A dark blue background featuring a glowing blue line graph with several peaks and troughs, overlaid on a grid. The graph is positioned in the upper right and lower right areas. In the center, a person's hands are shown interacting with a tablet computer. The tablet screen displays various financial data, including bar charts and line graphs, with some numbers like '2023' and '2024' visible. The overall aesthetic is modern and technological, with a focus on data and finance.

Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

Elói Martins Senhoras
(Organizador)



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Os paradigmas da administração no Brasil: princípios e contextos 2

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P222 Os paradigmas da administração no Brasil: princípios e contextos 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0207-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.077220906>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br



DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo contemporâneo é caracterizada pela difusão internacional de diferentes paradigmas teórico-metodológicos, escolas científicas e modelos interpretativos que marcaram historicamente o desenvolvimento das organizações desde a difusão da Modernidade com o Movimento Iluminista e da Revolução Industrial, passando pelos processos urbano-industriais no século XX até se chegar à atual periodização da Pós-Modernidade.

Circunscrito na trajetória de evolução do pensamento administrativo contemporâneo e intitulado como “Os Paradigmas da Administração no Brasil: Princípios e Contextos 2”, o presente livro traz uma rica imersão temática sobre a realidade das organizações públicas e privadas no país, bem como sobre um conjunto de *stakeholders*, como empreendedores, gestores e empregados, possibilitando assim construir uma panorâmica agenda de estudos administrativos.

A obra oferece um total de dezenove capítulos que refletem sobre a realidade empírica organizacional brasileira no século XXI, com base, tanto na experiência profissional dos pesquisadores e pesquisadoras, oriundos de diferentes macrorregiões e com uma formação acadêmica eclética, quanto, à luz de estudos de casos que valorizam a aplicação pragmática de princípios, modelos e teorias do campo científico da Administração para se compreender e instrumentalizar com fundamentação a gestão nas organizações.

As análises apresentadas ao longo destes capítulos foram organizadas à luz de um pluralismo teórico-metodológico que se assenta em um conjunto diferenciado de recortes teóricos, paradigmas ideológicos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, possibilitando assim um relevante diálogo com fundamentações em diferentes campos epistemológicos.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade prática da administração em organizações públicas e privadas por meio de capítulos redigidos com uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-metodológico, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, os dezenove capítulos do presente livro apresentam análises, reflexões e discussões que transversalmente abordam temas e estudos de caso que são reflexivos ao entendimento do que é o estado da arte do campo administrativo em sua materialidade na realidade organizacional brasileira e na dimensão das ideias no século XXI, propiciando um momento ímpar para o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de novas aprendizagens.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

RELAÇÕES PÚBLICAS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA O BRANDING DE UMA STARTUP

Gabriela Jubram Doná

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209061>

CAPÍTULO 2..... 39

A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DE VALORES ORGANIZACIONAIS COM OS VALORES INDIVIDUAIS PARA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Izabel Opuskevicz Volenitz

Taísa Nara Brzegowy Rosengarth

Sandra Martins Moreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209062>

CAPÍTULO 3..... 62

CONFIGURAÇÕES ESTRATÉGICAS EM PROVEDORES REGIONAIS DE ACESSO À INTERNET

Priscila Scarfone Tiburcio

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209063>

CAPÍTULO 4..... 76

ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS NA LINHA DE PRODUÇÃO: QUANDO INOVAR É SIMPLIFICAR

Breno Abreu de Freitas

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209064>

CAPÍTULO 5..... 88

LOGÍSTICA REVERSA DOS PRODUTOS PÓS CONSUMO: CUSTOS OU ECONOMIAS PARA AS EMPRESAS?

Evandir Megliorini

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209065>

CAPÍTULO 6..... 100

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Sara Suave Klein

Rozali Araujo dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209066>

CAPÍTULO 7..... 124

FRANQUIAS: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE GESTÃO DO FRANQUEADO E SEU DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

William da Silva Ditos

Adalberto Dias de Souza

Marcos Júnio Ferreira de Jesus

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209067>

CAPÍTULO 8..... 137

NEGÓCIOS EM FAMÍLIA, PROSPERIDADE OU DECLÍNIO?

Anibal Moraes de Albuquerque Neto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209068>

CAPÍTULO 9..... 149

MULHERES QUE INSPIRAM OUTRAS MULHERES A EMPREENDER

Taís Fabiane Mendes Nascimento

Valéria Gomes da Silva

Alessandra Cruz Vasconcelos dos Santos

Rozinei Silva Rodrigues Mendonça

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209069>

CAPÍTULO 10..... 158

O DESAFIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E SUAS MÚLTIPLAS TAREFAS: UM ESTUDO COM MULHERES EMPRESÁRIAS DO MUNICÍPIO DE RESTINGA SÊCA/RS

Adriane Regina da Silva dos Santos

Vonia Engel

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090610>

CAPÍTULO 11..... 184

PARADIGMA INTERPRETATIVISTA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Eloisa Paula de Oliveira

Rogério Silveira Tonet

Marcos Junio Ferreira de Jesus

Jefferson de Queiroz Crispim

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090611>

CAPÍTULO 12..... 193

GESTÃO POR PROCESSOS E COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL DO RECÔNCAVO BAIANO – ESTUDO DE CASO

Marcelo da Silva Torres

Kézia Ferreira Campos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090612>

CAPÍTULO 13..... 213

EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA ADOLESCENTES: UMA PESQUISA COM ALUNOS DO ENSINO MÉDIO DA ESCOLA MARGARIDA PARDELHAS DE CRUZ ALTA/RS

Guilherme Henrique Gomes Kottwitz

Jean Lucas de Carvalho Pezzerico

Maicon Uilian Pereira Mulinari

Rozali Araujo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090613>

CAPÍTULO 14.....	235
SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	
André Ricardo Ribeiro Batista	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090614	
CAPÍTULO 15.....	248
DA EXISTÊNCIA À INVISIBILIDADE: A ATUAÇÃO DOS CONSELHOS MUNICIPAIS DE JUVENTUDE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E SÃO PAULO FRENTE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
Kevin Campos Correia	
Maria da Glória Marcondes Gohn	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090615	
CAPÍTULO 16.....	266
EFICIÊNCIA NOS GASTOS PÚBLICOS MUNICIPAIS EM EDUCAÇÃO DE MUNICÍPIOS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ	
Melaine Roberta Camarotto	
Cármem Ozana de Melo	
Elizângela Mara Carvalheiro	
Guilherme Wittmann	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090616	
CAPÍTULO 17.....	278
GOVERNANÇA MUNICIPAL - IMPACTOS NA MITIGAÇÃO DA PANDEMIA COVID-19: ESTUDO EM UM MUNICÍPIO BRASILEIRO	
Renata Pase Ravanello	
Claudemara Tolotti	
Nelson Guilherme Machado Pinto	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090617	
CAPÍTULO 18.....	293
PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 116/2017 - SERIA O FIM DA ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO?	
Diego Berwald	
Sandro Adriano Schneider	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090618	
CAPÍTULO 19.....	301
PRONAF MAIS ALIMENTOS, CUSTEIO E GRUPO B: UMA ANÁLISE SOBRE A CAPACIDADE DOS SUBPROGRAMAS DO GOVERNO FEDERAL DE DESENVOLVER PROPRIEDADES LEITEIRAS EM REGIME RURAL FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO DAS MISSÕES	
Diego Berwald	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090619	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	307

ÍNDICE REMISSIVO.....	308
-----------------------	-----

DA EXISTÊNCIA À INVISIBILIDADE: A ATUAÇÃO DOS CONSELHOS MUNICIPAIS DE JUVENTUDE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E SÃO PAULO FRENTE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Data de aceite: 01/06/2022

Data de submissão: 03/04/2022

Kevin Campos Correia

Universidade Federal do ABC
São Paulo - São Paulo
<https://orcid.org/0000-0002-3075-567X>

Maria da Glória Marcondes Gohn

Unicamp / Universidade Federal do ABC
São Paulo - São Paulo
<https://orcid.org/0000-0001-5791-6114>

RESUMO: O artigo analisa a composição e o funcionamento dos conselhos municipais de juventude em São Bernardo do Campo e São Paulo de 2016 a 2018. A hipótese que guia o trabalho é a de que, apesar de existirem, eles não conseguem garantir sua atuação, promover a educação política da juventude e manter relacionamento com a administração pública. Foi analisado o conjunto de documentos produzidos pelos conselhos e governos, utilizado de um formulário survey, e desenvolvida uma pesquisa participante para São Bernardo do Campo e como observador em caráter etnográfico para São Paulo. Constatou-se que os conselhos detêm de regulamentos que orientem seu funcionamento. Entretanto, estes espaços não se apresentam como consistentes, validando a hipótese inicial. O artigo contribui com a literatura em duas direções: (a) são poucas as pesquisas que tratem de espaços participativos municipais; e (b) discorre de temas que são considerados

como novos à administração pública e educação.

PALAVRAS-CHAVE: Conselho Municipal de Juventude; Participação; Educação Política; Políticas Públicas; Administração Pública.

FROM EXISTENCE TO INVISIBILITY: THE PERFORMANCE OF MUNICIPAL YOUTH COUNCILS OF SÃO BERNARDO DO CAMPO AND SÃO PAULO TOWARDS THE PUBLIC ADMINISTRATION

ABSTRACT: The article analyzes the performance and composition of the municipal youth councils of São Bernardo do Campo and São Paulo from 2016 to 2018. The hypothesis that guides the work is that, although they exist, they may not perform, promote youth's political education, and sustain a relationship with the public administration. The research conducted a documental analysis from the council's and government's archive, as well as a survey. It also employed a participatory survey in São Bernardo do Campo and an ethnographic observation in São Paulo. Results show that the councils have regulations that guide their functioning. The article contributes to the literature in two directions: (a) there is a lack of studies focused on municipal councils; and (b) addressing topics that are considered as new for public administration and the education sector.

KEYWORDS: Municipal Youth Council; Participation; Political Education; Public policy; Public Administration.

INTRODUÇÃO

No século XX, as escassas políticas públicas voltadas para a juventude privilegiava um olhar de prevenção à drogadição e práticas ilícitas. Entretanto, paulatinamente, o jovem passou a ser compreendido como um ator estratégico para o desenvolvimento da sociedade. Esta noção foi bastante difundida por organismos multilaterais e agências internacionais na década de 1990 e resultou na progressiva adoção de um corte geracional para os diversos campos de atuação da administração pública (AQUINO, 2009). Não se comportando de maneira diferente no Brasil, as políticas públicas de juventude foram se expandindo para áreas de educação, trabalho, segurança, esporte, cultura, tecnologia da informação e comunicação (TICs), saúde, empreendedorismo, direitos humanos e participação social (SILVA; BOTELHO, 2016). Estas políticas contribuíram para a criação de novos arranjos que passaram a contar com a participação de diversos ministérios e outros órgãos em âmbito do governo federal. Entre eles, pode-se destacar o Comitê Interministerial da Política da Juventude, as Conferências Nacionais de Juventude, o Estatuto da Juventude e o Conselho Nacional da Juventude.

Tais arranjos passaram também a se replicar rumo aos entes estaduais e municipais, principalmente no que diz respeito à construção de Instituições Participativas (IPs), como conselhos de políticas públicas, comissões, conferências etc. Nesta ordem, consolidando um expressivo contingente de experiências participativas na administração pública brasileira e que, de maneira síncrona, apresentou descompasso no que diz respeito ao acompanhamento do conhecimento sobre seus efeitos (GURZA LAVALLE, 2011, p.36). Nos concentramos neste artigo em tratar justamente de duas IPs, o Conselho Municipal de Políticas para Juventude de São Paulo (COMJUVE-SP ou CMDJ-SP) e o Conselho Municipal de Juventude de São Bernardo do Campo (COMJUVE-SBC), criados respectivamente em 2008 e 2016, que advêm destas transformações. O artigo tem o objetivo de analisar e apreender o funcionamento, a composição e o papel destes dois espaços participativos durante o período de 2016 a 2018. Estes dois conselhos foram escolhidos a partir do entendimento de que se teria o contraste de uma experiência incipiente e uma que traria consigo maturidade no processo de participação, além da oportunidade de realizarmos observações e acompanhamento in loco.

Com o exposto, vale dizer que a literatura concentrada em IPs pode ser compreendida a partir de duas ondas de estudo, estando a primeira preocupada em abordar brechas e carências nas práticas de participação, enquanto a segunda se concentraria em olhares minuciosos focalizados em estudos de casos (GURZA LAVALLE, 2011). Um exemplo sobre o volume produzido na literatura acerca do tema é o estudo promovido e publicado em 2015 pelas pesquisadoras Carla Almeida, Domitila Costa e Luciana Tatagiba, cujo objetivo era mapear toda bibliografia brasileira de conselhos de políticas públicas entre 2000 e 2011, e

que logrou contabilizar o total de 537 trabalhos produzidos¹. Porém, apesar de o número ser compreendido como expressivo, ele não consegue traduzir a grande diversidade de espaços participativos que existem no Brasil, tampouco acompanha a realidade de espaços recém-criados e de temáticas novas para a administração pública, como temas da juventude. Na maior parte dos casos, este viés de pesquisa está relacionado à disponibilidade dos dados, uma vez que eles precisam ser reportados regularmente a órgãos estaduais e federais por conta de repasse de verbas. Tais escolhas comprometem em parte o nosso conhecimento sobre outros temas relevantes no tema da participação da sociedade civil e processo de educação política a partir destes espaços.

Nessa direção, buscamos tratar de dois casos que não haviam sido observados em relação ao desenvolvimento de pesquisas científicas. Ainda, trazem subsídios para pensar a participação da juventude em espaços institucionalizados na escala local e servem como referência para pesquisas subsequentes no tema e/ou em temas correlacionados. À vista disso, seguimos com a explicação dos materiais e métodos. Após, apresentamos os resultados e discussão. Por último, as considerações finais e contribuições do estudo para a literatura.

MATERIAIS E MÉTODOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa, contamos com o suporte da análise documental dos registros produzidos pelos conselhos e os governos vigentes no período. Os documentos analisados foram: atas de reuniões; comunicados; regulamentos e informativos disponibilizados nos canais virtuais das prefeituras e conselhos; planos de governo registrados no Tribunal Superior Eleitoral (TSE) dos candidatos eleitos; e os Planos Plurianuais (PPAs) de governo. Estes documentos foram examinados em sua integralidade, com a exceção dos PPAs, que nos orientamos pela busca de palavras-chave como “juventude”, “participação jovem”, “jovem”, “jovens”, “conselho” e “conferência de juventude”. Esta análise documental teve o objetivo de entender o papel destes conselhos, compreender como eles eram abordados nos regulamentos locais, agenda de governo e planos plurianuais, além de apurar as movimentações deles, fossem em documentos oriundos do governo ou da sociedade civil.

Também nos utilizamos de um formulário survey hospedado online para questionar os conselheiros de sociedade civil e governo no que diz respeito ao seu perfil e atuação no período da pesquisa. Buscamos com esta ferramenta apreender as perspectivas dos conselheiros sobre esta experiência e como se inseriam nela. Ressalta-se que a identificação dos respondentes para o preenchimento e submissão das respostas não foi reclamada e as respostas foram obtidas a partir de link específico direcionado por e-mail e redes sociais dos conselheiros. O desenho do formulário foi obtido com base na pesquisa

¹ A metodologia adotada pelas pesquisadoras compreende somente o universo das dissertações (70% dos títulos), das teses (16%) e dos artigos (14%), ou seja, a pesquisa não cobre a produção de livros e capítulos de livros.

de campo e documental, e amparado no formato e estrutura do formulário utilizado na pesquisa “Conselhos nacionais: perfil e atuação dos conselheiros”, realizada pela Diest/Ipea ao longo do ano de 2011 e divulgada em 2013.

Para além destes recursos, desenvolvemos uma pesquisa participante ² para o COMJUVE-SBC. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador participa e pode influenciar o ambiente, sem que sua posição como pesquisador seja evidenciada. Já em relação ao CMDJ-SP, nos utilizamos da observação em caráter etnográfico, sendo declarada a função de pesquisador desde o primeiro contato com os representantes de governo e sociedade civil. Neste sentido, diferentemente do COMJUVE SBC, a pesquisa foi desenvolvida em caráter de observação e sem a participação ativa nas discussões como um integrante equivalente aos outros.

Assim, como indaga Spink (2003, p.37) em relação ao processo de investigação e pesquisa, orientamo-nos a partir da leitura e aporte dos dados pelo alcance de múltiplas maneiras de conversar com as socialidades e materialidades de forma a ampliar as vozes, argumentos e possibilidades presentes. O exercício de se utilizar de diferentes ferramentas de pesquisa vêm justamente como um esforço de apreender e capturar melhor o cenário e a realidade dos dois casos estudados. Na seção seguinte tratamos das características apreendidas a partir das diferentes ferramentas utilizadas nesta pesquisa.

CMDJ-SP E COMJUVE-SBC: CARACTERÍSTICAS E CONTEXTO QUE ESTÃO INSERIDOS

A princípio, com o objetivo de sintetizar as principais características e diferenças encontradas entre o CMDJ-SP e COMJUVE-SBC, os dois casos estudados neste artigo, trazemos a seguir o Quadro 1:

² O autor participou do COMJUVE SBC como conselheiro titular de sociedade civil no segmento de Diversidade e Igualdade.

	CMDJ-SP	COMJUVE-SBC
Contexto	Criado em 2008. No período estudado (2016-2018), acompanhamos um governo do Partido dos Trabalhadores (PT) que passa por mudança de gestão em 2017 para um governo comandado pelo Partido Social Democrático Brasileiro (PSDB).	Criado em 2016 em um governo do Partido dos Trabalhadores (PT), passa por uma mudança de gestão em 2017 para um governo comandado pelo Partido Social Democrático Brasileiro (PSDB).
Finalidade do conselho	Colaborar na construção da Política Municipal de atendimento aos direitos da juventude e fiscalizá-la.	Formular e propor diretrizes de ação governamental voltadas à juventude visando atuar no controle social de políticas públicas para a juventude.
Caráter	Consultivo e fiscalizador	Consultivo e deliberativo
Composição	Paritária. Constituído por membros titulares e suplentes, sendo vinte e um representantes do Poder Executivo e vinte e um da sociedade civil. Os conselheiros de sociedade civil são eleitos por meio de votação e os que compõem o Poder Executivo são indicados pelo Prefeito.	Paritária. Constituído por membros titulares e suplentes, dos quais onze são representantes do Poder Executivo e onze da sociedade civil. Os conselheiros de sociedade civil são eleitos por meio de votação e os que compõem o Poder Executivo são indicados pelo Prefeito.
Representação da Sociedade Civil	<ul style="list-style-type: none"> - Quatorze membros, com idade igual ou inferior a vinte e nove anos no momento da postulação do cargo, representantes de movimentos sociais, associações ou organizações da juventude e que atuem, preferencialmente, nas seguintes áreas: a) educação; b) trabalho, emprego e geração de renda; c) esporte e lazer; d) saúde e meio ambiente; e) diversidade religiosa; f) eficiência e mobilidade reduzida; g) juventude negra; h) jovens mulheres; i) diversidade sexual;; j) cultura e arte; k) moradia; l) inclusão digital e acesso às novas tecnologias; m) mobilidade, direito à cidade; n) movimento estudantil; - Dois representantes de organizações da sociedade civil que trabalhem com o tema de juventude. - Cinco jovens, com idade igual ou inferior a 29 (vinte e nove) anos no momento da postulação do cargo, representantes de cada região da cidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Onze membros, com idade igual ou inferior a vinte e nove anos no momento da postulação do cargo, respeitando os agrupamentos que seguem: <ul style="list-style-type: none"> a. dois representantes do Fórum Municipal da Juventude; b. dois representantes do movimento estudantil; c. Um representante do movimento sindical; d. Dois representantes ligados à diversidade e à igualdade; e. Um representante de jovens empreendedores; f. Um representante do movimento cultural; 1. Dois representantes dos movimentos sociais.
Poder Executivo	Vinte e um representantes do Poder Público Municipal, cujas coordenações e secretarias de cada um deles é definida por regulamento.	Os representantes do Poder Executivo podem compor quaisquer órgãos da administração direta e indireta – não há especificação.
Frequência de Reuniões	Reuniões ordinárias mensais.	Reuniões ordinárias mensais.
Mandato da Sociedade Civil	Dois anos, com direito a uma reeleição consecutiva.	Dois anos com direito a uma reeleição consecutiva.

Órgão vinculado	Coordenação da Juventude, em âmbito da Secretaria de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC).	CAJUV (Coordenadoria de Ações para a Juventude), um órgão em nível de Secretaria e qualificado como administração direta.
------------------------	--	---

QUADRO 1: Características e diferenças entre o CMDJ-SP e o COMJUVE-SBC

Fonte: Elaboração dos autores com dados obtidos a partir da Lei Municipal nº 16.120/2015 da cidade de São Paulo, Lei nº 6486/2016, Decreto nº 19.732/2016 e Resolução COMJUVE nº 01/2016 do Município de São Bernardo do Campo (2020)

Tendo em vista as informações trazidas no Quadro 1, pode-se notar que não há diferenças significativas que, inicialmente, pudessem causar alguma intempérie para o funcionamento dos conselhos. Apesar disso, pontuamos alguns temas de atenção: a) o CMDJ-SP apresenta a peculiaridade de ter prevista a sua composição de sociedade civil e governo em classificações mais específicas e diversificadas enquanto o COMJUVE-SBC permite que a dele seja mais discricionária e homogênea; b) o COMJUVE-SBC é estudado no seu momento de consolidação e ano de surgimento e; c) o COMJUVE-SBC traria consigo uma perspectiva menos direta tratando do protagonismo da sociedade nas políticas de juventude, enquanto em SP o objetivo seria relacionado à construção de uma política municipal efetiva.

Logo, tratando do funcionamento destes conselhos pudemos apreender, seja pelo campo ou documentação acessada, considerável dificuldade para atividades rotineiras como: tomada de posse; indicação dos conselheiros de governo; chamada e realização das reuniões; e devido registro e documentação em atas e outros registros do conselho. Como exemplo, realizada a eleição dos conselheiros do CMDJ-SP em 02 de agosto de 2015, a tomada de posse ocorreu somente em 14 de abril de 2016, passados oito meses sem que o espaço realizasse qualquer movimentação. Os conselheiros de sociedade civil eleitos inclusive fizeram diversas mobilizações no intuito de forçar o governo e administração pública a se posicionarem sobre a questão de tomada de posse. Já para o COMJUVE-SBC, também houve certo incômodo causado pela indisponibilidade do prefeito e o reagendamento do encontro. No entanto, diferente do caso de São Paulo, o processo aconteceu com certa celeridade visto que a eleição ocorreu em 03 de setembro e a tomada de posse em 06 de outubro de 2016.

Em relação aos registros produzidos em âmbito do CMDJ-SP, tivemos acesso as atas das reuniões das datas 11/06, 27/06 e 16/07 de 2016, e 26/03, 02/04 e 18/04 de 2018, em que estas últimas três reuniões foram realizadas as visitas no escopo de pesquisa de campo. Estes documentos foram disponibilizados na subseção do conselho no site da Secretaria de Direitos Humanos e Cidadania. Feita a solicitação de outros documentos produzidos pelo e em âmbito do conselho, não nos foi disponibilizado nenhum material e foi justificado que, neste caso, muito provavelmente haviam se perdido durante as trocas de coordenações. Tendo em perspectiva a participação de conselheiros nas reuniões

documentadas, trazemos o gráfico 1:

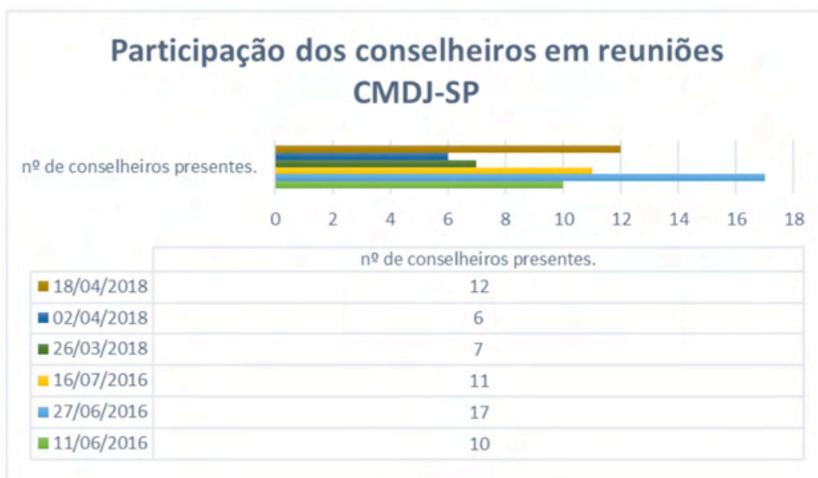


GRÁFICO E TABELA 1: Participação dos conselheiros em reuniões – CMDJ-SP

Fonte: Elaborado pelos autores com informações do Portal da Prefeitura de SP (2018)

Para o COMJUVE-SBC, temos um cenário bastante similar da adesão dos conselheiros e registros/documentação das reuniões, visto que das quatro reuniões que aconteceram no ano de 2016, temos as informações que seguem: 26/10 – 17 conselheiros presentes e ata produzida; 16/11 – sem dados apurados de presença e documentação produzida; 22/11 – sem dados apurados de presença e documentação produzida; 13/12 – 10 conselheiros presentes e ata produzida. Assim como o CMDJ-SP, o livro ata também não estava em posse da coordenação responsável pelo conselho e, desse modo, não conseguimos acesso por meio da prefeitura. No entanto, duas atas foram disponibilizadas em formato virtual e conseguimos acessá-las. Seja a partir das atas e/ou pesquisa participante, apreendemos que os temas abordados nas reuniões consistiam no encaminhamento de processos administrativos que objetivavam a consolidação do conselho. Para título de exemplo, o regimento interno foi discutido e deliberado, houve a indicação e definição dos conselheiros para comporem a mesa coordenadora para vice-presidente e 1º e 2º secretários, além da definição do calendário das reuniões ordinárias do COMJUVE para 2017. A despeito destes avanços na articulação do conselho, com a mudança da gestão na prefeitura, houve a exoneração de funcionários comissionados que compunham o conselho e que deixaram de participar das reuniões. Nesse cenário, as tentativas de reuniões do ano de 2017 não atingiram o quórum previsto, casos que foram bastante marcados pela ausência quase completa de conselheiros do governo e de pouca adesão mesmo dos conselheiros de sociedade civil. Destaque para o fato de que até o fim desta pesquisa não houve a exoneração e nem a nomeação de novos conselheiros por parte do governo ou

nova eleição para a sociedade civil.

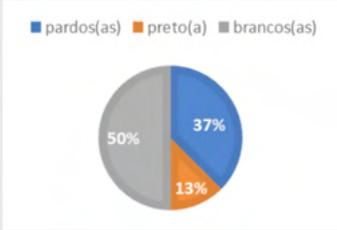
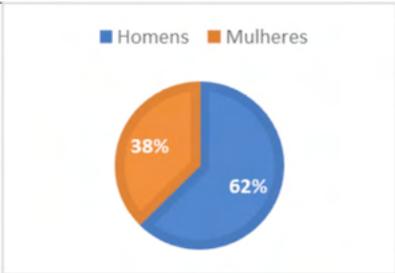
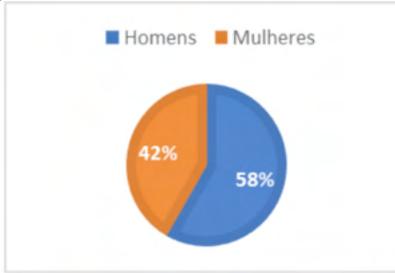
Tratando-se dos temas discutidos nas reuniões do CMDJ-SP, temos uma pluralidade deles, compreendendo o apontamento de ideias e projetos a serem desenvolvidos em âmbito do conselho, a discussão sobre políticas para juventude, a construção de um plano municipal da juventude e o planejamento da IV Conferência Municipal da Juventude. Por conseguinte, no que tange à forma como a juventude é inserida nos planos de governo dos candidatos eleitos ao cargo de prefeito na cidade de São Paulo, de 2013 a 2016 temos um plano registrado para o prefeito Fernando Haddad – Partido dos Trabalhadores (PT). Suas propostas compreendem o objetivo de implantar uma política de juventude e assegurar a participação dos jovens na elaboração, fiscalização, implantação e avaliação das políticas públicas de juventude. Já no plano de governo do prefeito João Doria (2017-2020) - Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), para a juventude são apontadas ações ligadas ao empreendedorismo jovem, empregabilidade e capacitação técnica para o mercado. Não é mencionada e nem discutida a construção e/ou manutenção de uma política da juventude de forma participativa na cidade.

No que concerne aos planos registrados para a cidade de São Bernardo do Campo, para o prefeito Luiz Marinho (2013-2016) do PT, temos um programa que não se refere de modo direto aos jovens, porém, apresenta trechos de incentivo e manutenção de espaços de participação da sociedade civil de maneira generalizada. Já a proposta de governo do prefeito Orlando Morando (PSDB) para o período de 2017 a 2020, trata da juventude como bastante vulnerável no que diz respeito ao acesso à educação e na inserção ao mercado de trabalho, além de ser apontada a preocupação com os jovens em situações de crises econômicas. Além disso, é assinalada como meta de governo a geração de políticas públicas que resultem no acesso às oportunidades para população jovem da cidade. O plano também pauta a participação da sociedade como ponto importante e ainda cita nominalmente dois conselhos participativos, o Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) e o Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS), endereçando como um objetivo a garantia de apoio técnico por parte dos gestores para estas Instituições Participativas.

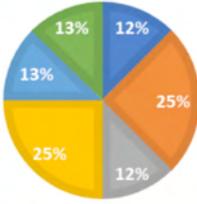
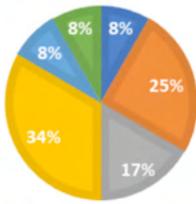
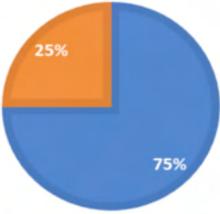
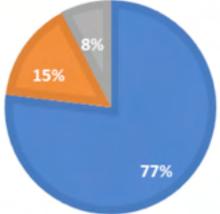
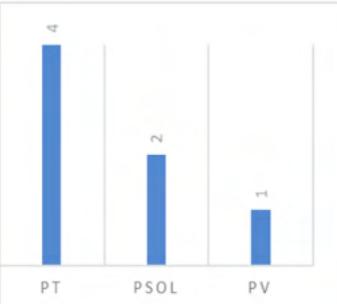
Quanto aos PPAs da cidade de São Paulo durante o período, isto é, 2013-2016 e 2017 a 2021, temos a listagem de diversos programas para juventude que discorrem pontualmente sobre as atividades a serem desenvolvidas. Dentre esses programas está o Juventude Viva, que foi transplantado do nível federal para o local e tem como objetivo reduzir a violência e o número de mortes com relação à juventude periférica e negra do município. Outros programas presentes nos documentos tratam de tópicos como inserção ao mercado de trabalho, esportes, artes e cultura. Contudo, a pauta de participação da juventude não tem destaque ou previsão de acontecer. Para São Bernardo do Campo, no documento que compreende 2014 a 2017, temos dois programas que têm relação com a juventude, são eles o Programa Proteção Social Básica e Especial da Criança, do Adolescente e do

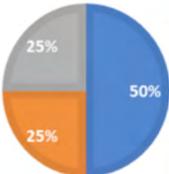
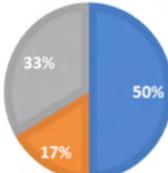
Jovem e o Programa Promoção e Valorização da Juventude. Os programas preveem ações de redução de vulnerabilidade entre crianças, adolescentes e jovens e a promoção de políticas de formação e inclusão do jovem na vida social, política e no mercado de trabalho. No entanto, não há em âmbito do documento nenhuma previsão ou direcionamento pontual sobre a construção de arenas de participação para este público. Para 2018-2021, temos somente um programa que se relaciona à juventude, trata-se do Programa São Bernardo do Jovem que faz a Diferença, que tem como objetivo “apoiar atividades socioculturais e esportivas radicais voltadas à juventude, promovendo oficinas descentralizadas, circuitos amadores de esportes radicais, eventos nos espaços da juventude, nas escolas e nos bairros da cidade[...]” (PREFEITURA DE SBC, 2018, p. 09). Não havendo menção ao COMJUVE, termos como protagonismo juvenil e organização jovem, abordados no PPA anterior, saem de contexto, deixando o espectro mais político de lado em detrimento de maior atenção direcionada às ações de cunho cultural, esportivo e artístico.

Versando sobre o conteúdo gerado a partir do formulário survey, temos uma amostra em São Paulo de oito respondentes, dos quais seis são conselheiros titulares, um suplente e um que se identificou como ex-titular. Neste caso, seis representavam a sociedade civil e dois o poder público. Já para São Bernardo do Campo, temos uma amostra de doze respondentes, dos quais oito se classificaram como titulares, dois como suplentes, um que não se considerou mais como conselheiro e outro como afastado. Dentre eles, dez foram conselheiros de sociedade civil e dois de governo. Isto posto, trazemos o Quadro 2 com recursos gráficos que buscam trazer luz aos resultados e diferenças constatadas entre ambos os conselhos de participação.

	CMDJ-SP	COMJUVE-SBC
Raça/Cor	 <p>■ pardos(as) ■ preto(a) ■ brancos(as)</p>	 <p>■ pardos(as) ■ preto(a) ■ brancos(as)</p>
Identidade de gênero	 <p>■ Homens ■ Mulheres</p>	 <p>■ Homens ■ Mulheres</p>

Sexualidade	<p>■ Heterossexual ■ Gay</p> <table border="1"> <tr><th>Sexualidade</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>Heterossexual</td><td>75%</td></tr> <tr><td>Gay</td><td>25%</td></tr> </table>	Sexualidade	Porcentagem	Heterossexual	75%	Gay	25%	<p>■ Heterossexual ■ Gay ■ Pansexual ■ Bissexual</p> <table border="1"> <tr><th>Sexualidade</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>Heterossexual</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Gay</td><td>25%</td></tr> <tr><td>Bissexual</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Pansexual</td><td>8%</td></tr> </table>	Sexualidade	Porcentagem	Heterossexual	50%	Gay	25%	Bissexual	17%	Pansexual	8%								
Sexualidade	Porcentagem																									
Heterossexual	75%																									
Gay	25%																									
Sexualidade	Porcentagem																									
Heterossexual	50%																									
Gay	25%																									
Bissexual	17%																									
Pansexual	8%																									
Religião	<p>■ Budista ■ Católico ■ Acredito em Deus ■ Ateia ■ Evangelico</p> <table border="1"> <tr><th>Religião</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>Católico</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Budista</td><td>12%</td></tr> <tr><td>Ateia</td><td>12%</td></tr> <tr><td>Evangelico</td><td>13%</td></tr> <tr><td>Acredito em Deus</td><td>13%</td></tr> </table>	Religião	Porcentagem	Católico	50%	Budista	12%	Ateia	12%	Evangelico	13%	Acredito em Deus	13%	<p>■ Budista ■ Católico ■ Minha religião é o amor ■ Evangélica ■ Nenhuma</p> <table border="1"> <tr><th>Religião</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>Católico</td><td>37%</td></tr> <tr><td>Budista</td><td>36%</td></tr> <tr><td>Nenhuma</td><td>9%</td></tr> <tr><td>Evangélica</td><td>9%</td></tr> <tr><td>Minha religião é o amor</td><td>9%</td></tr> </table>	Religião	Porcentagem	Católico	37%	Budista	36%	Nenhuma	9%	Evangélica	9%	Minha religião é o amor	9%
Religião	Porcentagem																									
Católico	50%																									
Budista	12%																									
Ateia	12%																									
Evangelico	13%																									
Acredito em Deus	13%																									
Religião	Porcentagem																									
Católico	37%																									
Budista	36%																									
Nenhuma	9%																									
Evangélica	9%																									
Minha religião é o amor	9%																									
Grau de Escolaridade	<p>■ Ensino médio ■ Superior incompleto ■ Superior completo ■ Mestrado incompleto</p> <table border="1"> <tr><th>Grau de Escolaridade</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>Superior completo</td><td>38%</td></tr> <tr><td>Superior incompleto</td><td>25%</td></tr> <tr><td>Mestrado incompleto</td><td>25%</td></tr> <tr><td>Ensino médio</td><td>12%</td></tr> </table>	Grau de Escolaridade	Porcentagem	Superior completo	38%	Superior incompleto	25%	Mestrado incompleto	25%	Ensino médio	12%	<p>■ Ensino médio ■ Superior incompleto ■ Superior completo ■ Mestrado incompleto</p> <table border="1"> <tr><th>Grau de Escolaridade</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>Superior completo</td><td>41%</td></tr> <tr><td>Superior incompleto</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Mestrado incompleto</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Ensino médio</td><td>25%</td></tr> </table>	Grau de Escolaridade	Porcentagem	Superior completo	41%	Superior incompleto	17%	Mestrado incompleto	17%	Ensino médio	25%				
Grau de Escolaridade	Porcentagem																									
Superior completo	38%																									
Superior incompleto	25%																									
Mestrado incompleto	25%																									
Ensino médio	12%																									
Grau de Escolaridade	Porcentagem																									
Superior completo	41%																									
Superior incompleto	17%																									
Mestrado incompleto	17%																									
Ensino médio	25%																									
Idade	<p>■ até 20 anos ■ de 21 a 30 anos ■ de 31 a 40 anos</p> <table border="1"> <tr><th>Idade</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>de 21 a 30 anos</td><td>56%</td></tr> <tr><td>de 31 a 40 anos</td><td>33%</td></tr> <tr><td>até 20 anos</td><td>11%</td></tr> </table>	Idade	Porcentagem	de 21 a 30 anos	56%	de 31 a 40 anos	33%	até 20 anos	11%	<p>■ até 20 anos ■ de 21 a 30 anos ■ de 31 a 40 anos ■ de 41 a 60 anos</p> <table border="1"> <tr><th>Idade</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>de 21 a 30 anos</td><td>50%</td></tr> <tr><td>de 31 a 40 anos</td><td>25%</td></tr> <tr><td>até 20 anos</td><td>17%</td></tr> <tr><td>de 41 a 60 anos</td><td>8%</td></tr> </table>	Idade	Porcentagem	de 21 a 30 anos	50%	de 31 a 40 anos	25%	até 20 anos	17%	de 41 a 60 anos	8%						
Idade	Porcentagem																									
de 21 a 30 anos	56%																									
de 31 a 40 anos	33%																									
até 20 anos	11%																									
Idade	Porcentagem																									
de 21 a 30 anos	50%																									
de 31 a 40 anos	25%																									
até 20 anos	17%																									
de 41 a 60 anos	8%																									

Renda familiar mensal	<ul style="list-style-type: none"> ■ De R\$ 500,00 até 1.500,00 ■ De R\$ 1.501,00 até 2.500,00 ■ De R\$ 2.501,00 até 4.000,00 ■ De R\$ 4.001,00 a 8.000,00 ■ Acima de R\$ 12.001,00 ■ Não sabe 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abaixo de R\$ 500,00 ■ De R\$ 500,00 até 1.500,00 ■ De R\$ 1.501,00 até 2.500,00 ■ De R\$ 2.501,00 até 4.000,00 ■ De R\$ 4.001,00 a 8.000,00 ■ Não sabe 
Experiências em movimento social	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Não 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Não ■ Prefere não responder 
Vínculo Partidário	 <p>PSOL</p>	 <p>PT PSOL PV</p>

<p>Experiência de participação em conselhos</p>	<p>■ Não</p> <p>■ Sim, mas atualmente sou conselheiro(a) apenas deste conselho</p> <p>■ Sim. Sou conselheiro(a) de outros conselhos</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Não</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Sim, mas atualmente sou conselheiro(a) apenas deste conselho</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Sim. Sou conselheiro(a) de outros conselhos</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	Não	50%	Sim, mas atualmente sou conselheiro(a) apenas deste conselho	25%	Sim. Sou conselheiro(a) de outros conselhos	25%	<p>■ Não</p> <p>■ Sim, mas atualmente sou conselheiro(a) apenas deste conselho</p> <p>■ Sim. Sou conselheiro(a) de outros conselhos</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Não</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Sim, mas atualmente sou conselheiro(a) apenas deste conselho</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Sim. Sou conselheiro(a) de outros conselhos</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	Não	50%	Sim, mas atualmente sou conselheiro(a) apenas deste conselho	17%	Sim. Sou conselheiro(a) de outros conselhos	33%						
Resposta	Porcentagem																							
Não	50%																							
Sim, mas atualmente sou conselheiro(a) apenas deste conselho	25%																							
Sim. Sou conselheiro(a) de outros conselhos	25%																							
Resposta	Porcentagem																							
Não	50%																							
Sim, mas atualmente sou conselheiro(a) apenas deste conselho	17%																							
Sim. Sou conselheiro(a) de outros conselhos	33%																							
<p>Na sua atuação no conselho, que interesses você defende prioritariamente?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Interesse</th> <th>Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Interesses de toda a coletividade</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Interesses de redes ou movimentos organizados em função de temas ou problemas específicos</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Interesses do meu setor (público ou sociedade civil)</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Interesses da minha instituição</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Nenhum interesse específico, sigo apenas as minhas convicções pessoais</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Interesse	Quantidade	Interesses de toda a coletividade	6	Interesses de redes ou movimentos organizados em função de temas ou problemas específicos	2	Interesses do meu setor (público ou sociedade civil)	2	Interesses da minha instituição	4	Nenhum interesse específico, sigo apenas as minhas convicções pessoais	2	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Interesse</th> <th>Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Interesses de toda a coletividade</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Interesses de redes ou movimentos organizados em função de temas ou problemas específicos</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Interesses do meu setor (público ou sociedade civil)</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Nenhum interesse específico, sigo apenas as minhas convicções pessoais</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Interesse	Quantidade	Interesses de toda a coletividade	10	Interesses de redes ou movimentos organizados em função de temas ou problemas específicos	2	Interesses do meu setor (público ou sociedade civil)	4	Nenhum interesse específico, sigo apenas as minhas convicções pessoais	1
Interesse	Quantidade																							
Interesses de toda a coletividade	6																							
Interesses de redes ou movimentos organizados em função de temas ou problemas específicos	2																							
Interesses do meu setor (público ou sociedade civil)	2																							
Interesses da minha instituição	4																							
Nenhum interesse específico, sigo apenas as minhas convicções pessoais	2																							
Interesse	Quantidade																							
Interesses de toda a coletividade	10																							
Interesses de redes ou movimentos organizados em função de temas ou problemas específicos	2																							
Interesses do meu setor (público ou sociedade civil)	4																							
Nenhum interesse específico, sigo apenas as minhas convicções pessoais	1																							

Relacionamento entre setor público e sociedade civil.	<table border="1"> <caption>Relacionamento entre setor público e sociedade civil</caption> <thead> <tr> <th>Nível de Satisfação</th> <th>Poder público</th> <th>Sociedade civil</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Insatisfatória</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Pouco Satisfatória</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Satisfatória</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Muito satisfatória</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de Satisfação	Poder público	Sociedade civil	Insatisfatória	3	0	Pouco Satisfatória	1	2	Satisfatória	4	4	Muito satisfatória	0	1	<table border="1"> <caption>Relacionamento entre setor público e sociedade civil</caption> <thead> <tr> <th>Nível de Satisfação</th> <th>Poder público</th> <th>Sociedade civil</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Não sabe / Não se aplica</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Insatisfatória</td> <td>5</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Pouco Satisfatória</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Satisfatória</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Muito satisfatória</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de Satisfação	Poder público	Sociedade civil	Não sabe / Não se aplica	1	0	Insatisfatória	5	3	Pouco Satisfatória	3	3	Satisfatória	1	2	Muito satisfatória	1	1
Nível de Satisfação	Poder público	Sociedade civil																																	
Insatisfatória	3	0																																	
Pouco Satisfatória	1	2																																	
Satisfatória	4	4																																	
Muito satisfatória	0	1																																	
Nível de Satisfação	Poder público	Sociedade civil																																	
Não sabe / Não se aplica	1	0																																	
Insatisfatória	5	3																																	
Pouco Satisfatória	3	3																																	
Satisfatória	1	2																																	
Muito satisfatória	1	1																																	
Base de apoio	<table border="1"> <caption>Base de apoio</caption> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sim</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Quantidade	Sim	7	<table border="1"> <caption>Base de apoio</caption> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Não</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Sim</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Quantidade	Não	5	Sim	4																							
Resposta	Quantidade																																		
Sim	7																																		
Resposta	Quantidade																																		
Não	5																																		
Sim	4																																		
Engajamento da gestão em 2016	<table border="1"> <caption>Engajamento da gestão em 2016</caption> <thead> <tr> <th>Nível de Comprometimento</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pouco comprometida</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Muito comprometida</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de Comprometimento	Porcentagem	Pouco comprometida	50%	Muito comprometida	50%	<table border="1"> <caption>Engajamento da gestão em 2016</caption> <thead> <tr> <th>Nível de Comprometimento</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pouco comprometida</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Muito comprometida</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Nada comprometida</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de Comprometimento	Porcentagem	Pouco comprometida	41%	Muito comprometida	42%	Nada comprometida	17%																			
Nível de Comprometimento	Porcentagem																																		
Pouco comprometida	50%																																		
Muito comprometida	50%																																		
Nível de Comprometimento	Porcentagem																																		
Pouco comprometida	41%																																		
Muito comprometida	42%																																		
Nada comprometida	17%																																		
Engajamento da gestão em 2017 e 2018	<table border="1"> <caption>Engajamento da gestão em 2017 e 2018</caption> <thead> <tr> <th>Nível de Comprometimento</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nada comprometida</td> <td>87%</td> </tr> <tr> <td>Pouco comprometida</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de Comprometimento	Porcentagem	Nada comprometida	87%	Pouco comprometida	13%	<table border="1"> <caption>Engajamento da gestão em 2017 e 2018</caption> <thead> <tr> <th>Nível de Comprometimento</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nada comprometida</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de Comprometimento	Porcentagem	Nada comprometida	100%																							
Nível de Comprometimento	Porcentagem																																		
Nada comprometida	87%																																		
Pouco comprometida	13%																																		
Nível de Comprometimento	Porcentagem																																		
Nada comprometida	100%																																		

QUADRO 2: Perfil e perspectivas sobre atuação dos conselheiros (2016 a 2018)

Fonte: Produzido pelos autores com informações obtidas a partir de formulário survey com os conselheiros de sociedade civil e governo do CMDJ-SP e COMJUVE-SBC no ano de 2018

Com relação ao tópico do que poderia ter sido feito para melhorar a atuação dos conselhos, tendo em vista que as respostas foram produzidas de maneira qualitativa e discursiva, buscamos nos utilizar da aplicação wordle que tem a função de produzir painéis

de palavras com o ajustamento de tamanho delas de acordo com sua reincidência num texto – consideramos, neste caso, os dois excertos produzidos para os conselhos. Desse modo, note na Figura 1 que as palavras maiores foram repetidas mais vezes nas respostas em relação as que estão em menor tamanho.



Figura 1: Painel de Imagens com base nas respostas obtidas na questão “o que poderia ter sido feito no período para melhorar a atuação do conselho?”

Fonte: Produzido pelos autores por meio da aplicação wordle com informações obtidas a partir de formulário survey com os conselheiros de sociedade civil e governo do CMDJ-SP e COMJUVE-SBC no ano de 2018

Com o exposto, as ponderações dos conselheiros com relação ao que poderia ter sido diferente apresentam repetição no que diz respeito à gestão dos órgãos que estavam alocados os conselhos, o engajamento dos conselheiros, a devida divulgação das atividades e importância do espaço participativo, o comprometimento do poder público e a participação efetiva per se. Assim sendo, caminhamos na próxima seção para a discussão e considerações finais do artigo.

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desta pesquisa constatou-se que os dois conselhos estudados, COMJUVE-SBC e CMDJ-SP, detinham de um amparado de leis, resoluções e portarias que regulavam seu funcionamento. Entretanto, a relação com a administração pública e a composição destes espaços não se apresentaram como consistentes, resultando na ausência de reuniões ordinárias, deliberações e, respectivamente, no exercício de seu papel esperado. Um dos fatores que justificou este cenário é de que, durante o período estudado, houve expressiva falta de interesse de participação de representantes do setor público, além do descumprimento de procedimentos como a indicação e exoneração deles por parte do poder executivo. Assim, o quórum exigido para as reuniões frequentemente não era alcançado, fosse no caráter de encontros ordinários ou extraordinários. Este fato recorrente comprometeu a participação efetiva dos conselheiros da sociedade civil em relação à manutenção e implementação de políticas públicas para o tema da juventude. Como

percebido nos planos plurianuais e planos de governo, as agendas de políticas públicas de juventude de ambos os municípios se mostraram bastante incipientes. Essa constatação valida o apontamento na bibliografia existente de que muitos espaços participativos brasileiros surgem já fracos integrados ao respectivo setor que estão alocados (GURZA LAVALLE; VOIGT; SERAFIM, 2016).

Para além disso, um ponto de atenção diz respeito à influência política na atuação do conselho. Foi observado que períodos caracterizados por eleição municipal e transição de governos enfraqueceram a presença e engajamento dos conselheiros. Uma situação que dá embasamento a esta afirmação é de que, a partir das respostas coletadas por formulário survey para ambos os casos estudados, ao menos um conselheiro de sociedade civil entrevistado indicou que, para o pleno funcionamento do conselho, seria necessário alinhamento partidário dos conselheiros de sociedade civil com o governo vigente. Foi apontado também em uma das reuniões no CMDJ-SP de que conselheiros opositoristas ao partido eleito (PSDB) em 2016 se negavam a participar do conselho uma vez que tomaram posse em um governo do PT.

Já com relação ao perfil dos conselheiros no período, por meio das respostas obtidas a partir do formulário/survey, notamos uma representação bastante diversa, fosse em questões de raça, gênero e sexualidade, porém, bastante restrita a indivíduos com maior grau de escolaridade e renda mensal. A amostra se apresenta bastante enxuta como resultado da baixa participação e falta de consolidação das informações dos representantes de ambos conselhos.

Com o exposto, assumimos como necessária a reflexão sobre a reestruturação destes mecanismos participativos e a mobilização dos atores sociais. Coelho; Ferraz; Fanti; Ribeiro (2010) atestam que para muitos destes espaços participativos é comum a falta de comprometimento das lideranças locais, mobilização política entre os pobres e recursos financeiros suficientes para assegurar sua sustentabilidade e capacitação técnico-administrativa. Sob condições específicas de estruturação da participação, existe a possibilidade de promoção de ganhos redistributivos entre os participantes e o aumento da participação de setores sociais tradicionalmente marginalizados (ABERS, 2001 apud COELHO; FERRAZ; FANTI; RIBEIRO, 2010).

Feita a análise dos casos, pudemos então reconhecer que o funcionamento de ambos conselhos estudados foi bastante precário no período, o que evidenciou o desamparo da administração pública com espaços de participação da sociedade civil. Como atesta Gohn (2018), para que uma participação democrática e efetiva aconteça em âmbito de um conselho ativo, se pressupõe a existência de uma forma de poder em gestão compartilhada. Nesses espaços, os atores participam de fato da elaboração e das escolhas que se direcionem à execução das políticas públicas, bem como ao seu processo de avaliação.

Por fim, pensando nas contribuições do COMJUVE-SBC, pudemos constatar que foi

uma experiência preliminar do que seria um conselho de participação para juventude, não se concretizando em resultados diretos para a juventude de São Bernardo do Campo. Já tratando do CMDJ-SP, mesmo tendo dificuldades em seu funcionamento, os conselheiros de sociedade civil se mostraram bastante engajados, transpareceram que passavam por um processo de educação política e conseguiram atuar e influenciar em políticas públicas no período. Nessa direção, ponderamos que este estudo contribui com a literatura da área uma vez que são poucas as ocorrências de pesquisas que tratem de espaços participativos em caráter municipal e, em temas que são considerados como novos à administração pública como é o caso da juventude. Não obstante, permite a reflexão sobre a utilização e combinação de diferentes instrumentos metodológicos no intuito de apreender melhor a realidade encontrada em um estudo de caso.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, J. et al. **Conselhos Nacionais**: Perfil e Atuação dos Conselheiros. Relatório de pesquisa. Ipea, 2014.

ALMEIDA, Carla; CAYRES, Domitila Costa; TATAGIBA, Luciana. Balanço dos estudos sobre os conselhos de políticas públicas na última década. Lua Nova: **Revista de Cultura e Política**, v. 94, p. 255-294, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-64452015009400009>

AQUINO, Luseni. Introdução. Em: CASTRO, Jorge Abrahão de; AQUINO, Luseni. **Juventude e Políticas Sociais no Brasil**. Brasília: Ipea, 2009. p. 23-40.

BRASIL. Portal do Tribunal Superior Eleitoral. **Divulgação de Candidaturas e Contas Eleitorais**: Plano de governo para prefeitura de São Bernardo do Campo - Candidato Luiz Marinho (2013-2016). 2012. Disponível em: <<http://divulgacandcontas.tse.jus.br/divulga/#/>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

_____. Portal do Tribunal Superior Eleitoral. **Divulgação de Candidaturas e Contas Eleitorais**: Plano de governo para prefeitura de São Bernardo do Campo - Candidato Orlando Morando (2017-2020). 2016. Disponível em: <<http://divulgacandcontas.tse.jus.br/divulga/#/>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

_____. Portal do Tribunal Superior Eleitoral. **Divulgação de Candidaturas e Contas Eleitorais**: Plano de governo para prefeitura de São Paulo - Candidato Fernando Haddad (2013-2016). 2012. Disponível em: <<http://divulgacandcontas.tse.jus.br/divulga/#/>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

_____. Portal do Tribunal Superior Eleitoral. **Divulgação de Candidaturas e Contas Eleitorais**: Plano de governo para prefeitura de São Paulo - Candidato João Doria (2017-2020). 2016. Disponível em: <<http://divulgacandcontas.tse.jus.br/divulga/#/>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

COELHO, Vera S. P., FERRAZ, A.; FANTI, F.; RIBEIRO, M. "Mobilização e Participação: Um jogo de soma zero?". **Revista Novos Estudos**. Vol 86, Março; p. 121-139. Editora Brasileira de Ciências. São Paulo. Brasil, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002010000100007>

FACEBOOK. **Eleição COMJUVE São Bernardo do Campo**. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/events/859967940800534/>>. Acesso em: 31 ago. 2018

GOHN, Maria da Glória M. **Conselhos Gestores e Participação Sociopolítica**. 9ª Edição. S.P. Editora Cortez. 2017.

_____. Potencialidades e limites da participação no federalismo brasileiro in Klaus Frey, José Mário Brasiliense Carneiro (orgs.). **Governança multinível e desenvolvimento regional sustentável**. KAS/ Oficina Municipal/UFABC, 2018.

GURZA LAVALLE, Adrian; VOIGT, Jessica; SERAFIM, Lizandra. O que Fazem os Conselhos e Quando o Fazem? Padrões Decisórios e o Debate dos Efeitos das Instituições Participativas. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 59, n. 3, p.609-650, jan. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/00115258201687>

GURZA LAVALLE, A.. Participação: Valor, Utilidade, Efeitos e Causa. Em: PIREZ, Roberto Rocha (org.). **Efetividade nas instituições participativas no Brasil: Estratégias de Avaliação**. Brasília: Ipea, 2011. p.33-43.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Decreto nº 19.732, de 1º de agosto de 2016**. Dispõe sobre a regulamentação do processo eleitoral dos representantes da sociedade civil para a composição do Conselho Municipal da Juventude - COMJUVE, criado pela Lei Municipal nº 6.486, de 1º de julho de 2016, e dá outras providências. Diário Oficial [do] Município de São Bernardo do Campo, Poder Executivo, São Bernardo do Campo, SP, 01 ago. 2016.

_____. **Lei nº 6486, de 1 de julho de 2016**. Dispõe sobre a criação do Conselho Municipal da Juventude - COMJUVE, e dá outras providências. Diário Oficial [do] Município de São Bernardo do Campo, Poder Executivo, São Bernardo do Campo, SP, 01 jul. 2016.

_____. **Resolução COMJUVE nº 01/2016, de 16 de dezembro de 2016**. Dispõe sobre a publicação do Regimento Interno do Conselho Municipal de Juventude - COMJUVE de São Bernardo do Campo. Diário Oficial [do] Município de São Bernardo do Campo, Coordenação de Ações para Juventude, São Bernardo do Campo, SP, 16 dez. 2016.

_____. **Portaria nº 9.488, de 15 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a nomeação dos membros do COMJUVE –Conselho Municipal da Juventude de São Bernardo do Campo, para o biênio 2016/2018, e dá outras providências. Diário Oficial [do] Município de São Bernardo do Campo, Poder Executivo, São Bernardo do Campo, SP, 16 set. 2016.

_____. **Projeto de Lei nº 55/16, de 02 de junho de 2016**. Dispõe sobre a criação do Conselho Municipal da Juventude - COMJUVE, e dá outras providências. Câmara Municipal de São Bernardo do Campo. Disponível em: < <http://leg.camarasbc.sp.gov.br/arquivos/b1d07d75e77b8f5defdc159be63e85be.pdf> >. Acesso em: 10 set. 2017.

_____. Portal da Transparência. **Plano Plurianual**. 2018. Disponível em: < <http://www.saobernardo.sp.gov.br/web/transparencia/ppa> >. Acesso em: 31 out. 2018.

SÃO PAULO. Conselho Municipal da Juventude. Coordenadoria da Juventude. **Editais de convocação da assembleia geral do conselho municipal dos direitos da juventude**. 2018. Disponível em: < https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/direitos_humanos/juventude/EDITALCOMJUV%202018.pdf >. Acesso em: 10 nov. 2018.

_____. Conselho Municipal da Juventude. Coordenadoria da Juventude. **Regimento do Conselho Municipal de Juventude**. 2008. Disponível em: < http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/Regimento Interno_FINAL ATUALIZADO.pdf >. Acesso em: 10 dez. 2017.

_____. **Lei nº 14.687, de 12 de fevereiro de 2008**. Cria, no Município de São Paulo, o Conselho Municipal da Juventude, e dá outras providências. Diário Oficial [do] Município de São Paulo, Poder Executivo, São Paulo, SP

_____. **Lei nº 16.120, de 14 de janeiro de 2015**. Confere nova disciplina ao Conselho Municipal da Juventude, criado pela Lei nº 14.687, de 12 de fevereiro de 2008, alterando-se a sua denominação para Conselho Municipal dos Direitos da Juventude. Diário Oficial [do] Município de São Paulo, Poder Executivo, São Paulo, SP. Disponível em < <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-16120-de-14-de-janeiro-de-2015/consolidado> >. Acesso em: 18 jul 2020.

_____. **Portal da Prefeitura de SP - CMDJ SP**. 2018. Disponível em: < http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/participacao_social/conselhos_e_orgaos_colegiados/comjuve >. Acesso em: 31 ago. 2018.

_____. Portal da Transparência – Prefeitura de São Paulo. **Plano Plurianual**. 2018. Disponível em: < <http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/contas/Paginas/PlanoPlurianual.aspx> >. Acesso em: 31 out. 2018.

_____. Prefeitura de São Paulo. **3ª Conferência Municipal da Juventude debate o que os jovens querem para a cidade e o Brasil**. 2015. Disponível em: < https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/noticias/?p=202929 >. Acesso em: 31 ago. 2018.

SPINK, P. K. Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. **Psicologia & Sociedade**, v.15, n.2, p. 18-42, jul-dez 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822003000200003>

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 41, 43, 45, 55, 65, 68, 74, 75, 86, 87, 99, 100, 121, 122, 126, 128, 131, 133, 134, 137, 147, 148, 154, 158, 159, 180, 181, 182, 183, 184, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 203, 204, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 216, 231, 235, 236, 237, 242, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 253, 261, 262, 263, 275, 276, 277, 278, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 295, 307

Adolescentes 213, 214, 256

Autoestima 44, 158, 159, 163, 173, 174, 178, 179, 180, 240, 246

B

Branding 1, 3, 4, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 22

Brasil 1, 2, 10, 15, 19, 21, 28, 30, 55, 62, 63, 64, 68, 73, 74, 75, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 107, 115, 120, 121, 124, 125, 126, 131, 132, 133, 134, 138, 139, 144, 145, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 161, 163, 171, 172, 174, 178, 181, 182, 183, 192, 210, 214, 222, 224, 231, 242, 243, 247, 249, 250, 263, 264, 265, 268, 269, 276, 277, 279, 287, 289, 290, 291, 295, 299, 300, 305, 306

C

Ciclo de vida dos produtos 88, 89, 93, 97, 99

Competência 75, 128, 142, 197, 198, 203, 205, 217, 268, 295, 300

Conhecimento 2, 15, 17, 23, 25, 28, 41, 42, 43, 49, 65, 104, 105, 106, 115, 119, 124, 125, 136, 138, 142, 144, 145, 146, 147, 160, 167, 172, 173, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 195, 197, 198, 202, 208, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 249, 250, 267, 281, 296

Conselho municipal 248, 249, 255, 264, 265

Cooperativa 64, 100, 102, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 122

Covid-19 10, 126, 148, 162, 174, 177, 182, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Crédito 30, 100, 101, 102, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 119, 120, 121, 123, 125, 301, 302, 303, 304, 305

Cultura 3, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 42, 43, 55, 65, 75, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 115, 116, 120, 121, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 162, 166, 189, 192, 197, 198, 209, 210, 212, 249, 252, 255, 263

D

Declínio 91, 137, 139, 141, 274, 275

Descarte 88, 89, 93, 94, 96, 97

Desempenho 7, 9, 44, 75, 86, 112, 124, 125, 126, 127, 128, 132, 133, 134, 135, 136, 164, 174, 178, 198, 236, 237, 242, 269, 273, 275, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 305, 307

Desperdício 76, 78, 79, 81, 82, 83, 85, 95, 274

E

Educação 21, 75, 119, 150, 151, 159, 164, 172, 200, 206, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 248, 249, 250, 252, 255, 263, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 280, 285, 286, 302, 307

Eficiência 14, 107, 108, 133, 143, 145, 146, 165, 166, 203, 204, 238, 242, 252, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 283, 293, 294, 297, 299

Empreendedorismo 121, 134, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 162, 163, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 249, 255

Empresa 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 64, 66, 67, 68, 73, 74, 78, 79, 81, 85, 88, 90, 94, 102, 103, 104, 105, 106, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 125, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 152, 159, 161, 162, 167, 170, 175, 179, 189, 195, 197, 198, 199, 203, 208, 209, 211, 214, 241

Escola 75, 122, 161, 193, 199, 206, 207, 213, 214, 217, 219, 220, 221, 222, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 270, 271, 280, 307

Estratégia 2, 5, 11, 15, 23, 25, 41, 43, 62, 64, 65, 66, 67, 74, 75, 102, 107, 111, 112, 117, 120, 126, 133, 134, 147, 154, 192, 217, 222, 279, 283, 307

F

Família 18, 24, 33, 34, 60, 137, 138, 154, 158, 161, 162, 164, 165, 172, 174, 176, 179, 181, 183, 217, 221, 222, 224, 233

Finanças 41, 148, 207, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 229, 230, 231, 232, 276

Franchising 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134

Franquias 124, 125, 126, 127, 129, 132, 134, 135

G

Gastos 147, 193, 213, 214, 219, 226, 227, 234, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277

Gestão 10, 12, 16, 18, 30, 39, 40, 42, 43, 44, 54, 55, 59, 61, 62, 64, 65, 68, 69, 71, 73, 74, 75, 86, 94, 95, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 131, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 158, 170, 178, 180, 181, 182, 183, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 211, 212, 214, 215, 216, 218, 223, 231, 232, 237, 245, 246, 252,

254, 260, 261, 262, 266, 267, 268, 269, 270, 275, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 296, 307

Governança 148, 264, 267, 268, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Governo Federal 236, 249, 301, 302

I

Inovação 17, 19, 36, 37, 38, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 136, 144, 147, 148, 162, 198, 199, 210, 283, 296, 298, 307

Input 266, 270, 271, 274, 290

Internet 12, 16, 18, 32, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 73, 74, 75, 107, 183, 213, 221, 222, 230, 233

L

Linha de produção 76, 77

Logística reversa 88, 89, 90, 93, 94, 97, 98, 99

M

Mercado de trabalho 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 168, 169, 171, 172, 174, 177, 178, 179, 180, 182, 214, 255, 256, 291

Missão 19, 24, 41, 42, 49, 53, 54, 128, 130, 143, 243

Mulher 33, 151, 152, 153, 154, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 183, 303

N

Networking 62, 63, 66, 69, 70, 72, 73, 75

O

Organização 5, 6, 7, 16, 22, 29, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 65, 66, 68, 70, 102, 104, 105, 106, 109, 110, 116, 117, 121, 127, 128, 132, 135, 137, 139, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 152, 176, 177, 179, 182, 189, 190, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 203, 204, 205, 207, 208, 212, 216, 217, 238, 244, 246, 256, 285, 287, 291

Outputs 266, 270, 271, 274

P

Pandemia 10, 20, 114, 126, 162, 174, 177, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 287, 288, 289, 291

Paradigma interpretativista 184, 185, 187, 188, 191

Participação 5, 22, 63, 72, 91, 116, 118, 119, 160, 167, 179, 180, 182, 189, 197, 204, 219, 220, 240, 248, 249, 250, 251, 253, 254, 255, 256, 259, 261, 262, 263, 264, 268, 279

Planejamento 6, 8, 21, 22, 30, 40, 41, 43, 55, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 102, 103, 111, 112, 114, 117, 123, 127, 128, 132, 135, 147, 148, 170, 172, 176, 179, 183, 203, 204, 209, 214, 215, 219, 221, 225, 226, 231, 242, 255, 276, 284, 288, 290, 291, 296

Processo 5, 8, 9, 10, 17, 23, 26, 31, 34, 35, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 81, 82, 88, 90, 96, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 111, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 127, 128, 132, 135, 136, 140, 142, 143, 146, 149, 153, 162, 173, 177, 178, 186, 187, 188, 189, 190, 194, 195, 196, 198, 199, 204, 206, 208, 209, 210, 212, 217, 235, 236, 242, 245, 246, 249, 250, 251, 253, 262, 263, 264, 267, 268, 270, 279, 282, 283, 288, 294, 296, 297, 298, 300

Produção enxuta 76, 77, 78, 79

Produtividade 43, 54, 76, 77, 82, 83, 85, 183, 203, 210, 235, 236, 240, 242, 246, 296, 303

Prosperidade 5, 10, 137, 302

Provedores regionais 62, 63, 64, 67, 68, 73

R

Reciclagem 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99

Relações públicas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 29

S

Satisfação 7, 9, 11, 17, 24, 26, 28, 39, 40, 44, 45, 46, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 100, 107, 109, 128, 136, 146, 158, 159, 163, 171, 172, 177, 178, 179, 180, 200, 201, 202, 203, 208, 209, 210, 211, 214, 218, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 283, 293, 299

Servidor público 235, 237, 242, 293, 294, 297, 298, 299, 300

Startup 1, 3, 4, 14, 17, 22, 23, 26, 33

T

Trabalho 1, 2, 3, 4, 14, 17, 18, 20, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 61, 62, 64, 76, 77, 78, 79, 81, 86, 90, 100, 106, 109, 110, 115, 116, 117, 120, 124, 126, 128, 131, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 186, 187, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 208, 209, 211, 212, 214, 218, 228, 230, 231, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 252, 255, 256, 267, 291, 293, 295, 298, 301, 302, 304

Transparência 38, 68, 108, 116, 242, 264, 265, 268, 278, 281, 285, 288, 290, 292

V

Valor 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 32, 34, 38, 43, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 60, 71, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 89, 97, 99, 105, 106, 108, 112, 113, 117, 118, 119, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 153, 165, 173, 175, 195, 197, 198, 217, 224, 227, 240, 264, 269, 270

Visão 5, 15, 24, 26, 41, 64, 69, 105, 110, 112, 130, 141, 143, 160, 165, 166, 171, 173, 180, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 195, 216, 219, 243, 245, 267, 292, 299



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

🌐 www.arenaeditora.com.br

✉ contato@arenaeditora.com.br

📷 @arenaeditora

📘 www.facebook.com/arenaeditora.com.br



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

🌐 www.arenaeditora.com.br

✉ contato@arenaeditora.com.br

📷 @arenaeditora

📘 www.facebook.com/arenaeditora.com.br