



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

rca.cse@contato.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

da Silva, Harrysson Luiz; Porto Filho, Erico; da Silva Nascimento, Rosemy; Coutinho da  
Silva, Amanda Regina

Avaliação Institucional de Prefeituras para Desenvolvimento de Projetos de Gestão Social  
com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

Revista de Ciências da Administração, vol. 18, núm. 44, abril, 2016, pp. 124-136  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273545375010>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



# **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DE PREFEITURAS PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE GESTÃO SOCIAL COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO**

*Institutional Evaluation of City Hall for Social Development Project  
Management with Civil Society Organizations of Public Interest*

**Harrysson Luiz da Silva**

Professor Pós-Doutor do Departamento de Geociências da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil. *E-mail:* harrysson@uol.com.br

**Erico Porto Filho**

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal de Santa Catarina e Professor do Departamento de Geociências da UFSC. Florianópolis, SC, Brasil. *E-mail:* ericoportofilho@uol.com.br

**Rosemy da Silva Nascimento**

Professora Doutora do Departamento de Geociências da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil. *E-mail:* rosemy.nascimento@gmail.com

**Amanda Regina Coutinho da Silva**

Acadêmica do Curso de Direito do Centro de Ensino Superior de Santa Catarina – CESUSC, SC, Brasil. *E-mail:* amandarcoutinho@gmail.com

## **Resumo**

Este artigo foi resultado de uma atividade de aprendizagem realizada por auditores do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC), no “Curso de Especialização em Gestão Governamental e Responsabilidade Fiscal”, na disciplina de “Avaliação Institucional de Prefeituras para Desenvolvimento de Projetos de Gestão Social”. O objetivo dessa atividade foi avaliar institucionalmente a Prefeitura Municipal de São José, para verificar a necessidade da realização de “Termo de Parceria” com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, visando projetos de gestão social. A metodologia adotada partiu da “avaliação institucional” da referida Prefeitura Municipal. Os resultados mostraram que essa Prefeitura estava no nível pré-organizacional e seu objeto da contratação não estava internalizado na sua estrutura organizacional, tornando necessária a celebração de Termo de Parceria com a OSCIP. As conclusões apontaram recomendações que deverão ser observadas pelas Prefeituras para celebração de Termos de Parceria em projetos de gestão social.

**Palavras-chave:** Gestão Social. Avaliação Institucional. Termos de Parceria.

## **Abstract**

This article was the result of a learning activity developed by auditors of the Court of the State of Santa Catarina (TCE/SC), the “Specialization Course in Government Management and Fiscal Responsibility”, in the discipline of “Institutional Assessment of Municipalities for Development Social Management Project “. The purpose of this activity was to evaluate institutionally the Municipality of San Jose, to verify the necessity of “partnership agreement” with Civil Society Organizations of Public Interest, seeking projects of social management. The methodology came from the “institutional assessment” of that Municipality. The results found that the said Hall was in the pre-organizational level, and his hiring of the object, was not internalized in its organizational structure, requiring the conclusion of a partnership agreement with the institute. The findings pointed recommendations to be observed for mayor to enter into Terms of Partnership in projects of social management.

**Keywords:** Social Management. Institutional Assessment. Partnership Terms.



## 1 INTRODUÇÃO

A gestão social tem perpassado por diferentes reveses em termos de conceitos e aplicações conforme revisões bibliográficas realizadas por vários autores, dentre os quais é possível citar: Tenório (2006, 2007a, 2007b, 2008a, 2008b, 2009), Rizotti e Nishimura (2009), Sasaki (2007), Dallabrida (2006) e Costa (2009). Entretanto, na perspectiva do planejamento governamental orientado para gestão de políticas públicas, ainda há um grande descompasso, entre os mecanismos criados pelo Estado para a efetiva execução das mesmas, em face das demandas da sociedade civil.

A Lei Federal n. 9.790/99 que disciplinou a criação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) delegou para essas associações, áreas de atuação para realização dos objetivos públicos do Estado. O objetivo dessa relação é preencher lacunas diversas na estrutura do Estado, através dos “Termos de Parceria”.

Por sua vez, a Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000, tem por objetivos disciplinar o controle das finanças públicas relacionadas à responsabilidade na gestão fiscal para as instâncias governamentais nas diferentes escalas espaciais (União, Estados e Municípios).

A responsabilidade na gestão fiscal tem por objetivos estabelecer um conjunto de ações integradas, de forma planejada e transparente, visando corrigir desvios que poderiam afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento das metas entre receitas e despesas.

Nessa perspectiva, visando estabelecer esse tipo de relação, se torna importante, para que os objetivos públicos sejam atingidos, a integração entre: a “responsabilidade fiscal” relativa a repasses de recursos para OSCIPs num contexto de gestão social; a realização de projetos a partir de “Termos de Parceria”; e, a avaliação da instituição pública no reconhecimento de sua necessidade.

O papel dos pesquisadores nessa atividade foi de conduzir essa atividade de aprendizagem com base na seguinte hipótese de investigação: se as contratações das OSCIPs por prefeituras municipais tivessem por base a sua avaliação institucional, por objeto de contrato, muitas dessas contratações seriam desnecessárias, conforme pode ser atestado em muitos processos de

prestações de contas, junto aos Tribunais de Contas dos Estados?

Por sua vez, ao se utilizar a metodologia da avaliação institucional para verificar as variáveis de suporte (condições técnicas, recursos humanos, recursos financeiros); e, variáveis de ligação (existência de parcerias e contratos com outras instituições, que pudessem dar apoio, para a realização dos projetos dessas instituições públicas) é que se teria um instrumento de avaliação objetivo para avaliar a necessidade de contratação.

As legislações que regulam as relações com as OSCIPs e os órgãos públicos falham nessa perspectiva, ao desconsiderar a capacidade institucional de realização dos projetos. Essa situação promove consequentemente o desvio das finalidades de muitos recursos, que já vêm orientados para o desenvolvimento da estrutura organizacional do setor público.

Para a realização dessa avaliação levou-se em consideração a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de São José, através das variáveis de suporte e de ligação, bem como da internalização da variável ambiental nos níveis de institucionalização.

O resultado final dessa atividade de aprendizagem foi identificar na perspectiva dos auditores do TCE/SC: a estrutura do Termo de Parceria objeto de contratação; a capacidade e a qualificação da OSCIP a ser contratada; bem como, a avaliação da necessidade da Prefeitura na celebração do Termo de Parceria, considerando as suas variáveis de suporte e de ligação, para realização do projeto de educação ambiental.

A partir da análise institucional se constatou que nem sempre as contratações de OSCIPs são necessárias, para realização de projetos dentro de seus regimentos definidos pela Lei Federal n. 9.790/99. A princípio, os Termos de Parcerias deveriam ser revistos sob a perspectiva da responsabilidade fiscal na execução dos serviços contratados.

Nesses casos, não se incorreria na caracterização de desvio de recursos públicos, e principalmente pela via da contratação direta, sem o “Concurso de Projetos” que configuraria improbidade administrativa na seleção da OSCIP contratada. O concurso de projetos é uma modalidade de seleção pública para projetos de OSCIPs, diferente de outras modalidades de contratações, como licitações, cartas-convite, etc.

A partir das considerações realizadas anteriormente, a questão que norteou toda discussão

relativamente à relação entre Instituições Públicas e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, para desenvolvimento de Projetos de Gestão Social é a seguinte:

**A realização da avaliação institucional nas instituições públicas tornaria possível a celebração de Termos de Parceria com OSCIPs, visando atender as demandas dos projetos demandados pela sociedade, dentro da Lei da Responsabilidade Fiscal, facilitando as auditorias pelos Tribunais de Contas Estaduais?**

A partir das considerações realizadas anteriormente, a estrutura desse artigo é a seguinte: primeiramente caracteriza-se a avaliação institucional e o contexto da gestão social; descrever a estrutura das OSCIPs e dos Termos de Parceria; e, avaliar as recomendações que deverão ser consideradas relativas ao Termo de Parceria objeto do projeto de educação ambiental entre a Prefeitura e a OSCIP.

## **2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DE PREFEITURAS**

A fundamentação adotada para avaliação institucional de Prefeituras para desenvolvimento de projetos de gestão social com OSCIPs parte da identificação do estágio organizacional em que a prefeitura analisada se encontra, e, em que medida sua estrutura organizacional, estaria preparada para ser gestora de projetos sociais derivados das políticas públicas.

A fundamentação da Análise Institucional foi desenvolvida pelo Inter-University Research Program in Institution Building (IRPIB), da Escola Interamericana de Administração Pública, com adaptações para o Brasil pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), na década de 1950.

Por sua vez, essa mesma metodologia foi utilizada num estudo realizado por alunos da Fundação Getúlio Vargas, numa disciplina de gestão de programas e projetos, utilizando matrizes de elos institucionais, ministrada por Tenório (2007a). Portanto, as referências clássicas da avaliação institucional, ainda são válidas e recentes para estudos sobre níveis de institucionalização vinculados a projetos de gestão social.

Entretanto, no contexto do processo de institucionalização de políticas públicas que demandam

questões sociais, o importante é identificar não só o estágio institucional, mas também, em que medida, a “variável objeto da política pública” demandada pela sociedade está internalizada na instituição.

Convém ressaltar que a análise institucional tem por objetivos a verificação do nível de institucionalização, no que diz respeito ao reconhecimento das respectivas funções públicas pela sociedade. Esse reconhecimento implica na consolidação dos objetivos das instituições relativamente as suas funções públicas.

Portanto, a relação entre a avaliação institucional da estrutura organizacional do setor público, e a respectiva variável “objeto” de projeto de política pública, ainda não é uma perspectiva analisada nesse campo de conhecimento das Ciências da Administração, eis nossa contribuição científica nesse estudo realizado.

Para Martignago (1981, p.33) a “Institucionalização significa que uma organização e, consequentemente, seu desempenho, são aceitos e legitimados pelo ambiente externo”. No caso em análise, trata-se da legitimação e da aceitação das intervenções do projeto de educação ambiental contratado pela Prefeitura por meio do Termo de Parceria com uma OSCIP.

Convém ressaltar que a sociedade civil ao demandar projetos vislumbra as intervenções e secundariamente a estrutura organizacional da instituição interveniente. Este processo de ajustamento ocorre devido o grande número de agentes sociais de diversas naturezas, agindo conjuntamente através de relações funcionais, normativas e de poder.

Em linhas gerais, a legitimidade sempre está acompanhada de ações de curto prazo, com visibilidade de impacto. Por outro lado, todo o processo de controle, que em alguns casos faz retardar o início de um projeto, não é de conhecimento da sociedade civil beneficiária. Muitas vezes, existe um conflito entre competências comuns (administrativas) e concorrentes (legislativas), que são de desconhecimento da maioria da sociedade civil.

Essa situação leva a sociedade civil a encaminhar um conjunto de exigências que só poderiam ser resolvidos, ou ser objeto de políticas públicas, em outras esferas da administração pública, que não a municipal.

No âmbito da administração pública muitas demandas não são objeto de atenção, e acabam por se constituir numa demanda que precisa de planejamento para estabelecimento de ações de curto, médio e longo prazo.



Esse nível de processo operacional das instituições públicas, que é de desconhecimento da sociedade civil acaba por tornar a municipalidade como inoperante, o que na maior parte dos casos não é regra geral. Geralmente, ocorre por motivos diversos, desde funcionais, organizacionais, poder, normativos e desconhecimento do fenômeno que estão tratando, dentre outros.

A teoria das organizações tem demonstrado que desvios radicais de um conjunto de normas e práticas usuais irão atrair contra si, um processo de oposição descritiva e difícil de ser manipulada. (MARTIGNAGO, 1981, p. 34)

As organizações devem estar sempre fazendo concessões ao seu ambiente externo identificando-se adequadamente, a fim de que, o processo de legitimação seja realmente um suporte eficaz dos serviços prestados e do poder que ela quer disponibilizar.

Martignago (1981) apresenta três estágios pelos quais passam as organizações: pré-organizacional, organizacional e institucional, conforme descrito a seguir:

O estágio **pré-organizacional** é aquele em que um agrupamento de pessoas aumenta a sua sensibilidade para determinados problemas, embora, a fixação de metas e objetivos não estejam ainda claramente estabelecidos. Tal agrupamento busca se ajustar em formas organizacionais que exigem padrões de interação simples e de baixa intensidade e comunicação entre si. Por outro lado, a escassez de normas organizacionais é um fator bastante marcante.

O estágio **organizacional** apresenta formas organizacionais mais definidas, principalmente devido aos seguintes aspectos: existe um claro comportamento organizacional em torno da definição dos objetivos centrais para a organização; os papéis dos componentes da organização estão claramente e formalmente definidos; o padrão de interação da dinâmica decorrente das operações das pessoas e unidades organizacionais está previamente prescrito; e, existe a busca do processo de racionalidade na alocação dos recursos escassos, utilizando-os da melhor forma, de maneira a produzir resultados satisfatórios.

O estágio **institucional** apresenta, segundo Martignago (1981), três aspectos: a organização segue a busca de mudança de valores, funções e de tecnologias físicas ou psicossociais; adota, enfatiza e

protegem novos valores normativos, bem como, novos padrões de ação; e procura obter suporte e complementaridade de seu ambiente;

Assim, na instituição (diferenciando-a de uma simples organização) as suas funções adquirem significações que vão além dos aspectos locais e limitados.

Para Selznick apud Martignago (1962, p.15) “[...] uma Instituição está muito mais próxima de um produto natural das necessidades e pressões sociais, tornando-se um organismo adaptativo e responsável”.

Duncan apud Martignago (1967, p.37) observa que “[...] é necessário, apenas, que uma instituição permaneça existindo. Não sendo nem mesmo necessário, para as pessoas que a integram, tenham clara definição que ela (a instituição) exista”.

Uma definição mais operacional e precisa que tenha como pano de fundo o desenvolvimento econômico e social é dada por Cornélio apud Martignago (1979, p. 37):

[...] uma instituição é uma organização que tem alta capacidade de sobreviver, é inovadora, é vista pelo seu ambiente como tendo valores intrínsecos e, que pode ser medida operacionalmente por índices tais como, graus de autonomia e, sua influência sobre as outras instituições.

Martignago (1981), ao estudar o processo de institucionalização de organizações da Malásia, considera as seguintes características, para melhor completar a visualização do que seja uma instituição:

- a) Em termos de **capacidade técnica**, uma instituição deve fornecer serviços que sejam inovadores para uma sociedade e sempre num nível crescente de competência.
- b) **O Envolvimento normativo** diz respeito a uma instituição que possui um alto grau de internalização, por parte de sua liderança, de ideias inovadoras, das relações e das práticas adotadas e apoiadas pela organização.
- c) No que se refere à **força de inovação**, uma instituição tem sempre que tender à inovação, de maneira que novas tecnologias e padrões de comportamento a serem introduzidos, não esmoreçam, perdendo sua capacidade de poder continuar a adaptar-se às novas oportunidades tecnológicas e políticas.

Outras características dizem respeito à **imagem percebida pelo ambiente** (em que uma instituição deve ser vista e valorizada favoravelmente numa sociedade); seu efeito **multiplicador** (é o grau pelo qual as tecnologias inovadoras, as normas e os padrões de comportamento adotados pela instituição são absorvidos e integrados nas atividades características de outras instituições); a **sobrevivência** (é uma condição necessária, mas não suficiente para se reconhecer uma instituição).

Deve-se observar que qualquer análise que tente avaliar o processo de institucionalização de uma organização, visa melhorar o seu desempenho, seja pela sua modificação ou pela sua estruturação. Nesse sentido, a metodologia adotada tornou possível a identificação destes elementos, que tem por objetivos um processo de melhoria constante da instituição, visando beneficiar os seus membros e seus objetivos públicos.

Para Martignago (1981), dois grandes grupamentos caracterizam as variáveis a serem analisadas na metodologia de análise institucional: variáveis institucionais e variáveis de ligação. A seguir serão descritas as variáveis institucionais e seus respectivos significados:

- a) **Liderança:** refere-se ao grupo de pessoas que estão ativamente engajadas na formulação da doutrina programática da instituição e que dirigem as suas operações e suas relações com o ambiente.
- b) **Doutrina:** especificação de valores objetivos e métodos operacionais que consolidam a ação social.
- c) **Programa:** se refere àquelas ações relacionadas ao desempenho das funções e serviços que constituem a produção final da instituição.
- d) **Recursos:** são os elementos financeiros, físicos tecnológicos, informacionais e humanos utilizados pela instituição.
- e) **Estrutura Interna:** é definida como a estrutura e os processos convencionados para a operação e a manutenção da instituição

As **variáveis de ligação** descritas a seguir completam com as variáveis institucionais, a metodologia de análise institucional:

- a) **Ligação de suporte:** são aquelas mantidas através de organizações e grupos sociais que controlam a alocação da autoridade e dos recursos necessários ao funcionamento da instituição.

b) **Ligações funcionais:** são aquelas mantidas com organizações que desempenham serviços complementares à produção e fornecem as energias requeridas pela produção final da instituição.

c) **Ligações normativas:** são aquelas mantidas com organizações que incorporam normas e valores relevantes à doutrina e aos programas da instituição.

d) **Ligações difusas:** são aquelas mantidas com os elementos da sociedade, que não podem ser claramente identificados como tendo ligações e posicionamentos diretos com a organização formal.

As variáveis de suporte e de ligação se constituem se tornam um mecanismo de avaliação da capacidade institucional de desenvolver as atividades demandadas pela sociedade civil, a partir dos Termos de Parceria. Os auditores do Tribunal de Contas, com base em suas experiências com Prefeituras Municipais, levantaram em termos institucionais quais desafios precisariam ser objeto de um programa institucional para que, efetivamente, se tivesse uma compreensão do estado atual da municipalidade na execução dos projetos contratados.

### 3 A GESTÃO SOCIAL

No Brasil, as primeiras publicações sobre gestão social datam da década de 1990, produzidas inicialmente pelo Professor Tenório, a partir de um texto de Rovida (1985), tais publicações tratam de experiências autogestionárias da guerra civil espanhola.

O primeiro livro que tratou efetivamente dessa questão na América Latina foi de Bernardo Kliksberg (1994) que trata a gestão social como “gestão de políticas públicas sociais”.

Concomitantemente, Tenório (2008d) reafirma que: a gestão social tem sido mais objeto de discussão de gestão de políticas sociais, de organizações do terceiro setor, do combate à pobreza e questões ambientais, do que a possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer na formulação de políticas públicas, quer naquelas relações de caráter produtivo.

Para Botrel, *et al.* (2011), a gestão social se envolve no âmbito da esfera pública, na qual se sobressaem as organizações públicas não estatais e o interesse



público da sociedade, além de proporcionar condições para a emancipação de indivíduos, baseando-se na democracia deliberativa.

Para Cançado (2011), a gestão social no Brasil ainda é um conceito em construção e vários autores estão em fase de discussão sobre o tema e apontando diversas perspectivas para a sua demarcação didática.

Para França Filho (2008), essa situação leva o termo gestão social à banalização, ficando difícil a demarcação didática dessa área do conhecimento, logo, tudo que não é gestão estratégica passa a ser gestão social.

Assim, a gestão social pode estar associada com: gestão democrática e participativa de políticas públicas (RIZOTTI; NISHIMURA, 2006), gestão democrática ou do terceiro setor (CARMO; SILVA; FONSECA, 2009); gestão democrática do desenvolvimento industrial (DALLABRIDA, 2006; COSTA, 2009); e responsabilidade social ambiental (WANDERLEI *et al.*, 2006).

Para Cançado (2011), atualmente, as principais referências conceituais sobre gestão social são as seguintes: Tenório (2007a, 2008a, 2008b), França Filho (2003; 2008), Fischer (2002), Fischer e Melo (2003; 2006), Boullosa (2009), Boullosa e Schommer (2008; 2009); e, Pinho (2010).

A partir das considerações realizadas anteriormente cuja gestão social ainda possui várias perspectivas analíticas que se confundem, a perspectiva adotada nessa atividade de aprendizagem foi orientada pela perspectiva da participação ativa da sociedade na definição dos objetivos e projetos da esfera pública e de mercado.

## 4 As OSCIPs e os TERMOS DE PARCERIA

Neste item se discutirá o que é uma OSCIP, quais as suas áreas de atuação definidas por Lei, e o seu mecanismo de relação com o Setor Público: o Termo de Parceria.

### 4.1 As OSCIPs

A Lei Federal n. 9.790/99, em seu artigo 3º, qualifica as relações entre as instituições públicas e as OSCIPs como pessoas jurídicas de direito privado,

sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

- a) Promoção da assistência social.
- b) Promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico.
- c) Promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei.
- d) Promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei.
- e) Promoção da segurança alimentar e nutricional.
- f) Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável.
- g) Promoção do voluntariado.
- h) Promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza.
- i) Experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito.
- j) Promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar.
- k) Promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais.
- l) Estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

Dessa forma, todas as finalidades já descritas podem ser objeto de Termo de Parceria com instituições públicas, para desenvolvimento de áreas e de projetos na municipalidade que tenham demandas sociais.

Esse processo configura-se mediante execução direta de projetos, de programas e de planos de ações correlatas por meio de doação de recursos físicos, humanos e financeiros. Outra perspectiva dar-se-á pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins, a partir de transferências financeiras. Todas essas possibilidades de parceria são reguladas pelo Termo de Parceria que serão descritos a seguir.

## 4.2 O Termo de Parceria

O Termo de Parceria é a denominação fornecida pela Lei Federal nº. 9.790/99 para celebrar a relação contratual entre uma instituição pública e uma OSCIP selecionada para desenvolvimento de um projeto com características relacionadas nas disposições legais, conforme descrito anteriormente.

Para a celebração do Termo de Parceria, tanto a instituição, quanto o Projeto deve ser aprovado pelos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes, nos respectivos níveis de governo. No caso das Prefeituras, os Conselhos Municipais de Meio Ambiente ou nas Fundações Municipais de Meio Ambiente, quando o assunto objeto do Termo de Parceria for um Projeto Ambiental, no caso em análise, um Projeto de Educação Ambiental.

Por sua vez, para facilitar o processo contratual, o Ministério da Justiça definiu um modelo padrão de Termo de Parceria que deve ser objeto das relações entre OSCIPs e Instituições Públicas, devendo ter a seguinte estrutura:

- a) Especificação do programa de trabalho proposto pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.
- b) Definição das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma.
- c) Previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultados.
- d) Previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item, as categorias contábeis usadas pela organização e o detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a serem pagos, com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores.
- e) Apresentar ao Poder Público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizadas.
- f) Publicação na imprensa oficial do município, do Estado ou da União, conforme o alcance das

atividades celebradas entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público do: extrato do Termo de Parceria, demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória. Caso contrário poderá não ocorrer liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria.

A execução do objeto do Termo de Parceria será acompanhada e fiscalizada por órgão do Poder Público da área de atuação correspondente à atividade fomentada e pelos Conselhos Estaduais ou Municipais de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, em cada nível de governo.

Os resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria devem ser analisados por comissão de avaliação, composta de comum acordo entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

Os responsáveis pela fiscalização do Termo de Parceria, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública pela organização parceira, darão imediata ciência ao Tribunal de Contas respectivo e ao Ministério Público em situação de responsabilidade solidária.

Sem prejuízo da medida a que se refere ao artigo décimo segundo desta Lei: havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia-Geral da União, para que requeiram ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o sequestro dos bens dos seus dirigentes. Da mesma forma, com agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público, além de outras medidas consubstanciadas na Lei Federal nº. 8.429, de 2 de junho de 1992, e na Lei Complementar nº. 64, de 18 de maio de 1990.

Conforme descrito anteriormente, pode-se verificar que as exigências para a celebração do Termo de Parceria com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público seguem um ritual que deverá ser obedecido para que os objetivos públicos sejam atingidos em toda a sua extensão.



## 5 ANÁLISES DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DAS PREFEITURAS PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE GESTÃO SOCIAL

A seguir será descrita a análise dos resultados desenvolvidos pelas duas equipes: equipe I – Prefeitura Municipal de São José (SC) e equipe II – OSCIP, relativamente à celebração de Termo de Parceria para desenvolvimento de Projetos de Gestão Social.

### 5.1 Análise Geral do Nível de Institucionalização: Prefeitura e OSCIP

As duas equipes após analisarem os diferentes níveis de institucionalização definidos na literatura, demarcaram que dependendo do estágio de institucionalização das Prefeituras, tanto os projetos quanto os Termos de Parcerias deveriam ter algumas considerações explícitas no Plano de trabalho. Por sua vez, o plano de trabalho, deveria ser traduzido por meio da metodologia do “Marco Lógico”, também utilizado pelo Tribunal de Contas da União, em processos de auditoria de projetos públicos.

A partir da análise organizacional da estrutura da Prefeitura Municipal de São José verificou-se que esse órgão não possuía em suas atribuições a capacidade técnica de promover cursos de educação ambiental. Nas atribuições das estruturas organizacionais da Prefeitura Municipal de São José não havia previsão legal de atividades de educação ambiental com profissionais especializados dos quadros municipais.

Por sua vez, também não havia envolvimento normativo nessa perspectiva, por isso também se justificava a contratação da OSCIP que detinha esses objetivos estatutários. Da mesma forma, não havia uma força de inovação relativa aos processos, tecnologias educacionais, metodologias de ensino e de aprendizagem em educação ambiental, implantadas ou em desenvolvimento.

Os administradores públicos, em sua grande maioria desconhecem tanto a legislação, quanto o regime de contratação de projetos via Termos de Parceria com OSCIPs.

As OSCIPs, em contrapartida, não têm conhecimento de toda legislação, riscos e cuidados que devem

ter quando da celebração dos “Termos de Parceria” com instituições públicas.

Num primeiro momento as duas equipes chegaram ao seguinte resultado em relação ao nível de institucionalização que deveria ser objeto de discussão para celebração dos Termos de Parceria em cada caso, definindo os seguintes cenários de análises.

- a) Cenário I: a instituição está num estágio pré-organizacional de sua estrutura organizacional, mais à variável objeto de projeto não está internalizada.
- b) Cenário II: a instituição está num estágio pré-organizacional de sua estrutura organizacional, e à variável objeto de projeto está parcialmente internalizada.
- c) Cenário III: a instituição está num estágio pré-organizacional de sua estrutura organizacional, mais à variável objeto de projeto está totalmente internalizada.
- d) Cenário IV: a instituição está num estágio organizacional de sua estrutura organizacional, mais à variável objeto de projeto não está internalizada.
- e) Cenário V: a instituição está num estágio organizacional de sua estrutura organizacional, mais à variável objeto de projeto está parcialmente internalizada.
- f) Cenário VI: a instituição está num estágio organizacional de sua estrutura organizacional, mais à variável objeto de projeto está internalizada totalmente.
- g) Cenário VII: a instituição está num estágio institucional de sua estrutura organizacional, mais à variável objeto de projeto não está internalizada totalmente.
- h) Cenário VIII: a instituição está num estágio institucional de sua estrutura organizacional, mais à variável objeto de projeto está internalizada parcialmente.
- i) Cenário IX: a instituição está num estágio institucional de sua estrutura organizacional, mais à variável objeto de projeto está internalizada totalmente

Isso significa dizer que, em cada um dos cenários descritos anteriormente, o projeto de educação ambiental e o Termo de Parceria devem ter características particulares. No caso em análise, a Prefeitura Municipal

de São José está num estágio pré-organizacional e a variável objeto de projeto não está internalizada, correspondendo, portanto ao cenário I. A partir da identificação do cenário I descrito anteriormente é que se pode objetivamente definir a contratação da OSCIP.

Essas características devem ser descritas nos marcos lógicos para fins de auditoria pelos Tribunais de Contas, para evitar problemas futuros de desvios de finalidades por parte das OSCIPs e de improbidade administrativa por parte das prefeituras.

Considerando os níveis de avaliação organizacional descritos acima, e sua relação com a variável norteadora de política pública, é que se poderia iniciar a discussão sobre o projeto de educação ambiental, e do marco lógico, tanto por parte das Prefeituras quanto das OSCIPs.

## 5.2 Análise Geral das Variáveis de Suporte e de Ligação: Prefeitura e OSCIP

A partir da definição das variáveis de suporte e de ligação, as duas equipes realizaram uma avaliação do Projeto de Educação Ambiental, considerando o cenário I, descrito abaixo:

Nesse cenário haverá necessidade de que ocorra uma integração das diversas atividades das Secretarias Municipais orientadas para um Projeto de Educação Ambiental, que não fique restrito a Secretaria Municipal de Educação, aumentando o desempenho no projeto no âmbito da administração pública municipal.

Concomitantemente, a OSCIP deverá agrupar e ajustar o projeto as formas mais simples de estrutura organizacional em que se encontra a Prefeitura, para que se estabeleça inicialmente um processo de comunicação e o projeto se integre em toda a estrutura organizacional de forma integrada.

Da mesma forma, há uma escassez de normas organizacionais. Isso resulta no estabelecimento e reconhecimento da OSCIP, do Termo de Parceria e da dimensão ambiental do projeto, através de uma estrutura técnica mínima para sistematizar ações e procedimentos que impeçam desvios de finalidades do projeto durante a sua execução.

Num segundo momento, foram avaliadas as variáveis de suporte e de ligação, relativamente ao cenário I que definiu o contexto de relação contratual como pré-organizacional, conforme será descrito a seguir:

a) **Liderança:** inexiste qualificação profissional de técnicos em educação ambiental na estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de São José com conhecimento das demandas qualificadas da sociedade civil, não conseguindo dessa forma definir objetivos claros do que deverá ser objeto do Termo de Parceria com as OSCIPs. Nas avaliações foram identificadas que a Prefeitura Municipal de São José por falta de liderança, também não tinha competência técnica. Havia uma esperança que as OSCIPs por serem qualificadas no objeto da relação contratual especificassem em suas metodologias de trabalho, como iriam atingir os objetivos públicos.

b) **Doutrina:** na fase pré-organizacional a Prefeitura Municipal de São José ainda não possuía uma doutrina consolidada que definisse a sua missão, visão e valores numa perspectiva de gestão social. Até porque se a doutrina estivesse desenvolvida/consolidada a relação com as OSCIPs deixariam de ser necessárias, em certa medida. Da mesma forma se não há liderança não há doutrina.

c) **Programa:** o Termo de Parceria por si só é uma expressão da dificuldade da Prefeitura Municipal de São José, em executar os seus objetivos públicos, através das áreas objeto das OSCIPs. O projeto objeto do Termo de Parceria deve estar consubstanciado numa política, plano e programa com objetivos, indicadores metas e responsabilidades definidas, para que haja orçamento para a sua execução. Em caso contrário poderá infringir a Lei de Responsabilidade Fiscal.

d) **Recursos:** nessa etapa é que residem os maiores problemas, relativos ao “super” ou “infra” dimensionamento dos recursos utilizados para a realização dos projetos, em termos financeiros, físicos tecnológicos, informacionais e humanos utilizados no Termo de Parceria a ser celebrado entre a Prefeitura Municipal de São José e a OSCIP.

e) **Estrutura Interna:** a estrutura interna refere-se às condições infraestruturais que a Prefeitura Municipal de São José deverá oferecer como contrapartida para o projeto, visando reduzir custos operacionais. Quase sempre essa característica não é avaliada objetivamente, como se ela nada tivesse a oferecer como

contrapartida, que viesse a reduzir os custos envolvidos no projeto. Em alguns casos, a OSCIP acaba por incluir nos seus custos operacionais a necessidade de infraestrutura, que deveria já possuir para a realização do projeto, nos custos operacionais do projeto. Em alguns casos, esse item tem sido utilizado para justificar superfaturamento nos projetos.

Após a descrição das avaliações relativas às variáveis de suporte, serão apresentadas as avaliações fornecidas pelas duas equipes para as **variáveis de ligação** que estruturam o modelo de avaliação institucional do projeto de educação ambiental em questão:

- a) **Ligações de suporte:** no caso em questão nem a Prefeitura Municipal de São José, nem as OSCIPs tem conhecimento das organizações e grupos sociais que controlam a alocação da autoridade e dos recursos necessários ao funcionamento da relação entre si, no que se refere aos resultados e prestação de contas dos projetos. É por isso, que muitas vezes, tentando suplantar uma instância de fiscalização futura, a partir de um acerto presente, que problemas surgem no final de todo o processo. Em sua maior parte, as partes envolvidas desconsideram as orientações dos órgãos de controle e de prestação de contas dos Tribunais de Contas.
- b) **Ligações funcionais:** quando se define o projeto, sua estrutura e monitoramento, já deveriam definir “quem é quem” no processo, para que não se incorra em impedimentos operacionais no desenvolvimento dos projetos. Essa foi uma limitação para definição das relações contratuais.
- c) **Ligações normativas:** no âmbito da relação entre as prefeituras e as OSCIPs todas as instituições que tem tutela sobre todas as atividades do Termo de Parceria deverão ser objeto de preocupação, com relação às exigências de cumprimento de prazos e prestação de conta.
- d) **Ligações difusas:** a Prefeitura não tem ideia das comunidades que podem ser beneficiárias dos projetos, da mesma forma, as OSCIPs precisariam levantar essas informações para verificar o grau de impacto de seu projeto de educação ambiental a ser objeto do Termo de Parceria.

A partir da avaliação das variáveis de suporte, de ligação, e das recomendações das equipes que

desenvolveram essa atividade de aprendizagem, verificou-se que: se esses procedimentos operacionais forem seguidos, desde a sua celebração até a prestação de contas, não haveria impedimentos, no que diz respeito à responsabilidade fiscal, e ao cumprimento dos objetivos públicos, através do Termo de Parceria.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados atingidos nesta atividade de aprendizagem, conseguiu-se verificar: que a realização da avaliação institucional nas instituições públicas tornaria possível à celebração de Termos de Parceria com OSCIPs, visando atender as demandas de projetos da sociedade, dentro da Lei de Responsabilidade Fiscal, facilitando as auditorias pelos Tribunais de Contas Estaduais.

A metodologia e a fundamentação teórica adotada permitiram que as equipes envolvidas nessa atividade verificassem todas as não conformidades relativas ao estabelecimento de um Termo de Parceria.

A identificação dos tipos de cenários em que se encontram as instituições, bem como, as recomendações relativas às variáveis de suporte para o desenvolvimento dos projetos, e das ligações é que dariam legitimidade para o desenvolvimento das atividades dos projetos.

As recomendações propostas em cada uma das etapas das variáveis de suporte e de ligação se constituem, portanto, em diretrizes que deveriam ser objeto de gestão para Termos de Parceria entre Prefeituras e OSCIPs, e inclusive, poderiam ser utilizadas pelos Tribunais de Contas como instrução normativa para Prefeituras Municipais.

A avaliação do nível institucional da prefeitura analisada (cenário I) demonstraram quanto às instituições precisam avançar até o cenário IX, que seria o grau máximo de institucionalização da Prefeitura Municipal de São José numa relação com uma OSCIP para desenvolvimento de um projeto de gestão social.

A seguir, serão realizadas algumas recomendações propostas pelas duas equipes dessa pesquisa (Prefeitura e OSCIP) relativamente à gestão dos Termos de Parcerias:

- a) **Recomendação I:** independente no nível de institucionalização e de definição de lideran-

ças e competências institucionais será sempre necessário que existam lideranças comuns que travem discussões com relação à qualificação do objeto do Termo de Parceria, que deverá estar expresso nas atividades do marco lógico.

- b) **Recomendação II:** a Prefeitura Municipal de São José por não ter doutrina que a oriente na área ambiental deverá utilizar princípios legais que deverão nortear sua ação social no desenvolvimento dos projetos de gestão social, até que as mesmas sejam definidas. As OSCIPs deverão por sua vez: pautar-se pelos seus objetivos estatutários; a Lei que a regula; e, os princípios de auditoria devem ser utilizados para avaliar o marco lógico dos projetos celebrados através dos Termos de Parcerias.
- c) **Recomendação III:** a partir do momento em que uma OSCIP é selecionada para realização de um Termo de Parceria com o Setor Público, a extinção do desvio de finalidade, que poderia ser objeto de auditoria num segundo momento, pode ser eliminada. Se a necessidade de realização do objetivo público, definida numa política, plano e programa, for identificada para fins de celebração do Termo de Parceria, não haverá, portanto, possibilidade de desvio de finalidade do projeto.
- d) **Recomendação IV:** todo Termo de Parceria deverá ter anexado o projeto com seu respectivo marco lógico para fins de auditoria. Todos os preços praticados deverão ter por base, o mercado local, em casos excepcionais, quando relacionado a alguma atividade que esteja vinculado a necessidades tecnológicas específicas;
- e) **Recomendação V:** reduzir ao máximo a imobilização de recursos financeiros em infra-estrutura para desenvolvimento de projetos, e procurar utilizar as condições mínimas como contrapartida oferecida pelas Prefeituras para desenvolvimento de projetos de gestão social.
- f) **Recomendação VI:** as OSCIPs devem realizar consultas permanentes aos Tribunais de Contas e ao Ministério Público relativamente à estrutura, andamento, desenvolvimento e estrutura do marco lógico e cronograma físico-financeiro dos projetos a serem executados. A prefeitura por sua vez, deverá fornecer todas as condições e garantir o andamento de todas as atividades acordadas em consonância com os objetivos propostos.
- g) **Recomendação VII:** as OSCIPs deverão no momento em que tiverem celebrado o Termo

de Parceria ter identificado toda estrutura organizacional das Prefeituras relativas ao desenvolvimento a todas as atividades operacionais dos projetos. Da mesma forma, as Prefeituras deverão estar monitorando todas as atividades, documentos e exigências administrativas e legais relativas ao desenvolvimento dos projetos derivados dos Termos de Parceria quando solicitadas pelos órgãos de fiscalização e controle.

- h) **Recomendação VIII:** todas as partes envolvidas nos Termos de Parceria devem com base na sua natureza jurídica terem mapeado previsivelmente todos os níveis de exigências, relatórios, documentos que deverão ser objeto de futura exigência civil, administrativa e criminal.
- i) **Recomendação IX:** as partes envolvidas nos Termos de Parceria devem ter uma dimensão da extensão do impacto do projeto, para poder avaliar os seus resultados de maneira definitiva, quando da sua finalização, para verificação se os resultados projetados foram atingidos.

A partir da avaliação das variáveis de suporte e de ligação, das recomendações das equipes que desenvolveram o estudo de caso, relativo ao estabelecimento de um Termo de Parceria entre a Prefeitura Municipal de São José e uma OSCIP, foi possível verificar que se esses procedimentos operacionais forem seguidos, em todas as etapas do processo do ciclo de vida do desenvolvimento do Termo de Parceria, ou seja, desde a sua celebração, até a prestação de contas, não haveria impedimentos no que diz respeito à responsabilidade fiscal e o cumprimento dos objetivos públicos.

## REFERÊNCIAS

- BOTREL, Manuela de Oliveira; *et al.* Entre a Gestão Pública e a Gestão Social de Bens Culturais no Brasil.
- ABET, Juiz de Fora, v. 1, n. 2, p. 41-54, jul.-dez. 2011
- BOULLOSA, Rosana. Contribuições conceituais e metodológicas para a avaliação de processos e práticas de gestão social, a partir de perspectivas da policy analysis e da abordagem social da aprendizagem. **Caderno de Resumos** [do] XI Colóquio Internacional sobre Poder Local: desenvolvimento e gestão social de territórios, Salvador, BA, 14 a16 de dezembro de 2009. – Salvador: CIAGS/UFBA, 2009. p. 165-166.



BOULLOSA, Rosana de Freitas, SCHOMMER, Paula Chies. Limites da Natureza da Inovação ou qual o Futuro da Gestão Social? In: XXXII ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD ROM. p. 1-16.

BOULLOSA, Rosana de Freitas, SCHOMMER, Paula Chies. Gestão Social: Caso de Inovação em Políticas Públicas ou mais um Enigma de Lampedusa?. In: III ENAPEGS - Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. Sessão Temática: o Estado da Arte, Agenda de pesquisa e interfaces com políticas públicas, 2009, Juazeiro/Ba e Petrolina/Pe. **Anais Eletrônico do III Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social**. Petrolina/PE: NIGS/UNIVASF, 2009. v. 1. p. 1-16.

BRASIL. **Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000**: Responsabilidade Fiscal. Brasília, DF: Senado Federal, [2000].

BRASIL. **Lei Federal n. 9.790/1999**: criação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Brasília, DF: Senado Federal, [1999].

CANÇADO, Airton Cardoso. **Fundamentos Teóricos da Gestão Social**. 2011. 246 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2011.

CARMO, Eunápio Dutra do; SILVA, Francisco; FONSECA, Simone. O encontro das águas na(s) Amazônia(s): educação popular e gestão social pela via da experiência da UNIPOP. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 3, 2009, Juazeiro/Petrolina. **Anais...** Juazeiro/Petrolina: NIGS/UNIVASF, 2009a. 1 CD ROM.

COSTA, Pedro de Almeida. A abordagem territorial para a economia solidária: um desafio para os processos de gestão social do desenvolvimento. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 11, 2009, Salvador, BA, de 14 a 16 de dezembro. **Anais...** CIAGS/UFBA, 2009. Seção Ensino e pesquisa em gestão social e desenvolvimento territorial, artigo 198. 16p.

CORNÉLIO, Antônio Fernando. Planejamento Governamental Brasileiro: uma proposição de cunho filosófico. Monografia premiada com Menção Honrosa do III Concurso Nacional de Monografias de Administração para o Desenvolvimento da Secretaria de Planejamento

da Presidência da República. Brasília, 1979. **Anais...** III Concurso Nacional de Monografias de Administração para o Desenvolvimento da SEPLAN. p. 55-83.

DALLABRIDA, Valdir Roque. Governança Territorial. In: SIEDENBERG, D. R. **Dicionário do Desenvolvimento Regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006, p. 99-100.

DUNCAN, Richard L.; POOLER, William S. **Technical Assistance and Institution Building**. Pittsburg: IRPIB, 1967.

FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 12-32.

FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa Paternostro. Organizações e Interorganizações na Gestão do Desenvolvimento Sócio Territorial. **O&S. Organizações & Sociedade**, Salvador, BA, Edição Especial, v. 11, p. 13-41, 2004.

FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa Paternostro. Programa de desenvolvimento e Gestão Social: uma construção coletiva. In: FISCHER, Tânia; ROESCH, Sylvia; MELO, Vanessa Paternostro. **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social**: casos para ensino. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, 2006. p. 13-41.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A temática da economia solidária e suas implicações originais para o campo dos estudos organizacionais. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro - Brasil, v. 37, n.1, p. 11-31, 2003.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Definindo Gestão Social. In: SILVA JR., Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso. **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Rede de Pesquisadores em Gestão Social – RGS. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 26-37

KLIKSBERG, Bernardo. **A gerência social, uma gerência diferente**. In: KLIKSBERG, Bernardo. Pobreza: uma questão inadiável. Tradução de Cláudia Schiling. Brasília, DF: ENAP, 1994.

MARTIGNAGO, Décio. **Análise institucional das experiências de planejamento governamental em Santa Catarina**. Florianópolis, 1981. 102 p. Dissertação

(Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1981.

PINHO, José Antônio Gomes de. Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. In: RIGO, Ariadne Scalfoni et al. **Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento**: ações, articulações e agenda. Recife: UNIVASF, 2010. p. 25-56.

RIZOTTI, Maria Luiz Amaral; NISHIMURA, Sandra Regina. Gestão social e desenvolvimento territorial: a experiência da cidade de Londrina/PR. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10, 2006, Salvador. **Anais...** CIAGS/UFBA, 2006. CD-ROM.

ROVIDA, Giorgio. A revolução e a guerra na Espanha. In: HOBSBAWN, Eric J. (Org.). **História do marxismo VI**: o Marxismo na época da Terceira Internacional – A Internacional Comunista de 1919 – As Frentes Populares. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

SASAKI, Karen. Turismo e sociedade: uma análise da influência turística na dinâmica social da comunidade de artesãos de Porto Seguro-BA. In: SOUZA, Regina Celeste de Almeida; MOUSINHO, Maria Cândida; SÁ, Natália Coimbra. (Org.). **Turismo Cultural: novos desafios**. 1ed. Salvador: UNIFACS, 2007, v. 1, p. 149-166

SELZNICK, Phillip. **Leadership in Administration**. Evanston: Row Peterson, 1962.

TENÓRIO, Francisco Guilherme. A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs). **Rev. Adm. Pública, RAP**. 40(6):1145-1162, Rio de Janeiro, nov./dez., 2006.

TENÓRIO, Francisco Guilherme (Org.). **Gestão social: metodologia e casos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007a.

TENÓRIO, Francisco Guilherme (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: FGV; Ijuí: UNIJUÍ, 2007b. 632 p.

TENÓRIO, Francisco Guilherme. **Tem razão a administração?** 3. ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008a.

TENÓRIO, Francisco Guilherme. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**. 3. ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008b.

TENÓRIO, F. G. (Re)Visitando o conceito de gestão social. In: SILVA Jr, Jeová; MÁSIH, Rogerio (Orgs). **Gestão social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008d.

TENÓRIO, Francisco Guilherme. **Gestão Social: uma réplica. Social Management: a Reply**

REVISTA ADM.MADE – Revista do mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá. Ano 9, v.13, n.2, p.1-4, Rio de Janeiro, maio-agosto, 2009.