

ANÁLISE DA SALIÊNCIA DOS STAKEHOLDERS, SISTEMATIZAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO DOS ENCONTROS DE INTEGRAÇÃO PARA A GESTÃO INTERSETORIAL DO PROGRAMA REDENÇÃO

*Analysis of Stakeholder Salience, Systematization, and Contribution of Integration Meetings
to the Intersectoral Management of the Redenção Program*

LINDSAY MOL DE SOUZA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ROQUE RABECHINI JUNIOR

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:

Expresso minha profunda gratidão aos órgãos de fomento que viabilizaram a realização deste trabalho, em especial ao Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho (FAP/UNINOVE), pela concessão da bolsa integral que possibilitou minha participação no programa e a dedicação necessária para o desenvolvimento desta pesquisa. Reconheço a relevância desse apoio não apenas para meu percurso acadêmico, mas também para o fortalecimento da produção científica comprometida com a inovação, a qualificação das práticas de gestão pública e a geração de impactos positivos para a sociedade.

ANÁLISE DA SALIÊNCIA DOS STAKEHOLDERS, SISTEMATIZAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO DOS ENCONTROS DE INTEGRAÇÃO PARA A GESTÃO INTERSETORIAL DO PROGRAMA REDENÇÃO

Objetivo do estudo

Compreender como os encontros de integração entre equipes do Consultório na Rua e gestores intersetoriais do Programa Redenção contribuem para fortalecer a governança colaborativa e a capacidade institucional, aplicando a teoria da saliência dos stakeholders à análise de um estudo de caso.

Relevância/originalidade

A pesquisa sistematiza uma prática local de gestão intersetorial em contexto de alta vulnerabilidade, aplicando a teoria da saliência dos stakeholders para demonstrar sua utilidade na qualificação de estratégias de governança em redes interinstitucionais, intersetoriais e intersecretariais, contribuindo para a inovação metodológica

Metodologia/abordagem

Estudo de caso qualitativo baseado em análise documental, registros institucionais e observação direta, estruturado pelo protocolo de Biancolino et al. (2012) e orientado pela teoria da saliência dos stakeholders e governança colaborativa.

Principais resultados

Evidenciou-se avanço na comunicação intersecretarial, legitimação de saberes técnicos e fortalecimento de vínculos entre diferentes níveis de gestão, embora persistam lacunas na escuta ativa dos usuários e na sistematização de dados quantitativos para avaliar impactos e efetividade das ações pactuadas nos encontros.

Contribuições teóricas/metodológicas

Integração de conceitos da teoria da saliência dos stakeholders e da governança colaborativa em um modelo situacional de gestão intersetorial, articulando elementos relacionais e técnicos para análise e aprimoramento de práticas de pactuação, coordenação e avaliação de políticas públicas em contextos complexos.

Contribuições sociais/para a gestão

Fortalece a gestão intersetorial de cuidados a pessoas em vulnerabilidade social, aprimorando mecanismos de coordenação e pactuação. Oferece recomendações operacionais replicáveis em outros territórios, fomentando governança colaborativa, confiança interinstitucional e produção de soluções contextuais e responsivas para políticas públicas complexas.

Palavras-chave: Governança Colaborativa, Gestão Intersetorial , Stakeholders, Programa Redenção, Políticas Públicas

*Analysis of Stakeholder Salience, Systematization, and Contribution of Integration Meetings
to the Intersectoral Management of the Redenção Program*

Study purpose

To understand how the integration meetings between Street Clinic teams and intersectoral managers of the Redenção Program contribute to strengthening collaborative governance and institutional capacity, applying stakeholder salience theory to the analysis of a case study.

Relevance / originality

The study systematizes a local practice of intersectoral management in a high-vulnerability context, applying stakeholder salience theory to demonstrate its usefulness in qualifying governance strategies across interinstitutional, intersectoral, and interdepartmental networks, contributing to methodological innovation.

Methodology / approach

Qualitative case study based on document analysis, institutional records, and direct observation, structured according to the protocol of Biancolino et al. (2012) and guided by stakeholder salience theory and collaborative governance.

Main results

Advances were observed in interdepartmental communication, legitimization of technical knowledge, and strengthening of ties across management levels, although gaps remain in active user engagement and in systematizing quantitative data to assess the impact and effectiveness of actions agreed upon in the meetings.

Theoretical / methodological contributions

Integration of stakeholder salience theory and collaborative governance concepts into a situational model of intersectoral management, combining relational and technical elements to analyze and improve practices of agreement, coordination, and evaluation of public policies in complex contexts.

Social / management contributions

It strengthens intersectoral care management for socially vulnerable populations by improving coordination and agreement mechanisms. It offers replicable operational recommendations for other territories, fostering collaborative governance, interinstitutional trust, and the development of contextual, responsive solutions for complex public policies.

Keywords: Collaborative Governance, Intersectoral Management, Stakeholders, Redenção Program, Public Policies

ANÁLISE DA SALIÊNCIA DOS STAKEHOLDERS, SISTEMATIZAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO DOS ENCONTROS DE INTEGRAÇÃO PARA A GESTÃO INTERSETORIAL DO PROGRAMA REDENÇÃO

1. Introdução

O Programa Redenção, instituído pela Lei Municipal nº 17.089/2019, configura-se como uma política pública intersetorial da Prefeitura de São Paulo direcionada ao cuidado integral de pessoas em situação de vulnerabilidade nas Cenas Abertas de Uso (CAU), especialmente na região central da cidade.

A abordagem complexa e multifacetada do fenômeno das CAUs exige a articulação constante entre diversas secretarias e seus setores, com processos de trabalho diversificados que representam um desafio contínuo à construção e execução de respostas integradas. Na Secretaria Municipal de Saúde (SMS) os atores envolvidos são: equipes de Consultório na Rua, Gestão das Organizações Sociais que prestam serviços para a SMS e diversos setores técnicos e de gestão nas Supervisões Técnicas de Saúde (STS) e Coordenadoria Regional de Saúde Centro (CRS-C) do Território.

Os encontros de integração entre equipes assistenciais e gestores intersetoriais, realizados desde 2024, constituem uma estratégia técnico-operacional voltada à articulação de ações no território. Nesses espaços, reúnem-se regularmente profissionais diretamente envolvidos no cuidado às pessoas que frequentam as Cenas Abertas de Uso (CAUs), com o propósito de alinhar práticas, promover atualizações técnicas e construir soluções de forma colaborativa, contribuindo para a redução de fragmentações no cuidado e para o aprimoramento da coordenação entre os diversos níveis da gestão. A complexidade da articulação entre os atores envolvidos reflete dinâmicas inerentes a arranjos intersetoriais, onde, segundo Mitchell, Agle & Wood (1997), “diferentes atores (*stakeholders*) possuem distintos níveis de poder, legitimidade e urgência”.

Em resposta a essa realidade, surge a necessidade de investigar mecanismos que contribuam para mitigar assimetrias e fortalecer a efetividade das ações públicas conjuntas. Diante desse cenário, este relato técnico busca compreender os efeitos dos encontros de integração como estratégia técnico-operacional para o fortalecimento da atuação intersetorial no território. Dessa forma, a questão que orienta este estudo é: Como os encontros de integração intersetorial influenciam a gestão de *stakeholders* e a construção colaborativa de práticas entre equipes e gestores da Secretaria Municipal da Saúde (SMS) nas ações do Programa Redenção?

Para a elaboração deste relato técnico, a coleta de dados e a construção da análise foram baseadas exclusivamente em fontes secundárias. Este método consistiu em análises documentais, abrangendo o exame de relatórios existentes, registros e documentos institucionais pertinentes ao objeto de estudo, bem como a análise da legislação vigente aplicável ao contexto, e avaliação de satisfação. Optou-se por esta abordagem para fundamentar o relato em evidências já registradas e normativas estabelecidas. Este estudo segue o protocolo para elaboração de relatos de produção técnica proposto por Biancolino et al. (2012), sendo estruturado nas seções de Referencial Teórico, Método, Caracterização do Contexto, Descrição da Intervenção, Resultados e Considerações Finais.

2. Referencial Teórico

Nesta seção, são apresentados os conceitos teóricos que fundamentam este relato técnico, com destaque para a Governança Intersetorial e para a Teoria da Saliência dos Stakeholders, a qual permite identificar quais atores devem ser priorizados na gestão de projetos públicos complexos com base nos atributos de poder, legitimidade e urgência (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

2.1 Governança Intersetorial como Estratégia em Políticas Públicas Complexas

A crescente complexidade dos problemas sociais contemporâneos tem exigido novas abordagens de gestão pública, baseadas na articulação entre múltiplos setores e atores. Nesse contexto, a governança intersetorial surge como alternativa às estruturas hierárquicas tradicionais, viabilizando políticas públicas mais integradas e adaptadas às realidades multifacetadas dos territórios (Bartz, Turcato & Baggio, 2019). Essa perspectiva é aprofundada por Ansell e Gash (2008), que definem a governança colaborativa como um processo estruturado de cooperação entre diferentes setores em torno de objetivos públicos comuns, inviáveis de serem alcançados de forma isolada. Como destacam Sant'Anna et al. (2019), essa abordagem mostra-se especialmente adequada a programas integrados como o Redenção, inseridos em contextos de alta vulnerabilidade e complexidade.

A articulação entre os diversos atores envolvidos na política intersetorial do Programa Redenção evidencia assimetrias em termos de influência, reconhecimento institucional e capacidade de resposta, o que impacta diretamente na construção de ações compartilhadas. Para lidar com esses desequilíbrios, é necessário adotar mecanismos que favoreçam a coordenação e o equilíbrio entre stakeholders, fortalecendo a governança colaborativa. Klijn, Koppenjan e Termeer (1995) e Provan e Kenis (2008) destacam a importância de regras claras de atuação, mecanismos de coordenação e estratégias de convergência de interesses.

Complementarmente, Oliveira e Rabechini (2019) apontam que a gestão de redes exige ativar seletivamente atores, compartilhar recursos, antecipar regras e gerir percepções coletivas. No caso do Programa Redenção, a governança intersetorial é materializada por meio dos encontros mensais sistemáticos majoritariamente entre as equipes do consultório da rua e gestores da SMS.

Esses encontros deliberam e propõem ações operacionais alinhadas às estratégias e diretrizes municipais de cuidado, acordando responsabilidades e consolidando pactos institucionais, configurando-se como prática concreta de governança colaborativa voltada à produção de valor público e à gestão de interesses plurais (Prefeitura de São Paulo, 2020; Biancolino et al., 2012).

2.2 Stakeholders na Administração Pública e Projetos Intersetoriais

A noção de stakeholder, originalmente formulada por Freeman (1984), vem sendo ampliada para a administração pública - “um stakeholder em uma organização é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização” -, reconhecendo que as ações governamentais afetam diversos segmentos da sociedade com interesses, legitimidades e poderes distintos. No Programa Redenção, os stakeholders não se limitam aos órgãos governamentais, mas principalmente trabalhadores da ponta, usuários, familiares, movimentos sociais, conselhos e a mídia. A atuação desses atores em ambientes intersetoriais impõe desafios à coordenação, à comunicação e à responsabilização, especialmente diante das assimetrias de poder entre gestores e trabalhadores de base. Como apontam Oliveira e Rabechini (2019), a confiança entre stakeholders está relacionada à clareza dos papéis e à legitimidade percebida das lideranças — aspecto crítico em contextos onde diferentes secretarias, com culturas institucionais distintas, compartilham o mesmo território. Nesses casos, estratégias de escuta ativa, validação mútua e pactuação clara tornam-se essenciais para evitar o enfraquecimento da governança intersetorial.

Além disso, a literatura mostra que o engajamento dos stakeholders em projetos públicos complexos requer não apenas identificação e mapeamento, mas também uma abordagem relacional e dialógica. Os stakeholders devem ser compreendidos como atores dinâmicos, cujos

interesses, posicionamentos e saliência variam ao longo do tempo, influenciando diretamente os rumos do projeto (Aaltonen e Kujala, 2016). Essa concepção orienta a prática de atendimentos a pessoas no âmbito do uso abusivo de álcool e outras drogas, onde trabalhadores das equipes de consultório da rua ao reconhecer que o papel de um mesmo ator — como os agentes do Consultório na Rua — pode oscilar entre executor técnico, mediador territorial e defensor político dos direitos dos usuários, dependendo do momento e da conjuntura institucional. Essa fluidez exige da gestão uma postura sensível, adaptativa e permanentemente atenta às dinâmicas locais.

2.3 A Teoria da Saliência dos Stakeholders e sua Aplicação em Projetos Públicos

A Teoria da Saliência dos Stakeholders, define que os stakeholders ganham prioridade na gestão de projetos na medida em que possuem poder, legitimidade e urgência em suas reivindicações (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Essa estrutura ajuda a compreender por que, no Programa Redenção, algumas Secretarias exercem maior influência decisória do que atores diretamente envolvidos na execução diária das ações. Esses atributos não são estáticos e podem se transformar de acordo com mudanças no cenário político, institucional ou social (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Isso exige que gestores estejam atentos às alterações no ambiente do projeto, reposicionando os stakeholders de acordo com cada fase.

Além disso a operacionalização dos atributos de saliência nos encontros pode ser observada na forma como os interlocutores das áreas técnicas da SMS, bem como da Coordenadoria Regional de Saúde e das Supervisões Técnicas de Saúde assumem centralidade no processo decisório por concentrarem poder institucional e legitimidade técnica. Em contrapartida, é possível perceber os agentes, profissionais da ponta, salvo alguns destaques individuais, não detêm o mesmo grau de influência, o que exige o uso deliberado de metodologias participativas para reequilibrar essas relações no espaço dos encontros. Assim, a análise da saliência não se restringe ao mapeamento dos fatos territorializados, mas orienta a própria condução das reuniões, pautando quem fala, quem decide e com base em quais critérios.

2.4 Confiança, Comunicação e Integração: Elementos Relacionais da Governança

A governança colaborativa pressupõe que confiança, comunicação e compromisso mútuo são pilares fundamentais para a articulação intersetorial, sendo a confiança uma condição primordial para que o resultado da interação entre os stakeholders seja positiva. Em projetos completos, como o Programa Redenção, esse princípio é materializado em reuniões e encontros sistemáticos entre equipes técnicas e gestores, onde pactos são reforçados não apenas por normas, mas por vínculos estabelecidos na convivência interinstitucional.

A comunicação qualificada também é elemento essencial nesse processo. A governança colaborativa demanda espaços de negociação que valorizem a escuta e a produção conjunta de sentidos (Bartz, Turcato e Baggio, 2019). No contexto dos encontros entre as equipes de consultório na rua, as rodas de conversa e os momentos de escuta ativa são estratégias deliberadas para o fortalecimento das relações entre os próprios membros da equipe, mas também entre equipes e os gestores, facilitando o reconhecimento mútuo e a redução de barreiras institucionais entre diferentes setores.

2.5 Governança Colaborativa: Princípios Estruturantes e Condições para a Ação Coletiva

A governança colaborativa é definida como um processo em que múltiplos atores interdependentes participam de forma deliberativa na tomada de decisões públicas. Esse modelo requer uma base relacional sólida, estruturada por confiança mútua, compromisso com

o processo, comunicação efetiva e legitimidade compartilhada (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011).

No campo da gestão de projetos públicos, a integralidade e a intersetorialidade aplicada nos encontros se aproximam das práticas de reuniões de checkpoint, revisões de escopo e pactuação de entregas — adaptadas à realidade dos serviços públicos intersetoriais e ao atendimento das necessidades urgentes da população vulnerável em foco. Os mecanismos práticos implementados incluem: definição de fluxos entre serviços, pactuação de encaminhamentos intersetoriais, reestruturação de protocolos de atendimento e monitoramento de ações pactuadas em reuniões anteriores. Esses elementos aproximam a governança colaborativa da lógica da gestão de projetos complexos, especialmente no que tange à coordenação de atores e à avaliação de entregas interinstitucionais.

A Figura 1 apresenta a visualização de um modelo conceitual. Assim torna-se possível realizar a avaliação da contribuição dos Encontros de Integração no que tange a articulação dos diferentes stakeholders, na operacionalização dos pactos firmados e com base nas contribuições apresentadas nas seções anteriores, este relato técnico adota um *framework analítico integrativo* que combina dois eixos conceituais centrais: (I) a Teoria da Saliência dos Stakeholders, que orienta a identificação e a priorização dos atores com base nos atributos de poder, legitimidade e urgência (Mitchell et al., 1997); e (II) os princípios da Governança Colaborativa, que explicam os mecanismos relacionais de pactuação, confiança e corresponsabilidade interinstitucional (Emerson et al., 2011).

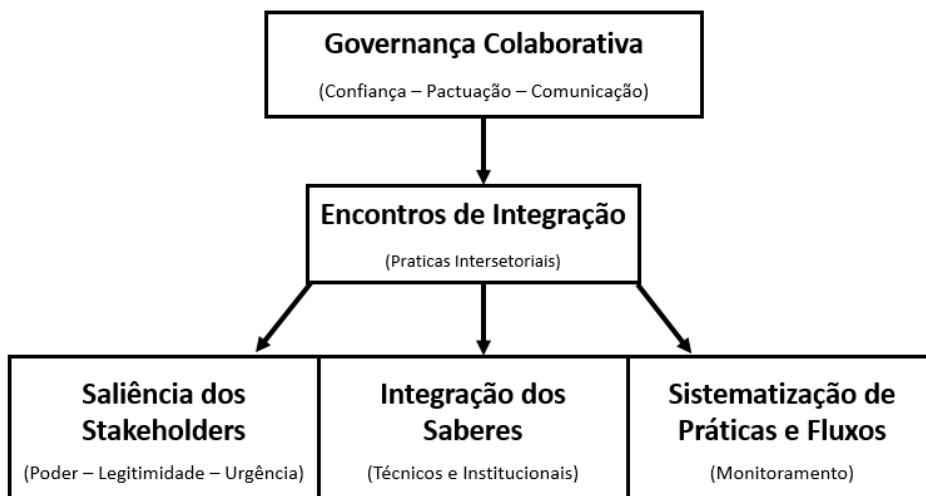


Figura 1: Framework Analítico Integrado: Saliência dos Stakeholders e Governança Colaborativa na Análise dos Encontros de Integração

3. Método de Produção Técnica

Este relato técnico, foi elaborado de acordo com o protocolo para elaboração de relatos de produção técnica proposto por Biancolino *et al.* (2012). De acordo com Sekaran (1984), o propósito primordial do método de pesquisa é descobrir respostas ou alternativas para os desafios por meio de uma investigação organizada, analítica, estruturada, científica e fundamentada em dados observados. Neste contexto, um método consiste, portanto, em um conjunto de etapas pelas quais é viável examinar uma realidade específica, e pode ser caracterizado pela seleção de abordagens sistemáticas para descrever e explicar uma determinada situação em análise.

Para elaboração do presente relato optou-se pela utilização do método de estudo de caso, dentre várias abordagens da pesquisa qualitativa, devido à sua adequação ao problema de pesquisa proposto o que permitiu a categorização das estratégias de coletas de dados de

pesquisa. Segundo Yin, (2005), o estudo de caso é descrito como uma estratégia de pesquisa cujo objetivo fundamental é esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, bem como compreender o motivo por trás delas, como foram implementadas e quais resultados foram alcançados em uma situação específica. Nesse sentido, Eisenhardt, (1989) acrescenta que uma característica peculiar do método estudo de caso consiste na comparação dos resultados obtidos com a literatura existente, possibilitando o aprimoramento do trabalho científico. A análise seguiu um modelo analítico estruturado a partir do framework conceitual integrado por dois eixos: a Teoria da Saliência dos Stakeholders (Mitchell et al., 1997) e os princípios da Governança Colaborativa (Emerson et al., 2011), que orientaram a identificação, priorização e articulação entre os atores envolvidos nos encontros.

3.1 Aplicação da Lógica CIMO

Com base nesse referencial, foi adotada a lógica CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismo, Resultados) como roteiro para descrever e analisar a experiência:

- a) Contexto (C): se refere às condições territoriais e institucionais do Programa Redenção implementado na região central da cidade de São Paulo, com foco nas Cenas Abertas de Uso (CAUs), caracterizadas por vulnerabilidades sociais e alta complexidade institucional. O recorte geográfico da análise, até o 6º encontro, quando ad escrita deste relato, concentra-se na atuação da Supervisão Técnica de Saúde (STS) Santa Cecília e da Coordenadoria Regional de Saúde Centro (CRS Centro), diretamente responsáveis pela execução das ações no território.
- b) Intervenção (I): consiste na realização sistemática de seis Encontros de Integração Intersetorial, ocorridos entre setembro de 2024 e maio de 2025. Os três primeiros foram idealizados por analistas técnicos da área de Saúde Mental da SMS, e os três últimos, promovidos pelo Núcleo Redenção, com participação direta da autora, em parceria com as mesmas áreas técnicas. Os encontros ocorreram em espaços institucionais da SMS, com exceção do sexto, realizado na sede da Associação Paulista de Cirurgiões Dentistas, com a participação dos agentes sociais da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social.
- c) Mecanismos (M): englobam as práticas de escuta, pactuação e coordenação envolvendo práticas deliberadas de escuta ativa, pactuação intersetorial e coordenação entre equipes e gestores. Essas práticas foram viabilizadas por meio de rodas de conversa, construção conjunta de fluxos, encaminhamentos e pactos institucionais orientados pelas diretrizes municipais de cuidado integral.
- d) Resultados (O): referem-se à consolidação de estratégias de integração intersetorial, fortalecimento dos vínculos entre diferentes níveis de gestão, e ao aprimoramento da governança colaborativa no território. Esses resultados foram evidenciados tanto pela observação direta quanto pelo conteúdo documental e registros institucionais relacionados aos encontros.

O período de análise e os encontros de integração propriamente ditos, representam parte da fase de consolidação de estratégias de integração Intersecretarial da Coordenação do Programa Redenção na Secretaria Executiva e Planejamentos Estratégicos da Secretaria Municipal de Governo da Cidade de São Paulo. A análise baseou-se em quatro fontes principais de dados:

- (a) análise documental de e-mails institucionais relativos à organização dos encontros — nos quais a autora esteve em cópia a partir do 4º encontro, sendo os anteriores encaminhados à autora para organização subsequente;
- (b) registros fotográficos produzidos pela autora e por sua equipe, armazenados no acervo institucional do Núcleo Redenção, na SMS;

(c) publicações oficiais disponíveis nos canais da Secretaria Municipal de Saúde e da Secretaria Executiva de Projetos Estratégicos da Prefeitura de São Paulo;

(d) observação direta realizada pela autora, desde o planejamento até a execução dos encontros.

Ainda que os três primeiros encontros tenham ocorrido antes da entrada da autora na equipe organizadora, a análise foi viabilizada pelo acesso a documentos institucionais e à memória organizacional das equipes envolvidas. A análise dos dados coletados foi orientada por um modelo analítico integrativo, fundamentado na Teoria da Saliência dos Stakeholders (Mitchell et al., 1997) e nos princípios da Governança Colaborativa (Emerson et al., 2011). A partir dessas referências, foram definidos os seguintes critérios analíticos: (i) níveis de poder, legitimidade e urgência dos stakeholders envolvidos; (ii) mecanismos de pactuação, escuta e corresponsabilidade intersetorial observados nos encontros; e (iii) grau de institucionalização e efetividade das práticas colaborativas no território. Tais critérios permitiram a identificação de padrões de participação, centralidade decisória, fluidez das relações e convergência de interesses entre os diferentes atores. A lógica CIMO foi utilizada de forma complementar como roteiro de estruturação dos achados, articulando o contexto institucional, os mecanismos de intervenção, as dinâmicas observadas e os resultados identificados.

4. Contexto do Projeto

Nesta seção serão apresentadas as características da organização do oficialmente intitulado “Encontros de Integração entre Agentes do CnR”, objeto deste estudo. Trata-se de um projeto voltado ao fortalecimento da articulação intersetorial e à qualificação contínua das equipes do Consultório na Rua, que atuam diretamente nos territórios de alta vulnerabilidade na região do Centro da Cidade de São Paulo, onde, segundo dados da Prefeitura de São Paulo (Censo População em Situação de Rua, 2021), estima-se que a região concentre mais de 7.500 pessoas em situação de rua, com forte incidência nos territórios de atuação da STS Santa Cecília e da CRS Centro.

No que diz respeito aos recursos financeiros e de pessoal, este projeto conta com a participação de profissionais da Associação Filantrópica Nova Esperança (AFNE) e do Centro Social Nossa Senhora do Bom Parto (BomPar), organizações sociais contratadas pela Secretaria Municipal da Saúde (SMS) para a execução dos serviços da Atenção Básica em especial Atenção Primária, População em Situação de Rua e Saúde Mental. Os stakeholders diretamente envolvidos incluem agentes de saúde e sociais (com jornada de 40 horas semanais em regime diarista ou plantonista), técnicos de nível superior como médicos, enfermeiros, psicólogos, assistentes sociais e terapeutas ocupacionais (com jornadas entre 20, 30 e 40 horas semanais, conforme normativos da categoria), além de interlocutores de saúde mental e da população em situação de rua, interlocutores técnicos da Coordenação de Atenção Básica (CAB), assessores do Gabinete da SEABEVS – Núcleo Redenção e estagiários da CAB e SEABEVS, todos atuando dentro de suas respectivas cargas horárias contratuais. Por se tratar de uma iniciativa pública intersetorial, não houve aporte financeiro específico identificado para a realização dos encontros de integração, tampouco foi possível acessar valores formalmente aplicados. Neste contexto, a análise da alocação de recursos considera a mobilização institucional e a dedicação dos profissionais envolvidos, com a realização das atividades integralmente dentro do horário de trabalho regular de cada categoria profissional participante.

A proposta dos encontros é criar espaços regulares de escuta, pactuação e alinhamento técnico-operacional entre trabalhadores da linha de frente e gestores públicos. Vale mencionar que especificamente no 6º Encontro houve a participação ativa de agentes sociais da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS), ampliando o aprimoramento técnico-operacional conjunto das abordagens nas CAUs. A análise apresentada neste relato considera os elementos institucionais, metodológicos e estratégicos que caracterizam essa

prática de integração como um dispositivo relevante para o aprimoramento da governança pública no território em tela.

4.1 Caracterização da organização

A organização responsável pela concepção e condução dos Encontros de Integração é a SMS, por meio da Secretaria Executiva de Atenção Básica, Especialidades e Vigilância Sanitária (SEABEVS), sob a organização operacional de assessoria a partir do Núcleo Redenção em parceria com CAB através das áreas técnicas que a compõe. O Núcleo Redenção (a qual a autora é membro) composto por cinco membros (três assessoras técnicas, um estagiário e um administrativo) é o responsável pelo planejamento destes encontros, em parceria direta com as áreas técnicas da CAB e das equipes de gestão e interlocução nas Coordenadorias Regionais de Saúde (CRS) e Supervisões Técnicas de Saúde (STS) do município, em especial, neste caso, da região central do Município de São Paulo.

No contexto específico da Coordenadoria Regional de Saúde Centro (CRS-CE), as interlocuções exercem papel articulador entre diferentes setores do território, como as pastas de gestão da Saúde Mental, Saúde da Pessoa em Situação de rua, fundamentalmente, todavia outras pastas como Saúde da pessoa com deficiência, População Negra, Saúde dos ciclos de vida (Criança e Adolescente, Mulher, Homem, Idosos), Saúde da pessoa em situação de violência, entre outras. Essa articulação se apresenta em todos os níveis de gestão, sendo essencial que sejam realizados diálogos com secretarias parceiras, como SMADS e SMDHC, por ex, tendo como Coordenação e atuação, algumas vezes preditivas da SEPE/SGM, a depender da pauta abordada nos encontros.

4.2 Caracterização do projeto analisado

O projeto analisado neste relato técnico é o *Encontro de Integração entre agentes do Consultório na Rua*, uma ação periódica mensal de capacitação, escuta e pactuação entre trabalhadores da rede de atenção primária e especializada em saúde que atuam diretamente com populações em situação de vulnerabilidade, especialmente nos territórios de cenas abertas de uso na região central do município de São Paulo. Os encontros são organizados com o objetivo de qualificar a atuação das equipes de Consultório na Rua e fortalecer a articulação entre diferentes instâncias da gestão pública. A dinâmica dos encontros combina elementos técnicos e relacionais. As pautas são definidas com base nas demandas emergentes do território e em diretrizes das coordenações envolvidas, e os formatos incluem apresentações técnicas, rodas de conversa, atividades de integração e momentos de escuta coletiva. Na tabela 1 constam os temas de acordo com as propostas identificadas com base na escuta coletiva. O primeiro tema, configurou o início temático institucional, e os demais foram estabelecidos a partir das demandas identificadas como fundamentais e urgentes.

Tabela 1: Estrutura temática dos Encontros

Encontro	Tema
1º	Estrutura da SMS, do Programa Redenção e o papel do Consultório na Rua
2º	Tuberculose na pessoa em situação de rua
3º	Política de Atenção integral à Saúde da Mulher e política sobre álcool e outras drogas
4º	Política de Atenção integral à Saúde do Homem e política sobre álcool e outras drogas
5º	Saúde Integral e Vulnerabilidades: o cuidado em situações de violência na CAU
6º	Apresentação dos Avanços e desafios do Programa Redenção e do Guia de Ofertas

Fonte: Arquivo Institucional Setorial: SMS-SEABEVS-Núcleo Redenção

Os encontros de integração têm se mostrado eficazes na promoção de um ambiente seguro para o alinhamento técnico e relacional. A construção de vínculos entre trabalhadores e gestores é um passo fundamental para a superação da fragmentação das políticas públicas no território. Isso pode ser confirmado a partir da leitura de relatórios e atas de reuniões, discussões de casos, que a própria autora do relato organiza e participa. A atuação diária entre os membros da gestão do Núcleo Redenção, as áreas técnicas e as interlocuções da Coordenadoria Regional de Saúde Centro, são responsáveis diretos pelas ações de efetivação e concretização dos encontros. Assim, a confiança e a comunicação não são apenas resultados desejáveis, mas recursos estratégicos para consolidar uma cultura de governança compartilhada no enfrentamento da vulnerabilidade social.

5. Intervenção e Mecanismos Adotados: Os Encontros Intersetoriais como Prática de Governança Colaborativa

A intervenção neste relato se enquadra nas tipologias de força-tarefa – desenvolvimento de um projeto de intervenção e Plano – desenvolvimento de plano de ação de intervenção, conforme classificação de Biancolino et al. (2012). Os encontros possuem caráter formativo com estratégia estruturada de curta duração, que mobiliza profissionais de diferentes setores públicos com o objetivo de enfrentar os problemas complexos por meio de escuta qualificada, formulação colaborativa de soluções e implementação de ações integradas.

As atividades são planejadas para promover a formação continuada dos profissionais, identificar os obstáculos operacionais vivenciados nos territórios, construir diagnósticos compartilhados das situações-problema e, principalmente, pactuar encaminhamentos viáveis a partir de planos de ações intersetoriais.

A abordagem horizontal adotada valoriza o saber prático dos trabalhadores como insumo central para a construção de soluções. A partir dessas trocas, são identificados os principais gargalos na rede de cuidado — como a fragmentação nos fluxos, a dificuldade de acesso aos serviços, e a sobrecarga emocional das equipes — e discutidas estratégias conjuntas para seu enfrentamento.

Cada encontro culmina com a pactuação de ações concretas e encaminhamentos intersetoriais, que visam responder de forma coordenada aos desafios apresentados. Tais ações incluem desde ajustes em protocolos de abordagem, articulação de serviços para casos específicos e definição de fluxos prioritários a depender da vulnerabilidade da pessoa atendida, até a sugestão de mudanças estruturais nos arranjos institucionais locais. Assim, os encontros configuram-se como mecanismos ativos de governança colaborativa e produção de inteligência coletiva, nos quais a rotina dos trabalhadores passa a ser reconhecida como um campo estratégico de formulação de soluções públicas integradas.

Essa experiência prática revela uma aplicação direta dos princípios da governança colaborativa descritos por Emerson et al. (2011), que destacam a importância da confiança, comunicação e ação coordenada em redes interinstitucionais. Também se alinha às observações de Bartz et al. (2019), que identificam na cooperação intersetorial uma via para construção de soluções contextualizadas e responsivas em territórios vulneráveis. Os encontros, assim, não configuram apenas momentos administrativos, mas espaço com exercícios reais de governança pública em ação.

6. Apresentação e Análise dos Resultados

A formalização das políticas públicas é sustentada por um conjunto articulado de instrumentos legais e administrativos. Leis, decretos, portarias, normas técnicas estruturam a governança e definem mecanismos de monitoramento e articulação. Segundo Mitchell, Agle e

Wood (1997), a saliência dos stakeholders depende da combinação entre poder, legitimidade e urgência. Ao formalizar colegiados, instâncias de pactuação e fluxos institucionais, a gestão legitima todos os atores envolvidos e os posiciona estratégicamente dentro da rede de governança atribuindo maior visibilidade e capacidade de influenciação mútua. Assim, a formalização não é apenas técnica: é um ato político que molda a própria dinâmica da participação e da decisão no campo das políticas sociais. A partir da escrita deste relato técnico, foi elaborada uma estrutura analítica (Tabela 2) baseada nos referenciais teóricos apresentados e nos documentos institucionais e legais que regulamentam as ações de atenção à população em situação de vulnerabilidade.

Tabela 2: Análise Técnica dos Encontros de Integração

Critério Analítico Atendido	Descrição do Indicador	Fundamentação Conceitual	Fundamentação Conceitual
1º - Clareza do Objetivo do Encontro	- O encontro teve objetivo técnico e pedagógico claramente definido e alinhado com as diretrizes da SMS.	- Bartz et al. (2019) - Emerson et al. (2011)	- Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS)
2º - Participação Intersetorial	- Envolveu representantes de múltiplas secretarias promovendo articulação entre áreas técnicas e de gestão.	- Emerson et al. (2011) - Freeman (1984)	- Portaria nº 1.190, de 4 de junho de 2009 - Decreto nº 67.642, de 10 de abril de 2023
3º - Diversidade e Saliência dos Stakeholders	- Atores com diferentes níveis de poder, legitimidade e urgência estiveram presentes, considerando a pluralidade de vozes.	- Mitchell et al. (1997) - Aaltonen & Kujala (2016)	- Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS)
4º - Integração entre Equipes e Gestão	- Houve espaços de escuta, <u>pactuação</u> e negociação entre profissionais da ponta e gestores.	- Oliveira & Rabechini Jr. (2019) - Emerson et al. (2011)	- Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS)
5º - Potencial Formativo (Capacitação)	- O conteúdo abordado contribuiu para o aprimoramento técnico das equipes. Houve compartilhamento de saberes práticos.	- Bartz et al. (2019) - Resumo 6º Encontro (2025)	- Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS)
6º - Relevância do Tema para a Política	- O tema do encontro estava alinhado com diretrizes legais e com as necessidades reais do território e da população.	- Guia de Ofertas (2025) - Emerson et al. (2011)	- Lei nº 11.343/2006 - Portaria nº 1.190, de 04/06/2009 - Decreto nº 7.053 de 23/12/2009 - Programa redenção 2017 a 2020 - Resolução nº 40, de 13/10/2020 - Plano de Ação e Monitoramento para Efetivação da Política Nacional para a População em Situação de Rua
7º - Evidência de Governança Colaborativa	- O encontro favoreceu a coordenação entre setores, <u>corresponsabilização</u> e tomada de decisão conjunta.	- Emerson et al. (2011) - Bartz et al. (2019)	- Lei nº 13.460/2017; - Decreto nº 9.203/2017 - Decreto nº 67.642, de 10/04/2023 - Decreto nº 7.053 de 23/12/2009 - Programa redenção 2017 a 2020
8º - Registros e Formalização	- Há relatórios, sínteses e devolutivas que documentem as decisões e encaminhamentos realizados.	Resumos do 1º ao 6º Encontro (2024 e 2025)	- Lei nº 12.527/2011;

Fonte: Elaborado pela autora

Como detalhado na Tabela 2, a análise dos encontros foi orientada por critérios derivados dos referenciais teóricos: (i) clareza de objetivos foi observada na definição prévia das pautas e na formalização de atas; (ii) diversidade e saliência dos atores ficou evidente pela participação recorrente de gestores e técnicos com distintos graus de poder e legitimidade; (iii) evidências de governança colaborativa foram identificadas nas práticas de pactuação e coprodução de soluções; (iv) a integração entre equipes e gestores se expressou na horizontalidade das trocas; e (v) o alinhamento com as diretrizes da política pública vigente foi garantido pela articulação com normas técnicas e estratégias institucionais.

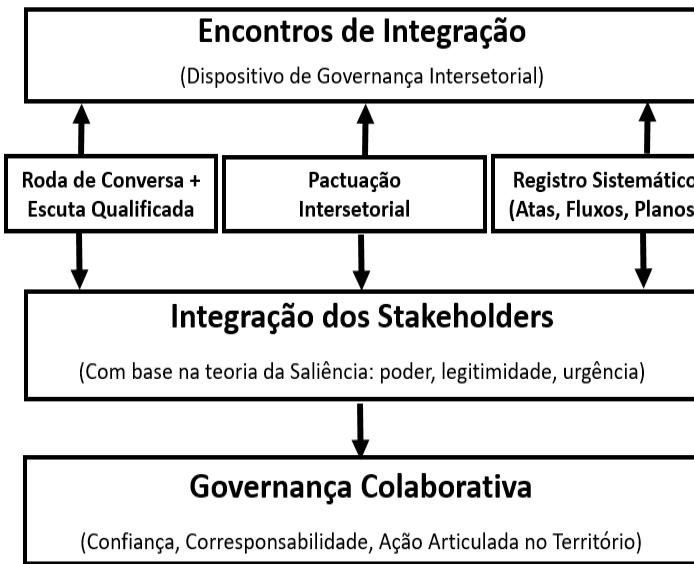
6.1 Modelo Situacional de governança colaborativa

A partir da sistematização dos encontros foi possível construir um modelo situacional de governança colaborativa aplicável a contextos de gestão pública intersetorial em territórios de alta complexidade. A construção desse modelo resultou da integração entre o referencial teórico adotado neste relato técnico — especialmente as contribuições sobre saliência dos stakeholders (Mitchell, Agle e Wood, 1997), governança colaborativa (Emerson, Nabatchi e Balogh, 2011; Ansell e Gash, 2008) e coprodução de saberes entre equipes técnicas e gestão (Bartz et al., 2019) — e a análise técnica realizada a partir dos documentos e registros dos encontros. O modelo emergiu, portanto, da articulação entre teoria, experiência empírica e sistematização técnico-documental. Situa-se como uma tecnologia organizacional orientada à ação, centrada na criação de um dispositivo formal e periódico. Ao conjugar elementos relacionais (como confiança e reconhecimento mútuo) com dispositivos técnicos (como fluxos, protocolos e relatórios), a proposta oferece uma abordagem híbrida entre coordenação institucional e organização operacional. A Tabela 3 apresenta os principais componentes do modelo, e a Figura 2 representa sua lógica de funcionamento.

Tabela 3: Componentes do Modelo Situacional de Governança Colaborativa

Componente	Descrição
Dispositivo central	Encontros de Integração intersetoriais realizados com periodicidade definida e pauta compartilhada.
Participantes-chave	Trabalhadores da ponta, gestores intermediários, coordenação de políticas e representantes das secretarias envolvidas.
Metodologia adotada	Rodas de conversa, escuta qualificada, compartilhamento de casos, pactuação técnica e elaboração de fluxos.
Instrumentos de apoio	Atas, planos de ação intersetorial, fluxogramas, sistematizações e relatórios de pactuação, casos reais discutidos.
Condições institucionais	Compromisso político-institucional, normativas claras, coordenação horizontal e instância de governança reconhecida.
Resultados esperados	Pactos efetivos, melhoria de fluxos de atendimento, fortalecimento da confiança entre setores, ampliação da capacidade de resposta.

Figura 2: Modelo Situacional de Governança Intersetorial Baseado nos Encontros de Integração



Fonte: Elaborado pela autora

Essa análise buscou demonstrar como os conceitos de governança colaborativa permitiram compreender os mecanismos de pactuação entre setores, enquanto a teoria da saliência dos stakeholders explicou a priorização de determinados atores nos fluxos decisórios e na condução das ações intersetoriais observadas. Vale ressaltar que, por não envolver diretamente entrevistas e avaliação ampliada e observacional em tempo da aplicação de instrumentos em campo, este relato apresenta limitações quanto à profundidade interpretativa dos significados atribuídos pelos stakeholders envolvidos. Além disso, a ausência de acesso aos recursos financeiros aplicados restringe a análise quantitativa do custo-benefício da intervenção. Ainda assim, a triangulação das múltiplas fontes documentais, a observação dos registros institucionais, a atuação direta da autora nas organizações temáticas e logísticas dos encontros, asseguram consistência à descrição e análise dos mesmos, respeitando-se os limites éticos e operacionais de um estudo técnico vinculado à administração pública.

7. Conclusão

No contexto do Programa Redenção, os desafios da fragmentação institucional e a complexidade dos territórios manifestam-se na dificuldade de coordenação entre setores, na descontinuidade das ações e na limitação da capacidade responsiva dos serviços públicos de saúde, assistência social e direitos humanos, principalmente. Foi nesse cenário que se consolidaram os Encontros de Integração entre Agente do Consultório na Rua, objeto de análise deste relato técnico.

A partir da aplicação de um framework analítico fundamentado na teoria da saliência dos stakeholders (Mitchell, Agle e Wood, 1997) e nos princípios da governança colaborativa (Emerson, Nabatchi e Balogh, 2011; Ansell e Gash, 2008), foi possível compreender como esses encontros operam como dispositivos institucionais de articulação intersetorial. A análise técnica, ancorada em documentos institucionais e registros de reuniões, evidenciou que os Encontros de Integração promovem práticas consistentes de escuta qualificada, pactuação técnica e fortalecimento da confiança entre diferentes setores.

Para gestores públicos interessados em replicar o modelo situacional apresentado, este relato propõe um conjunto de recomendações operacionais que favorecem sua implementação

em contextos de fragmentação institucional. Tais recomendações estão organizadas em etapas que compõem um fluxo de ação estratégica, descrito a seguir e sintetizado em passo-a-passo:

Passo 1: Mapeamento de Atores Relevantes: Identificar os serviços, equipes técnicas e setores institucionais diretamente envolvidos nas ações do território. Esse mapeamento deve considerar níveis decisórios, operacionais e comunitários.

Passo 2: Definição de Critérios de Convocação: Estabelecer critérios objetivos para convocação dos participantes, com atenção à diversidade institucional e à legitimidade técnica dos convidados. A representatividade dos setores é essencial para garantir pactuação efetiva.

Passo 3: Estrutura de Apoio Institucional: Garantir infraestrutura adequada para os encontros, com agenda pré-definida, local acessível, equipe de apoio logístico, materiais de registro e comunicação interna entre participantes.

Passo 4: Designação de Equipe de Mediação: Selecionar mediadores com escuta qualificada, conhecimento técnico do território e legitimidade institucional, aptos a facilitar o diálogo, conduzir pactuações e registrar consensos.

Passo 5: Alinhamento com Diretrizes Vigentes: Garantir a compatibilidade dos encaminhamentos com protocolos, fluxos e normativas das políticas públicas existentes, assegurando aderência institucional e sustentabilidade política.

Passo 6: Condução dos Encontros: Utilizar metodologias participativas, como rodas de conversa, estudo de casos reais e pactuações técnicas, com produção de atas e sistematizações.

Passo 7: Monitoramento e Avaliação Contínua: Estabelecer mecanismos de acompanhamento dos encaminhamentos pactuados, com avaliação periódica dos resultados, revisão de práticas e ajustes conforme o contexto local.

Tais pilares podem ser adotados por gestores de diferentes áreas públicas em programas voltados à população em situação de rua e outras vulnerabilidades socioassistencias e biopsicossociais. A proposta se ancora tanto na prática observada quanto em fundamentos teóricos robustos e pode ser apropriada por gestores públicos em qualquer território com demandas semelhantes, configurando-se uma tecnologia organizacional que alia elementos técnicos (protocolos, fluxos, relatórios) a dimensões relacionais (confiança, reconhecimento, aprendizagem coletiva). Este modelo desenvolvido contribui para responder à pergunta central que motivou este trabalho: Como os encontros de integração intersetorial influenciam a gestão de *stakeholders* e a construção colaborativa de práticas entre equipes e gestores da Secretaria Municipal da Saúde (SMS) nas ações do Programa Redenção? Os encontros de integração intersetorial no âmbito do Programa Redenção influenciam positivamente a gestão de stakeholders e a construção colaborativa de práticas ao operarem como dispositivos estruturados de governança colaborativa territorializada a partir da promoção da escuta institucional sistemática, de metodologias participativas e de reconhecimento do saber técnico das equipes de campo como base legítima para decisões operacionais. Com isso, fortalecem a confiança mútua, a corresponsabilidade intersetorial e a produção de inteligência coletiva, articulando diferentes níveis institucionais em torno de soluções concretas. Essa dinâmica configura uma tecnologia organizacional replicável, que potencializa a ação pública situada e a gestão compartilhada em territórios de alta complexidade.

Todavia, é importante ressaltar as limitações da pesquisa já que não foram incorporadas perspectivas de usuários finais dos serviços nem de organizações da sociedade civil, o que poderia enriquecer a compreensão da efetividade das ações pactuadas. Também não se exploraram, neste momento, indicadores quantitativos de impacto, o que representa uma agenda promissora para aprofundamentos futuros. Avaliações longitudinais e a escuta de múltiplos públicos devem integrar as próximas etapas da sistematização.

Como desdobramento prático, recomenda-se a replicação controlada do modelo situacional em outros territórios urbanos marcados por vulnerabilidade estrutural e

fragmentação das políticas entre Secretarias Municipais e Estaduais de Saúde, Assistência Social e Direitos Humanos, por lidarem com pessoas em situações diversas de vulnerabilidades. Além disso, o modelo pode ser adaptado para programas intersetoriais de outras naturezas, como enfrentamento da violência, garantia de direitos de populações em geral, entre outros. Ao evidenciar a possibilidade de produzir soluções institucionais a partir da sistematização de experiências locais, este relato contribui para o campo da gestão pública com um produto técnico fundamentado, replicável e aderente às demandas reais dos territórios. Corrobora-se, assim, a tese de que políticas públicas complexas exigem não apenas diretrizes normativas, mas também estruturas relacionais e dispositivos institucionais que organizem a ação coletiva de forma situada, legítima e sustentável.

8. Referências Bibliográficas

- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1537–1552.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.009>
- Alperstedt, G. D., & Andion, C. (2017). Por uma pesquisa que faça sentido. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 626–631. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170609>
- Bartz, C. R. F., Turcato, J., & Baggio, D. (2019). Governança colaborativa: Um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações. *DRd - Desenvolvimento Regional em Debate*, 9(0). <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2394>
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 3(2), 294–307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>
- Brasil. (2001, abril 6). Lei nº 10.216, de 6 de abril de 2001. Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental. *Diário Oficial da União*.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110216.htm
- Brasil. (2006, agosto 23). Lei nº 11.343, de 23 de agosto de 2006. Institui o Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas – Sisnad. *Diário Oficial da União*.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11343.htm
- Brasil. (2009, dezembro 23). Decreto nº 7.053, de 23 de dezembro de 2009. Institui a Política Nacional para a População em Situação de Rua e seu Comitê Intersetorial de Acompanhamento e Monitoramento. *Diário Oficial da União*.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7053.htm
- Brasil. (2017, junho 26). Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. *Diário Oficial da União*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13460.htm
- Brasil. (2017, novembro 22). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e

- fundacional. *Presidência da República.*
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm
- Brasil. Ministério da Saúde. (2011, dezembro 23). Portaria GM/MS nº 3.088, de 23 de dezembro de 2011. Institui a Rede de Atenção Psicossocial (RAPS) no âmbito do SUS. *Diário Oficial da União.*
http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011/prt3088_23_12_2011_rep.html
- Brasil. Ministério da Saúde. (2018). Política Nacional de Educação Permanente em Saúde: o que se tem produzido para o seu fortalecimento? (1^a ed. rev.). *Brasília, DF: Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde.* <https://www.gov.br/saude/pt-br>
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007>
- Conselho Nacional dos Direitos Humanos. (2020, outubro 13). Resolução nº 40, de 13 de outubro de 2020. Dispõe sobre as diretrizes para promoção, proteção e defesa dos direitos humanos das pessoas em situação de rua. *Diário Oficial da União.*
<https://sei.mdh.gov.br/sei/>
- Derakhshan, R., & Turner, R. (2022). Understanding stakeholder experience through the stakeholder journey. *Project Leadership and Society*, 3, 100063.
<https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100063>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Souza, I. G. L., & Hollanda, P. P. T. M. (2019). Escolas de governo e redes de capacitação no setor público: Perspectivas metodológicas para governança. *Revista do Serviço Público*, 70(Especial), 34–70.
<https://doi.org/10.21874/rsp.v70i0.1479>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Governo do Estado de São Paulo. (2023, abril 10). Decreto nº 67.642, de 10 de abril de 2023. Regulamenta a Lei nº 17.183, de 18 de outubro de 2019, que institui a Política Estadual sobre Drogas. *Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo.*
<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2023/decreto-67642-10.04.2023.html>
- Machado, F. J., & Martens, C. D. P. (2015). Project management success: A bibliometric analysis. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 6(1), 28–41.
<https://doi.org/10.5585/gep.v6i1.310>
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, 9(2), 143–147.
<https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Musawir, A. U., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Oliveira, G. F. de, & Rabechini Jr., R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>
- Patanakul, P., Pinto, J. K., & Pinto, M. B. (2016). Motivation to perform in a multiple-project environment: The impact of autonomy, support, goal clarity, and opportunities for learning. *Journal of Engineering and Technology Management*, 39, 65–80. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecmam.2016.02.001>
- Prefeitura de São Paulo. (2025). *Guia de ofertas e diretrizes para o atendimento à pessoas em situação de vulnerabilidade que fazem uso abusivo de álcool e outras drogas*. São Paulo, SP: Secretarias Municipais de Saúde, Assistência Social, Direitos Humanos, Trabalho e Governo.
https://capital.sp.gov.br/web/secretaria_executiva_de_projetos_estrategicos/w/programa_redencao/o_programa/334125
- Rabechini Jr., R., Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. B. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: O caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*, 12(2), 27–39. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132002000200004>
- Rabechini Jr., R., Carvalho, M. M., Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). A organização da atividade de gerenciamento de projetos: Os nexos com competências e estrutura. *Gestão & Produção*, 18(2), 409–424. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000200016>
- Sant'Anna, L. T., Alcântara, V. C., Pereira, J. R., Cappelle, M. C. A., & Tonelli, D. F. (2019). Aproximações entre governança colaborativa e ação comunicativa: Uma proposta analítica de estudo. *Revista de Administração Pública*, 53(5), 821–837. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170400>
- Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M., & Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation — Findings from a Swiss survey. *International Journal of Project Management*, 30(1), 60–72. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.002>
- Serra, F. A. R. (2015). A construção da revisão de literatura. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 14(3), 1–4. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v14i3.2271>
- Serra, F. A. R., & Simplício, J. M. P. (2023, outubro). A personalidade do gestor de projetos como fator de sucesso na gestão de stakeholders. In *Anais do XI SINGEP-CIK*. São

Paulo, Brasil: UNINOVE.

<https://submissao.singep.org.br/11singep/proceedings/arquivos/89.pdf>

- Silva, L. S., Rabechini Jr., R., & SátYRO, W. C. (2023). Gestão do projeto de atenuação do ruído de um chiller em uma indústria farmacêutica. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, 11(2), 1–17.
<https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/24615>