favoreçam a governança colaborativa, baseada na eficiência, transparência e responsabilidade. Embora participação cidadã e governança compartilhem o objetivo de engajar a população nas políticas públicas, suas abordagens e objetivos apresentam diferenças fundamentais. A participação cidadã foca na democratização do acesso ao processo decisório, enquanto a governança busca a otimização desses processos para alcançar resultados eficientes e transparentes.

A experiência da participação cidadã demonstrou ser capaz de engajar a população nas políticas públicas, embora também tenha evidenciado limitações, como a criação de consensos superficiais e a negligência de decisões coletivas em prol de agendas políticas dominantes. Este cenário evidencia a necessidade de mecanismos de governança que promovam a articulação de interesses e a formação de pactos de forma transparente e inclusiva, superando as barreiras impostas pela tradição e pela resistência à mudança.

A implementação efetiva desses mecanismos nos arranjos interinstitucionais sugere a possibilidade de construir um consenso verdadeiro, promovendo a colaboração entre diferentes atores sociais e políticos. Neste contexto, a utilização de tecnologias digitais surge como uma ferramenta vital para renovar as metodologias de participação e governança, permitindo um engajamento mais amplo, diverso e eficaz da sociedade nas políticas públicas.

Os últimos indicadores apontados nesse artigo, destacam a importância de um plano de capacitação bem definido e alinhado às prioridades estratégicas da organização, enfatizando a avaliação de desempenho como um estímulo para o alcance de objetivos.

- O plano de capacitação está definido, priorizando os conhecimentos necessários ao atendimento das prioridades ou das estratégias.



- O desempenho das pessoas é avaliado de forma a estimular o alcance das prioridades estabelecidas ou das estratégias.
- Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas estão definidos e são avaliados periodicamente

Na implementação de mecanismos de governança voltados para gestão orientada a resultados, é crucial a operacionalização efetiva de todas as ações propostas. Isso demanda uma base sólida que transcende as práticas gerenciais tradicionais, exigindo equipamentos apropriados e, sobretudo, um forte comprometimento com o desenvolvimento humano. Este compromisso deve se manifestar através de estímulos institucionais, incentivos, reconhecimento e o fomento de habilidades técnicas e comportamentais cruciais para a eficácia na execução das políticas em suas variadas áreas.

Frequentemente, o maior desafio enfrentado pelas gestões reside na limitação de recursos e na dificuldade de estabelecer e manter um ambiente organizacional que promova a participação ativa, o desenvolvimento de lideranças, a avaliação de desempenho, e outras formas de incentivo que impactam diretamente nos resultados alcançados. Portanto, é necessário um investimento consciente em uma mudança cultural dentro das organizações, ajudando os servidores a perceberem o valor de seu trabalho dentro da estratégia global da instituição, e incentivando uma transição do foco operacional para uma visão estratégica alinhada aos objetivos coletivos.

Para tanto, é essencial que os profissionais à frente dos serviços públicos sejam apoiados na melhoria da eficiência da gestão, o que passa inevitavelmente pela melhoria da qualidade de vida no trabalho. Isso envolve garantir uma compensação justa, condições de trabalho saudáveis, oportunidades de desenvolvimento profissional, além do reconhecimento da relevância social de seu trabalho, motivando sua participação e inovação.

Enfim, a partir desse conjunto de indicadores adotados no Modelo de Governança e Gestão Pública no Brasil, é possível compreender que trata – se de uma transformação significativa, que abrange diversas dimensões, incluindo a necessidade de promover a autonomia e o pensamento crítico entre os profissionais responsáveis pela implementação das políticas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este artigo, destacamos que a governança e transparência nas políticas sociais são fundamentais para enfrentar as desigualdades sociais, superar legados de práticas clientelistas e promover uma sociedade mais justa e equitativa.



A chegada de um conjunto de normativas de governança na gestão pública, revela uma transição significativa na gestão das políticas públicas, do centralismo tecnocrata para abordagens inclusivas que valorizam o conhecimento local e a participação social.

Enfatiza-se que, apesar dos avanços normativos e dos esforços em implementar mecanismos de governança no Brasil, ainda existem desafios significativos, especialmente no que diz respeito à efetiva participação comunitária e ao alinhamento entre políticas propostas e as necessidades reais da população.

Logo, a implementação eficaz da governança exige uma disrupção social significativa no setor público, envolvendo planejamento baseado em indicadores de desempenho, avaliação e monitoramento contínuos, além de colaboração multissetorial nas ações, independentemente de alinhamentos políticos. Destaca-se a busca por transparência, equidade, ética e responsabilidade social em projetos diversos, visando não apenas melhorar a gestão municipal, mas também a qualidade de vida dos cidadãos.

Com os recursos disponíveis e o pacto social da governança já estabelecido, o próximo passo essencial é desenvolver a "tecnologia humana", ampliando a consciência dos profissionais sobre seu papel social e dos líderes sobre a importância de direcionar e acelerar as mudanças necessárias para uma gestão pública mais eficaz e inclusiva.

Pois a transição para práticas de governança mais inclusivas e adaptativas requer uma transformação cultural entre os gestores públicos, que devem priorizar a autonomia, o pensamento crítico e o compromisso com a equidade. Para tal, é imperativo superar barreiras tradicionais, promovendo a transparência e a eficácia na gestão pública, e ainda superar desafios como a digitalização e a inclusão digital, para garantir que o desenvolvimento social seja verdadeiramente inclusivo e sustentável.

Este trabalho reitera a importância da adoção de uma abordagem integrada, que considere todas as dimensões políticas, sociais e econômicas no planejamento e execução das políticas sociais, visando maior transparência e inclusão social para toda a população.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. *Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2017.

BRASIL. *Norma Operacional Básica Sistema Único da Assistência Social NOB/SUAS*. Brasília, 2004.

BRASIL. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública)*, instituído em 2005 e revisado em 2009 e em 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria-TCU Nº 25, de 29 de janeiro de 2014. *Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública*.

DELEUZE, G. *Conversações*. Tradução de Peter Pál Pelbart. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992. 7 reimpressão, 2008.

GOHN, M. Da G. *Conselhos gestores na política social urbana e participação popular*. Cadernos Metrópole, São Paulo, n. 7, p. 9-31, 1º sem. 2002. Disponível em <<http://portaldosconselhos.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/2015/08/Participa%C3%A7%C3%A3o-Social-M-G-Gonh.pdf>>. Acesso em: 01/09/2023, às 14:30 min.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). *A importância do Terceiro Setor para o PIB no Brasil e em suas Regiões*. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/arquivos/posts/9775-mioloterceirosetor-completo.pdf> Acesso em: 02/02/2024, às 15:12 min.

JANUZZI, Paulo de Martino. *Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas*. 1ª Edição, Alínea, Campinas, 2016.

MARICATO, Ermínia. *Nunca fomos tão participativos*. Revista Sem Terra, v. jan./fe 2008, n. 43, p. 17-20, 2008.

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços. *Modelo de Governança e Gestão Pública*. Disponível em <https://www.gov.br/transferegov/pt-br/modelo/sobre/sobre-modelo> Acesso em: 13/02/2024, às 9:42 min.

OSTROM, Elinor. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

POULANTZAS, N. *O Estado, o poder, o socialismo*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1980.

REDE GIFE. *Censo GIFE 2022/2023*. Disponível em: <https://gife.org.br/especial-redegife-censo-gife-22-23/> >. Acesso em: 13/02/2024, às 11:51 min.

ROLNIK, R. O Brasil e o habitat II. *Teoria e Debate*, São Paulo, n. 32, jul.-set. 1996. Disponível em: <www.fpabramo.org.br>. Acesso em: 10 mar. 2024.

SEN, A. *Desenvolvimento como Liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.