



**GESTÃO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO POPULAR  
NO ÂMBITO DO CONSELHO DE  
ASSISTÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO  
DE PALMAS - TO**

**Social management and popular participation  
in the scope of municipal council of social  
assistance in the city of Palmas – TO**

**Gestión social y participación popular en el  
ámbito de los consejos de asistencia social  
del municipio de Palmas – TO**

João Carlos Lima da Cruz (UFT)\*  
Ygor Freitas de Almeida (UFT) \*\*  
Fernanda Rodrigues Silva (UFT)\*\*\*  
Jeany Castro dos Santos (UFT)\*\*\*\*

\*Mestrando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Tocantins – UFT (2015). Bacharel em Ciências Econômicas pela Fundação Universidade do Tocantins – UNITINS e Pós-Graduado em Auditoria Fiscal pela Fundação Universidade do Tocantins – UNITINS. E-mail: joaocarlos@uft.edu.br.

\*\*Dupla formação pela Universidade Federal do Tocantins: Economia (2008) e Engenharia Civil (2015). Mestrando em Desenvolvimento Regional pela UFT (2016). Servidor (Engenheiro Civil) da UFT. Professor do Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos - ITPAC na cidade de Araguaína. E-mail: ygorfreitas@hotmail.com.

\*\*\*Mestre e Doutoranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Tocantins – UFT (2016). Bacharel em Administração pela UFT / UFV (2014). Técnica em Secretariado pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia – IFTO (2008). Atualmente é membra do Grupo de Estudos e Pesquisas em Gestão Social do diretório dos grupos de pesquisas do Brasil do CNPq. Atua principalmente nos seguintes temas: Controle Social e Gestão Social. E-mail: nanda\_adm@uft.edu.br .

\*\*\*\*Mestra em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Tocantins – UFT (2015). Especialista em Elaboração e Gerenciamento de Projetos Públicos pela Faculdade Albert Einstein (2008). Especialista em Formação de Professores para o Ensino Superior pelo Centro Universitário Luterano de Palmas (2004). Graduada em Sistemas de Informação pelo Centro Universitário Luterano de Palmas (2001). Graduada em Matemática pela Universidade do Tocantins (2005). E-mail: jeanycastros@gmail.com.

## RESUMO

Esta pesquisa se propôs identificar as características da Gestão Social no Conselho Municipal de Assistência Social na cidade de Palmas – TO,

por meio da aplicação de um protocolo de pesquisa validado. Os recursos metodológicos utilizados para coleta dos dados foram: análise documental, entrevista semiestruturada e observação participante. Para apreciação dos resultados utilizou-se a

técnica da Análise de Conteúdo. Em linhas gerais a pesquisa apontou a presença das características da Gestão Social no Conselho Municipal de Assistência Social de Palmas, sendo que algumas delas são mais acentuadas e outras com menor incidência.

**Palavras-chave:** Assistência Social. Gestão social. Conselhos e Participação Popular

## ABSTRACT

This research aims to identify the characteristics of social management in the Municipal Council of Social Assistance in the city of Palmas - TO, through the research protocol proposed by Cañado, Pereira and Tenório (2015). The methodological approach employed uses the following instruments: document analysis; semi-structured interviews, participant observation and content analysis. The results showed the presence of the characteristics of social management in the Municipal Council of Social Welfare, though some of its features are more pronounced and others less so.

**Keywords:** Social Welfare. Social management. Councils and popular participation.

## RESUMEN

Esta investigación se propone identificar las características de la Gestión Social en el Consejo Municipal de Asistencia Social en la ciudad de Palmas – TO, mediante la aplicación de un protocolo de investigación validado. Recursos metodológicos utilizados para la recolección de datos fueron: análisis documental, entrevistas semiestructuradas y observación participante. Para la evaluación de los resultados se utilizó la técnica de análisis de contenido. En general, la investigación indica la presencia de las características de la Gestión Social en el Consejo Municipal de Asistencia Social de Palmas, algunas de las cuales son más pro-

nunciadas y otras con menor incidencia.

**Palabras clave:** Asistencia Social. Gestión Social. Consejos. Participación Popular.

## 1. INTRODUÇÃO

É inegável os avanços auferidos pelas classes menos favorecidas em termos econômico-sociais nas últimas décadas no Brasil. A retirada de significantes quantum da linha da pobreza e a ascensão de grande fatia da classe D para a classe C, vulgarmente denominados de emergentes, redundou em uma nova classe média (RUDÁ, 2014).

Tal realidade nem sempre foi assim, Oliveira (2007), a esse respeito menciona que no século XIX, a preocupação com a situação social e econômica das pessoas era um problema a ser resolvido pela família, ou em casos extremos, por meio da solidariedade humana. Diante da incapacidade do poder público de interferir na vida social e econômica da sociedade é que a Constituição Federal de 1988 contemplou aspectos para a expansão dos direitos sociais.

A fim de legitimar esses novos rumos e ainda buscar soluções para a assistência social, o Estado brasileiro legislou sobre o assunto e como resultado criaram-se os Conselhos Municipais de Assistência Social, que possibilitaram a participação da sociedade na elaboração das políticas públicas sociais, buscando reduzir a insegurança na administração dos recursos e a falta de conhecimento pelos gestores municipais sobre o tema, em virtude de mudanças nas regras decorrentes da alternância nas decisões do poder político.

A participação popular, em tomadas de decisões, remete diretamente à Gestão Social. Contudo, essa relação, mesmo que aparentemente congruente, é um desafio a ser superado, pois reporta ao capital social na resolução dos problemas locais de um modo mais participativo. Por isso, como participar resulta em

processos de cidadania, a busca dever ser de todos.

É nesse contexto que esta pesquisa, visa identificar as características da Gestão Social no Conselho Municipal de Assistência Social de Palmas – TO. Nessa perspectiva, pretendeu-se observar as relações criadas a partir da participação dos atores envolvidos, buscando compreender o funcionamento dessa instância formal estabelecida para a efetivação do Controle Social exercido pela sociedade sobre as ações do Estado, com olhar especial, para o diagnóstico da existência ou não das características da Gestão Social nesse conselho.

A sociedade se inventa e reinventa de modo contínuo e em todas as probabilidades. Nesse sentido, esta pesquisa se justifica por estar ancorada na agenda de pesquisa da Gestão Social proposta por Cançado, Pereira e Tenório (2015). Um dos desígnios dessa agenda é aprimorar o quadro de análise para a identificação da gestão social, sendo este, precisamente o intuito deste trabalho.

Estruturou-se este artigo em seções, incluindo esta. Na segunda seção, apresentou-se o referencial teórico, composto pelos elementos que acompanham o processo de construção da Gestão Social e sua inter-relação com a Assistência Social. Na terceira, abordaram-se os recursos metodológicos utilizados na realização do estudo. Na quarta, apresentam-se os resultados obtidos, seguido de suas respectivas discussões. E, por fim, na última, foram expostas as implicações, ou seja, as conclusões obtidas com o desenvolvimento desta investigação.

## **2. DESVENDANDO A GESTÃO SOCIAL E SUA INTER-RELAÇÃO COM A ASSISTÊNCIA SOCIAL**

A Assistência Social, por um longo período da história foi de responsabilidade da família. Quando assumida pelo Estado, enquanto instituição pública, responsável pela equalização social, apresentou-se na forma de assisten-

cialismo. Por meio de prerrogativas constitucionais um novo modelo foi desenhado para que houvesse a participação tanto do poder público, quanto da sociedade civil com o fim de promover o bem estar social.

Nesse sentido, a Gestão Social, mostra-se como um modelo de gestão que pode atender as necessidades do contexto social existente no Brasil, em uma visão, respaldada na prerrogativa do “Tipo Ideal” de Max Weber. Neste íterim os itens subsequentes objetivaram pormenorizar a discussão entre a Assistência Social no Brasil e a Gestão Social.

### **2.1 O Assistencialismo Histórico**

No Brasil, pelo seu modelo de colonização, pela dominação secular da metrópole portuguesa, sobre as diversas atividades (econômicas, sociais e culturais), pelo modo escravocrata de acumulação do capital, pela industrialização tardia e exploração capitalista, no campo e nas cidades, entre outros motivos, era de se esperar como consequência a disparidade na formação de suas classes sociais.

Para entender tal conjuntura não carece ir muito longe no tempo, para se perceber que no primeiro terço do século XX a pobreza era tida como um problema de saúde. Carvalho (2008, p.12) a esse respeito relata que “no Brasil, até 1930 não se apreendia a pobreza enquanto expressão da questão social, mas sim como uma disfunção pessoal dos indivíduos. Tal fato é revelado pelo atendimento social dado aos indivíduos, os quais eram encaminhados para o asilamento ou internação”.

No lapso histórico recente, Fontenele (2007) traça a evolução das políticas sociais brasileiras, no que se refere à Assistência Social:

[...] A partir dos anos 1990, na vanguarda das políticas, sinalizam para uma mudança no padrão das políticas sociais brasileiras. [...] a partir

de questões como: o contexto das propostas neoliberais e ajuste do Estado, as demandas dos movimentos sociais e a crise da família, não só da família, mas a crise que se instaura nos anos 1970 e que perpassa a sociedade capitalista. Além disso, o declínio do Welfare State; as críticas formuladas contra o Estado e as políticas sociais; a redefinição das instituições de confinamento; os problemas da pobreza, do desemprego (FONTENELE, 2007, p. 162).

A tomada de decisões na formação de políticas públicas estatais, visando à resolução da pobreza, demonstra-se envolta na mudança de centralização do benefício, pois de acordo com Fontenele (2007, p.162) “outra tendência importante na política de intervenção na pobreza são os programas de transferência de renda. Há uma inversão da centralidade no indivíduo para a família, bem como do repasse de benefícios em espécie para o repasse de moeda, na forma de renda mínima”.

Nesse contexto, nota-se que a assistência aparece como um processo ligado à caridade, marginalizando os necessitados ao denominá-los de incapacitados e de certo modo, responsáveis pelo seu estado de miserabilidade. Fatores como a exploração do assalariado pelo capitalismo, as crises econômicas mundiais cíclicas entre outros, obrigaram o Estado a pensar a pobreza como uma problemática social, aceitando como sua a responsabilidade sobre essa questão, não transmitindo apenas às instituições filantrópicas tal tarefa.

A legislação na efetivação e resolução desse Estado recrudescer com a volta da democracia do país na década dos anos 80, com a ampla discussão sobre a maior participação do cidadão nos direitos sociais, desaguando e resultando na assistência também como um direito social, sendo as diretrizes ratificadas na Constituição Federal de 1988, a qual alude à

descentralização da seguridade social mediante a gestão compartilhada, o que nos remete a elementos da Gestão Social.

Para maior compreensão da inter-relação da Assistência Social com a Gestão Social a seguir elencam-se algumas conceituações de ambas as abordagens.

## 2.2 Elementos da Assistência e da Gestão Social

Por definição a Assistência Social é considerada “direito do cidadão e dever do estado, é política de Seguridade Social não contributiva, que provê os mínimos sociais [...] através de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento às necessidades básicas (BRASIL, art. 1º, LOAS, 1993).

A Assistência Social na Constituição Federal de 1988 adquiriu os seguintes contornos:

A assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social, e tem por objetivos: I - a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice; II - o amparo às crianças e adolescentes carentes; III - a promoção da integração ao mercado de trabalho; IV - a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária; V - a garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover à própria manutenção ou de tê-la provida por sua família [...]. As ações governamentais na área da assistência social serão realizadas com recursos do orçamento da seguridade social, além de outras fontes, e organizadas com base nas seguintes diretrizes:

I - descentralização político-administrativa, cabendo a coordenação e as normas gerais à esfera federal e a coordenação e a execução dos respectivos programas às esferas estadual e municipal, bem como a entidades beneficentes e de assistência social; II - participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis (BRASIL, art. 203-2014, CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

No dicionário para a formação em Gestão Social, publicado recentemente, apresentam-se dois conceitos para o termo “gestão social”. O primeiro a identifica como sendo “a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último” (CANÇADO, 2014, p.81). O segundo a concebe como sendo “um campo de saberes e práticas referentes aos modos de gerir interorganizações, territórios e relações sociais, sendo orientado por uma ideologia social e do interesse público, orquestrando diferentes escalas e tipos de poder” (ARAÚJO, 2014, p.88).

Para Tenório (2012, p.29) a Gestão Social seria

[...] um processo decisório no qual o outro, o alter, está presente em ato intersubjetivo. Assim, por social entenda-se a relação entre pessoas e não uma ação para pessoas, o eu interagindo com o tu, portanto o nós. Assim, sob essa relação, não caberia uma conexão instrumental, mas uma conexão cooperada, solidária ou negociada entre os envolvidos na ação. A relação seria sujeito/sujeito e não sujeito-objeto, tampouco objeto-objeto, como naquelas interpretações em que o ser huma-

no é um recurso, um produto com prazo de validade; o contribuinte um número, o eleitor um número de inscrição, onde o fetiche da mercadoria a todos unidimensionaliza.

Nas definições supracitadas de Assistência Social, observam-se elementos de política pública e participação social, sendo esses, também intrínsecos com as conceituações expostas sobre a Gestão Social.

Verifica-se, portanto, que os conceitos em tela são congruentes. O processo de implementação de políticas públicas na Assistência Social, cada vez se traveste de elementos da Gestão Social, por enfatizar, recorrentemente, a participação da sociedade (participação da população) em suas diretrizes.

Nesse contexto, percebe-se que a participação representa o elemento base, tanto nas abordagens da Assistência Social, quanto entre os pares de pesquisadores da gestão social (CANÇADO; RIGO 2014).

### **2.3 Conselhos Gestores: instâncias formais de participação social**

A institucionalização da democracia brasileira se deu de fato na promulgação da Constituição Federal de 1988. Essa promulgação formalizou e abarcou a abertura de processos participativos em distintas áreas como: saúde, assistência social, urbana, criança e adolescente (AVRITZER, 2007).

Com essa reconfiguração possibilitada pela Constituição Federal de 1988, surgem no Brasil, espaços alternativos para a interlocução com a sociedade civil, em âmbitos agora municipais e estaduais. Santos (2012) em seu trabalho enfatiza que a Constituição Federal ao diversificar as instâncias tradicionais de participação (o voto, as eleições e os partidos), possibilitou um novo momento que sem dúvida ampliou consideravelmente os limites do sistema político brasileiro, ou seja, “na sociedade comple-

xa e recém-amadurecida democraticamente, a participação social deixa de ser um privilégio para transforma-se em uma ação importante e de certa maneira necessária” (TENÓRIO et al. 2011, p.61).

Os conselhos gestores de políticas públicas estão inseridos nesse contexto e representam uma das instâncias mais expressivas de participação da sociedade civil, legalmente estabelecida (SILVA, 2015).

Para Gohn (2003) no cenário brasileiro a partir do século XX foram criados três tipos de conselhos: os primeiros foram os instituídos pelo próprio poder público Executivo, para mediar suas relações com os movimentos e com as organizações populares; os segundos foram os populares, estabelecidos pelos movimentos ou setores organizados da sociedade civil em suas relações de negociações com o poder público e, os terceiros representam os institucionalizados, criados por leis originárias do poder Legislativo, a exemplo, os Conselhos Gestores de Políticas Públicas.

Os Conselhos Gestores foram a grande novidade nas políticas públicas ao longo dos anos. Com caráter interinstitucional, eles têm o papel de instrumento mediador na relação sociedade/Estado e estão inscritos na Constituição de 1988; e em outras leis do país, na qualidade de expressão, representação e participação popular (GOHN, 2003).

Os conselhos gestores são um avanço para democracia participativa, porém eles ainda estão passando por um processo de amadurecimento institucional. Sendo assim, algumas questões estão em jogo: sua composição; seu caráter consultivo ou deliberativo; os mecanismos de articulação intersetorial e de aproximação de conselhos; composição e renovação de quadros; regime de remuneração ou voluntariado; relação com as Câmaras de Vereadores; participação do setor público e privado; aparelhamento partidário; representação regional, entre outras (TEIXEIRA; CARNEIRO, 2012).

Szazi (2012, p.305) reportar-se sobre os

avanços possibilitados através da implantação dos conselhos, para ele “exatamente por envolver o concurso entre Estado e sociedade é que o legislador constituinte inseriu, a cada regulamentação de direitos sociais, um conselho para a política pública respectiva”.

A participação e o controle social são elementos importantes na constituição e no desenvolvimento de políticas públicas. E, os conselhos gestores representam peças fundamentais para tal. Todavia, se não estiverem articulados com outros processos mobilizadores, podem burocratizar-se e não alcançar as metas para as quais foram idealizados (PEDRINI, 2007).

A lei define onde e como participar nas decisões das políticas públicas. Resta agora saber como ocorre essa participação e, se a mesma conceitualmente se revela como Gestão Social.

De acordo com Pinho (2010) as possibilidades da Gestão Social são restritas, tendo em vista que a participação viabilizada mediante as políticas públicas que geraram os conselhos gestores está limitada aos técnicos. Diante dessa afirmação e independentemente da realidade da prática de Gestão Social que se opera nos conselhos gestores, há de se conhecer o que são esses Conselhos e se nestas instâncias predominam a supremacia das opiniões tecnocratas, numa clara distorção ao que preconizam os conceitos de Gestão Social ou se ocorre o inverso.

#### **2.4 O Conselho Municipal de Assistência Social em Palmas – TO**

Na cidade de Palmas, capital do Estado do Tocantins, a Lei nº 570, de 26 de fevereiro 1996 criou o Conselho Municipal de Assistência Social de Palmas – CMAS. Esse conselho foi regulamentado pela Lei 1.021, de 05 de julho de 2001. Conforme apresentado no Quadro 1, o CMAS possui a seguinte representação distributiva de membros.

**Quadro 1 – Quantitativo de membros representantes no CMAS.**

Área	Membro representante	Quantidade
Governamental	Secretaria Municipal de Ação Comunitária	1
	Secretaria Municipal da Criança e Juventude	1
	Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desportos	1
	Secretaria Municipal de Saúde	1
	Secretaria Municipal de Planejamento e Administração	1
	Secretaria Municipal de Produção e Abastecimento	1
Não-governamental	Entidade de atendimento à infância e adolescência	1
	Classe dos Assistentes Sociais	1
	Classe dos psicólogos	1
	Entidades ou associações comunitárias	1
	Portadores de necessidade especiais	1
	Entidades de atendimento social	1
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>

**Fonte: Elaboração própria com base na Lei 1.021, de 05 de julho de 2001.**

A formatação do Conselho realmente demonstra a paridade na sua constituição no que se refere ao quantitativo de membros, contudo, observa-se que a referida lei determina que cada membro tem direito a um voto, sendo omissa quanto a ocorrência de empate nas votações.

Esse fato, consubstanciando-se verdade é de grande importância na constituição da Gestão Social, pois segundo Tenório (2008, p.167, grifos nossos): “cidadania deliberativa, significa, em linhas gerais, que a legitimidade das decisões deve ter origem em processos de discussão orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum”.

O Conselho Municipal de Assistência Social de Palmas, através do levantamento documental de suas práticas no horizonte tempo-

ral pela leitura das atas das reuniões, exerce a função de controle social da Política Pública de Assistência Social, realizando ações de acompanhamento, fiscalização e deliberando sobre os programas e serviços dessa política, tanto na execução das ações, quanto na execução financeira do orçamento, cumprindo seu papel em parte, devido à falta de ações mais atuantes, no acompanhamento da oferta dos serviços ao público alvo da Assistência Social.

O Plano de Ação do Conselho conta com a participação da sociedade, pois o mesmo é formado por 6 representantes titulares de entidades da sociedade civil, escolhidos através de processo eleitoral realizado entre as entidades inscritas no CMAS, parecendo ser a melhor estratégia para que a participação popular seja mais efetiva, pois são poucas as estratégias para incentivar a participação da sociedade no processo de acompanhamento e controle que deve ser desenvolvido pelos Conselhos, tais como, reuniões ampliadas em vários espaços mais próximos da comunidade, que aumentariam o poder de fiscalização e intervenção do CMAS de Palmas - TO.

### 3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi desenvolvido a partir do protocolo de pesquisa proposto por Cançado, Pereira e Tenório (2015, p.195). De acordo com tais autores, os pontos da agenda de pesquisa são interdependentes, conforme detalhado no quadro a seguir:

Quadro 2 – Síntese da Agenda de Pesquisa proposta.

Agenda de Pesquisa	Objetivo(s)
Desenvolvimento de Interorganizações e Comunidades de Prática	Desenvolver caminhos para “incentivar” a constituição de Interorganizações e de Comunidades de Prática, preferencialmente de forma complementar
Primeiro paradigma para a Gestão Social	Construir o primeiro paradigma para a gestão Social
Escalaridade da Gestão Social	Demonstrar que a Gestão Social é multiparadigmática
	Identificar as possibilidades de escalaridade da Gestão Social com relação à participação direta e indireta
	Identificar possibilidade de uso de tecnologias da informação e comunicação para participação direta no âmbito da Gestão Social
Quadro de Análise para identificar a Gestão Social	Aprimorar o quadro de análise
	Criar ferramentas e mecanismos para utilização do quadro de análise
	Utilizar o quadro de análise em diferentes organizações de forma a verificar suas possibilidades de Gestão Social

Fonte: CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015, p.195.

Especificamente, esta pesquisa buscou avançar nas discussões do quarto item dessa agenda. Ao final de sua execução, foi possível avaliar o grau de existência e utilização da Gestão Social no Conselho Municipal de Assistência Social de Palmas.

Para atender ao protocolo de pesquisa, este trabalho foi estruturado em três etapas: a leitura das atas para identificar a participação dos Conselheiros; a realização das entrevistas semi-estruturadas com os membros do Conselho; e a participação em uma das reuniões. Foram analisados os assuntos descritos nas atas lavradas do Conselho Municipal de Assistência Social de Palmas, de números 173 a 214 relativas ao período compreendido entre 05 de março de 2013 a 13 de abril de 2015.

Quanto às entrevistas, disponibilizaram-se somente dois membros do Conselho, sendo o Entrevistado 1, um representante governamental e o Entrevistado 2, um representante não governamental. No que se refere à participação, um dos ensaístas por ser membro do Conselho participou no período compreendido entre maio de 2013 a outubro de 2014, de 12 reuniões.

Para análise da cidadania deliberativa e

das características da Gestão Social, Cançado, Pereira e Tenório (2015, p. 191-193) sugerem o método da análise de conteúdo em que as categorias correspondem às características da Gestão Social as quais serão identificadas no trabalho.

No Quadro 3 apresenta-se o instrumento utilizado para análise tanto da Cidadania Deliberativa, quanto das características da Gestão Social proposto por Cançado, Pereira e Tenório (2015, p. 191-193), com as categorias, critérios e características a serem identificadas, o qual foi utilizado como categorização na análise de conteúdo dos resultados obtidos.

Quadro 3 – Referência para metodologia.

	Villela (2012)	Cançado, Tenório e Pereira (2011)
Categorias	Critérios	Característica da Gestão Social a ser identificada
	<b>Canais de difusão:</b> existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para a mobilização dos potenciais participantes.	Transparência e Inteligibilidade
	<b>Qualidade da informação:</b> diversidade, clareza e utilidade da informação proporcionada aos atores envolvidos.	Transparência e Inteligibilidade
<b>Processo de discussão:</b> discussão de problemas através da autoridade negociada na esfera pública. Pressupõe igualdade de direitos e é entendido como um espaço intersubjetivo e comunicativo que possibilita o entendimento dos atores sociais envolvidos.	<b>Espaços de transversalidade:</b> espaços que atravessam setores no intuito de integrar diferentes pontos de vista.	Dialogicidade; Entendimento
	<b>Pluralidade do grupo promotor:</b> compartilhamento da liderança a fim de reunir diferentes potenciais atores.	Tomada de decisão coletiva sem coerção; Dialogicidade
	<b>Órgãos existentes:</b> uso de órgãos e estruturas já existentes evitando a duplicação das estruturas.	Transparência e Inteligibilidade; Entendimento
	<b>Órgãos de acompanhamento:</b> existência de um órgão que faça o acompanhamento de todo o processo, desde sua elaboração até a implementação, garantindo a coerência e fidelidade ao que foi deliberado de forma	Transparência e Inteligibilidade

Vilella (2012)		Cançado, Tenório e Pereira (2011)
Categorias	Crítérios	Característica da Gestão Social a ser identificada
	participativa.	
	<b>Relação com outros processos participativos:</b> interação com outros sistemas participativos já existentes na região.	Entendimento; Dialogicidade
<b>Inclusão:</b> incorporação de atores individuais e coletivos anteriormente excluídos dos espaços decisórios de políticas públicas.	<b>Abertura dos espaços de decisão:</b> processos, mecanismos, instituições que favorecem a articulação dos interesses dos cidadãos ou dos grupos, dando uma chance igual a todos de participação na tomada de decisão.	Tomada de Decisão Coletiva, sem coerção; Transparência e Inteligibilidade; Dialogicidade
	<b>Aceitação social, política e técnica:</b> reconhecimento pelos atores da necessidade de uma metodologia participativa, tanto no âmbito social, quanto no político e no técnico.	Tomada de Decisão Coletiva, sem coerção; Transparência e Inteligibilidade; Dialogicidade
	<b>Valorização cidadã:</b> valorização por parte da cidadania sobre a relevância da sua participação.	Entendimento
<b>Pluralismo:</b> multiplicidade de atores (poder público, mercado e sociedade civil) que, a partir de seus diferentes pontos de vista,	<b>Participação de diferentes atores:</b> atuação de associações, movimentos e organizações, bem como cidadãos não organizados, envolvidos no	Tomada de Decisão Coletiva, sem coerção; Transparência e Inteligibilidade;

Vilella (2012)		Cançado, Tenório e Pereira (2011)
Categorias	Crítérios	Característica da Gestão Social a ser identificada
estão envolvidos no processo de tomada de decisão nas políticas públicas.	processo deliberativo. <b>Perfil dos atores:</b> características dos atores em relação às suas experiências em processos democráticos de participação.	Entendimento Tomada de Decisão coletiva, sem coerção
<b>Igualdade participativa:</b> isonomia efetiva de atuação nos processos de tomada de decisão nas políticas públicas.	<b>Forma de escolha de representantes:</b> métodos utilizados para a escolha de representantes.	Tomada de Decisão Coletiva sem coerção
	<b>Discursos dos representantes:</b> valorização de processos participativos nos discursos exercidos por representantes.	Tomada de Decisão Coletiva, sem coerção; Transparência e Inteligibilidade; Entendimento
	<b>Avaliação participativa:</b> intervenção dos participantes no acompanhamento e na avaliação das políticas públicas.	Tomada de Decisão coletiva sem Coerção; Entendimento
<b>Autonomia:</b> apropriação indistinta do poder decisório pelos diferentes atores nas políticas públicas.	<b>Origem das proposições:</b> identificação da iniciativa das proposições e sua congruência com o interesse dos beneficiários das políticas públicas adotadas.	Tomada de Decisão Coletiva sem Coerção; Entendimento
	<b>Alçada dos atores:</b> intensidade com que as administrações locais, dentro de determinado território, podem intervir na	Tomada de Decisão Coletiva sem coerção

Vilella (2012)		Cançado, Tenório e Pereira (2011)
Categorias	Critérios	Característica da Gestão Social a ser identificada
	problemática planejada.	
	<b>Perfil da liderança:</b> características da liderança em relação à condução descentralizadora do processo de deliberação e de execução.	Tomada de Decisão coletiva, sem Coerção; Transparência e Inteligibilidade; Entendimento
	<b>Possibilidade de exercer a própria vontade:</b> instituições, normas e procedimentos que permitam o exercício da vontade política individual ou coletiva.	Tomada de Decisão Coletiva, sem coerção
	<b>Aprovação cidadã dos resultados:</b> avaliação positiva dos atores sobre os resultados alcançados.	Entendimento
<b>Bem comum:</b> bem-estar social alcançado através da prática republicana	<b>Objetivos alcançados:</b> relação entre os objetivos planejados e os realizados.	Transparência e Inteligibilidade; Entendimento
	<b>Aprovação cidadã dos resultados:</b> avaliação positiva dos atores sobre os resultados alcançados.	Entendimento

Fonte: CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015, P. 191-193.

Os resultados da apreciação da Cidadania Deliberativa neste estudo, a partir da análise das atas das reuniões e das entrevistas foram desenvolvidos mediante os seguintes critérios de mensuração: (0) Critério não identificado; (1) Critério identificado, mas com pouca intensidade; (2) Critério identificado, mas precisa avançar; (3) Critério plenamente atendido.

Na seção seguinte apresentam-se os resultados obtidos após a aplicabilidade dos percursos metodológicos empregados, seguido de suas respectivas discussões.

#### 4. AS INFERÊNCIAS DAS CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO SOCIAL NO CONSELHO MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DE PALMAS – TO

Após a realização dos procedimentos

metodológicos de coleta dos dados foi possível verificar como se processa a participação dos representantes das entidades governamentais e não governamentais no Conselho Municipal de Assistência Social de Palmas. A participação da sociedade, nessa instância, representa um forte elemento da Gestão Social por meio de determinado grau de representatividade, conforme nos expõe Cançado (2013):

Um caminho é buscar experiências práticas onde existe a possibilidade de se constatar traços de Gestão Social de forma a entender como a ela pode ser identificada ou mesmo “construída”. Nesse sentido, os Conselhos Gestores de Políticas Públicas e as experiências de Orçamento Participativo podem ser interessantes objetos de pesquisa para o campo (CANÇADO, 2013, p.17).

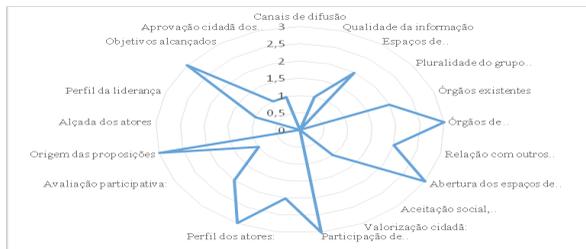
Nesse mesmo movimento Cançado (2011, p.92) afirma que “O próprio processo de deliberação coletiva, com todos os seus erros e acertos, dificuldades e até utopias, é parte do processo de educação”.

Diante dos dados obtidos pode-se conjecturar que, pela participação dos representantes da sociedade civil em nível regular às reuniões do Conselho, nota-se aproximação com a fundamentação teórica deste trabalho. Sobre a participação da sociedade Tenório (2006, p.57) enfatiza que “o conceito de gestão social não está atrelado às especificidades de políticas públicas direcionadas às questões de carência social, [...] mas também [...] onde o imperativo categórico não é apenas o eleitor e/ou contribuinte, mas sim o cidadão deliberativo [...]”.

Como resultado da Análise de Conteúdo, no caso da leitura das Atas com a metodologia proposta pode-se observar, através do Gráfico 1, que o Conselho Municipal de Assistência Social de Palmas – TO, possui em certa medida alguns dos critérios definidos para a proeminên-

cia da Cidadania Deliberativa.

Gráfico 1. Síntese dos Critérios de Análise da Cidadania Deliberativa das Atas.



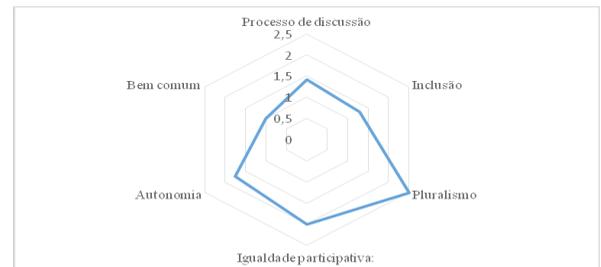
Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados da leitura das Atas, 2016.

De acordo com os critérios de Villela (2012), relativos à possibilidade de exercer a própria vontade, a forma de escolha dos representantes, a participação dos diferentes atores, a abertura dos espaços de decisão, a origem das proposições e aos órgãos de acompanhamento, percebe-se que medianamente o Conselho de Assistência Social abarca tais critérios.

Com relação aos critérios ligados à qualidade da informação, avaliação participativa, aceitação social, política e técnica, objetivos alcançados, aprovação cidadã dos resultados e origem das proposições, aparecem no processo de forma incipiente. Por fim, os canais de difusão, a pluralidade do grupo promotor, a valorização cidadã e a ação dos atores, não foram percebidos na análise de conteúdo das atas.

Ainda, em observação ao que preconiza Villela (2012) ao analisarmos a síntese da análise das 5 dimensões, como demonstrado no gráfico 2, observa-se que o pluralismo revela a multiplicidade de atores, tanto do poder público e da sociedade civil, envolvidos na tomada de decisões quanto às políticas públicas, mesmo eivados de pontos de vista diferentes, infere-se estar sendo atendido.

Gráfico 2: Síntese das 5 Dimensões Avaliadas nas Atas.



Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados da leitura das Atas, 2016.

Para os critérios relativos à inclusão, a autonomia, igualdade participativa e o processo de discussão, estão todos no mesmo patamar médio de coexistência. Contudo, quando se refere ao bem comum que reflete o bem-estar social alcançado pela prática republicana verificamos a menor média de pontos, significando ser incipiente o resultado alcançado pelas tomadas de decisão das políticas públicas nesse sentido.

Analisando-se o resultado da análise de conteúdo para os elementos dispostos por Cançado, Pereira e Tenório e Pereira (2015, p. 191-193) que se reportam à Gestão Social aparece como quesito com característica mais forte o que se refere à dialogicidade, e para embasar a importância desse item nessa análise recorre-se a RAMOS (1965. Apud JUSTEN e NETO, 2012. p. 3), que afirma:

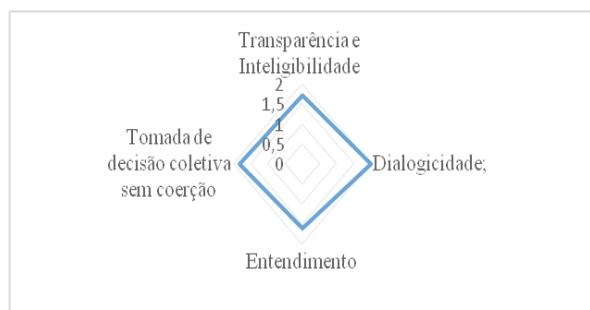
[..] A gestão social, ao priorizar a dialogicidade em espaços sociais isentos de coerção e, portanto, de distorções comunicativas, possibilita que a produção e disseminação do conhecimento sobre sustentabilidade empresarial, em fóruns científicos e espaços acadêmicos, ocorra por intermédio de uma ação comunicativa - na qual os participantes, dentro de um procedimento argumentativo, estabeleçam acordo comum sobre questões vinculadas à verdade, justiça e autenticidade [...].

No Gráfico 3, apresenta-se a Síntese das Características da Gestão Social auferidas nas Atas, nesta foi possível verificar que são evidentes os pontos quantificados para a Transparência e Inteligibilidade, a Tomada de decisão coletiva sem coerção e o Entendimento, a análise desse conteúdo guarda estrita relação com o que preconizou o Ramos (1965).

Outros elementos pode-se inferir da análise de conteúdo das Atas, como o fato dos participantes terem a liberdade para propor ações exercendo, desse modo, a sua vontade própria, faltando ainda a integralização com outros setores com visões diferentes e o uso de estruturas físicas que possibilitem melhores condições para a realização das reuniões.

Perceberam-se algumas interações com demais órgãos de assistência social, algo ainda rudimentar e quanto ao perfil dos atores, esse é multidisciplinar. Não se percebe na análise das atas do Conselho elementos relativos aos canais de difusão, o compartilhamento da liderança, a valorização do Conselho por parte da sociedade civil e a intervenção do poder público nos processos planejados.

Gráfico 3. Síntese das Características da Gestão Social nas Atas.



Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados da leitura das Atas, 2016.

Na análise de conteúdo das entrevistas realizadas com membros do Conselho, demonstradas nos Gráficos 4 e 5, é possível observar que o Conselho Municipal de Assistência Social de Palmas – TO atende os critérios de Villela

(2012). Nesse sentido pode-se afirmar que os quesitos relativos aos Canais de Difusão, Qualidade da Informação, Órgãos de acompanhamento, abertura dos espaços de decisão, avaliação participativa e perfil da liderança são os que menores pontuações auferiram, pois foram identificados porém com pouca intensidade. Quanto aos critérios que foram identificados, mas precisam avançar temos os espaços de transversalidade, a pluralidade do grupo promotor, os órgãos existentes, a aceitação social, política e técnica, o discurso dos representantes, a competência dos atores, a possibilidade de exercer a própria vontade e os objetivos alcançados.

Com melhor desempenho na avaliação encontram-se os dados relativos à participação de diferentes atores e seus perfis. Na categoria que compreende a forma de escolha dos representantes e a origem das proposições a serem discutidas no Conselho, verificou-se resultados tidos como critérios plenamente atendidos.

Na análise das 5 Dimensões de Villela (2012), o pluralismo que trata da multiplicidade dos atores, tanto do poder público e da sociedade civil, envolvidos na tomada de decisões quanto às políticas públicas, estão plenamente atendidos, mesmo permeados de pontos de vista diferentes.

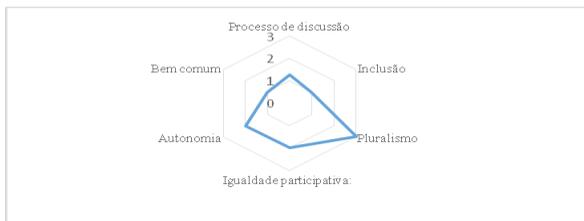
Sobre esse aspecto o representante governamental mencionou que os participantes do Conselho analisado não estavam preparados para deliberarem sobre temas variados, ele interpôs que: “Há muitos conselheiros que não possuem os conhecimentos necessários para realizar com responsabilidade e propriedade a função de Controle Social das Políticas Públicas”. Já em uma visão mais otimista o representante de instituição não governamental aduziu que “Sim, o conselho tem a missão de zelar que significa cuidar, acompanhar, avaliar e fiscalizar. O CMAS tem o compromisso e responsabilidade de buscar e cobrar informações sobre qualquer serviço social prestado e avaliar se estão conforme propostos no SUAS. A ação de zelar é

um processo constante”.

Nesse caso específico, apesar das visões supracitadas serem divergentes, observa-se que promover ações visando à disseminação do conhecimento da Política de Assistência Social e do papel dos conselheiros no acompanhamento dessa política torna-se extremamente oportuno.

Observou-se ainda que haja uma regressão quando se trata de Autonomia e Inclusão, esses foram identificados com pouca intensidade, chamando atenção o quesito referente ao bem comum, que aproxima-se de zero.

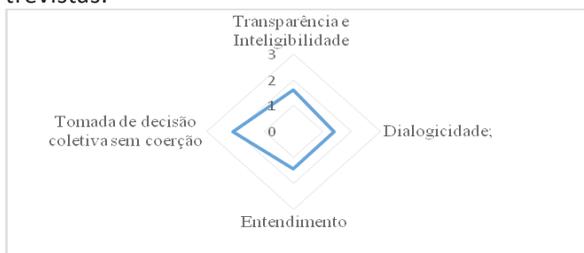
Gráfico 4: Síntese das 5 Dimensões Avaliadas nas Entrevistas.



Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados da pesquisa, 2016.

Por fim, verificou-se que os dados constantes no Gráfico 5, com relação as proposições de Cançado, Pereira e Tenório (2015, p. 191-193) que o critério plenamente atendido refere-se à tomada de decisão coletiva sem coerção.

Gráfico 5: Síntese da Gestão Social Avaliada nas Entrevistas.



Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados da pesquisa, 2016.

Diferentemente do que foi observado na análise das atas, as entrevistas revelaram que a dialogicidade é o critério que menor pontuação apresenta, sendo classificado com pouca intensidade e que precisa avançar. No mesmo patamar encontra-se o Entendimento e num nível um pouco menor aparece a transparência e a inteligibilidade.

## 5. CONCLUSÕES

Nesta pesquisa é notável o grau de proximidade das prerrogativas da teoria da Gestão Social com os propósitos das Políticas Públicas de Assistência Social, especificamente, por meio de sua instância formal, ou seja, os conselhos gestores. Assim, este estudo se propôs a identificar as características da Gestão Social no Conselho Municipal de Assistência Social na cidade de Palmas – TO, por meio da aplicação de um protocolo de pesquisa validado.

Os resultados indicaram que apesar das discussões e deliberações do Conselho avaliado ser permeadas por um planejamento prévio baseado em elementos de gerência científica, é possível inferir que a participação, nesse conselho aproxima-se dos fundamentos inerentes à Gestão Social uma vez que contempla a inclusão do outro nas discussões a fim de alcançar a concordância dos participantes.

Essa inclusão compreende a elaboração dos planos antes de sua apresentação no Conselho para discussão e votação, o que é plenamente observado pelo Conselho Municipal de Assistência Social de Palmas, aproximando-se do que Cançado, Pereira e Tenório (2015, p.191:193) declinam por Entendimento como elemento de Gestão Social.

Mesmo restando aos representantes do Conselho aprovar ou não, os temas de cunho tecno-burocrático realizados pelos gestores municipais, esses se inserem no instituto da Tomada de decisão coletiva sem coerção, e de modo proeminente, enquadrando-se como forte elemento de Gestão Social. Essa afirmação

encontra respaldo em Lave e Winger (1991) que considera o ato de observar grupos ou pessoas mais experientes como um mecanismo que leva a efetiva participação.

Resta claro que, o “learning by doing” discutido por Araújo (2012) é caminho que proporciona aos Conselheiros o aprendizado pela prática, mesmo porque as entidades não governamentais participantes do Conselho são conhecedoras das necessidades da comunidade e proximidade com as realidades e problemas sociais locais.

A rotatividade na Presidência do Conselho identifica mais um elemento da Gestão Social, a Dialogicidade juntamente com a interação existente entre diversos órgãos de Assistência Social na região, os quais articulam os interesses dos cidadãos permitindo igual participação na tomada de decisões.

A Transparência e Inteligibilidade que também caracterizam a Gestão Social aparecem de forma identificada, mas com pouca intensidade, sendo um entrave na divulgação das informações e fomento para a mobilização dos participantes. Contudo, mesmo de forma não intensiva estão presentes como elemento que caracteriza o objeto de pesquisa deste estudo.

Em suma, conclui-se após o desenvolvimento desta pesquisa, que o Conselho Municipal de Assistência Social de Palmas – TO, parece ser o fórum onde se efetiva a participação social no processo assistencial, visto oportunizar de modo representativo, a participação popular na discussão dessa política pública.

Os resultados supracitados assinalaram que existem práticas no Conselho Municipal de Assistência Social de Palmas de características da Gestão Social, sendo que algumas delas foram mais acentuadas e outras menos.

Para estudos posteriores recomenda-se aprofundar esta pesquisa em demais conselhos gestores de políticas públicas, para a realização de análises comparativas. Como também se faz oportuno ampliar e se necessário aprimorar o instrumento utilizado.

Além disso, a título de sugestão, indica-se, que os conselhos gestores se apropriem dos fundamentos teóricos e práticos da Gestão Social para o desenvolvimento de suas ações e, para o conseqüente, refinamento da democracia brasileira. Tal apropriação, sem dúvida, demandará a abertura de canais de comunicação/difusão entre os pares de pesquisadores da Gestão Social com as instâncias formais estabelecidas para a efetividade do controle social da sociedade sobre o Estado. Nesse sentido, cabem às universidades, aos grupos de pesquisa e aos fóruns de discussões promoverem ações que envolvam os membros dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E. T. de. **(In)consistências da gestão social e seus processos de formação**: um campo em construção. 2012. 257 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.sapientia.pucsp.br//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=14602](http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=14602)> Acesso em 25 abr. 2014.

ARAÚJO, E. T. de. Gestão social. In: BUOLLOSA, R. de F. (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014, pp.85-90.

AVRITZER, L. Apresentação. In: PEDRINI, D. M.; ADAMS, T.; SILVA, V. R. da. (Orgs.). **Controle social de políticas públicas**: caminhos, descobertas e desafios. São Paulo: Paulus, 2007, cap. Apresentação, p. 7-9.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 18 jun. 2016.

BRASIL. **Lei 1.021, de 05 de julho de 2001**. Câmara Municipal de Palmas. Disponível em: <<http://cm-palmas.jusbrasil.com.br/legislacao/248216/lei-1021-01>>. Acesso em 18 jun. 2016.

BRASIL. **Lei 8.742/1993, Lei Orgânica da Assistência Social**. Brasília, MPAS/SAS, 1997. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pes>>

quisa/publicacoes/edicoes/arquivos-mobi/loas-2a-edicao >. Acesso em 18 jun. 2016.

BRASIL. **Lei Ordinária nº 570, de 26 de fevereiro de 1996**. Câmara Municipal de Palmas. Disponível em: <<http://cm-palmas.jusbrasil.com.br/legislacao/252470/lei-570-96>>. Acesso em 18 jun. 2016.

CANÇADO, A. C. **Gestão social**. In: BUOLLOSA, Rosana de Freitas (org.). *Dicionário para a formação em gestão social*. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014, pp. 80-84.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão social: epistemologia de um paradigma**. 2 Ed. Curitiba: CRV, 2015.

CANÇADO, A. C.; RIGO, A. S. **Fundamentos teóricos da gestão social: aprofundando a discussão**. In: FERREIRA, M. A. M. (org.). *Administração pública, economia solidária e gestão social: limites, desafios e possibilidades*. Viçosa, MG: UFV, 2014, cap. pp. 54-82.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO F. G.; PEREIRA, J. R. **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 681-703, 2011.

CANÇADO, A. C. **Gestão social: um debate para a construção do campo**. Revista NAU Social. V.4, n.6, p. 191-209 Maio/Out 2013. Disponível em <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/viewFile/313/251>>. Acesso em 18 jun. 2016.

CANÇADO, A. C. **Fundamentos Teóricos da Gestão Social**. Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras. Programa de Pós-Graduação em Administração. Lavras. 2011.

CARVALHO, G. F. de. **A assistência social no Brasil: da caridade ao direito**. Pontifícia Universidade Católica – PUC. Monografia apresentada ao Departamento de Direito. Rio de Janeiro. 2008.

FONTENELE, I. C.. **A política de assistência social no Brasil: o foco da família e a questão dos mínimos necessários**. Sociedade em Debate. Pelotas. 2007.

GOHN, M. da G. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. 2. Ed. São Paulo, Cortez, 2003. (Coleção questões da nossa época; v. 84).

JUSTEN, C.E.; NETO, L. M. **Do economi-**

**cismo à dialogicidade: as contribuições do paradigma da ecologia profunda e da noção de gestão social para a temática da sustentabilidade empresarial**. Cadernos EBAPE.BR. vol. 10 nº 3. Rio de Janeiro. 2012.

LAVE, Jean. WENGER, Etienne. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991. Disponível no sítio <http://www.cambridge.org/us/academic/subjects/psychology/developmental-psychology/situated-learning-legitimate-peripheral-participation>.

OLIVEIRA, I. M.de. **Assistência social e a cultura do atraso**. III Jornada Internacional de Políticas Públicas. Trabalho de Pós-Graduação da Universidade Federal do Maranhão – UFMA. São Luís. 2007.

PEDRINI, D. M. **Investigar, para quê? a pesquisa como possibilidade de capacitação e mobilização popular**. In: PEDRINI, D. M.; ADAMS, T.; SILVA, V. R. da. (Orgs.). *Controle social de políticas públicas: caminhos, descobertas e desafios*. São Paulo: Paulus, 2007, cap. 1, p. 21-46.

PINHO, J. A. G. de. **Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira**. In: RIGO, A. S. et al. (orgs.). *Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: Ações, articulações e agenda*. Recife: UNIVASF, 2010, pp. 21-52.

RUDÁ, R. **O maior fenômeno sociológico do Brasil: a nova classe média**. Disponível em: <<http://www.escoladegoverno.org.br/artigos/209-nova-classe-media>>. Acesso em 18 jun. 2016.

SANTOS, P. R. dos. **A institucionalização da participação no governo Lula: um estudo de caso sobre o conselho de desenvolvimento econômico e social**. 2012. 55 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/72748>> Acesso em 30 mai. 2014.

SILVA, F. R. Da. **Controle social: a gestão social das ações do estado**. 2015. 177f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Federal do Tocantins - UFT. Palmas-TO, 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11612/190>> Acesso em 18 jun. 2016.

SZAZI, E. **Sociedade civil, conselhos e políti-**

**cas públicas: os âmbitos do terceiro setor.** In: CARNEIRO, J. M. B; DANTAS, H. (orgs.). *Parceria social público-privada: textos de referência.* São Paulo: Oficina Municipal, 2012. Cap. 14. 303-325.

TEIXEIRA, M. A. C; CARNEIRO, J. M. B. **Descen-  
tralização de políticas públicas no Brasil pós-1988.**  
In: CARNEIRO, J. M. B; DANTAS, H. (orgs.). *Parceria  
social público-privada: textos de referência.* São  
Paulo: Oficina Municipal, 2012. Cap. 4. 77-102.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social, um conceito  
não-idêntico? Ou a insuficiência inevitável do pen-  
samento.** In: CANÇADO; A. C.; TENÓRIO, F. G.; SILVA  
JR., J. T. (orgs.). *Gestão social: aspectos Teóricos e  
aplicações.* Ijuí: Unijuí, 2012, cap. 01, pp. 23-36.

TENÓRIO, F. G. **(Re) Visitando o conceito de  
gestão social.** In: SILVA JUNIOR, J.T. et al. (Org.). *Ges-  
tão Social: praticas em Debate, Teorias em Constru-  
ção.* Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. 39 p.

TENÓRIO, F. G. **A trajetória do Programa de  
Estudos em Gestão Social (Pegs).** *Revista Adminis-  
tração Pública*, v.40, n.6, dez., 2006.

TENÓRIO, F. G. et al. **A relação entre a socie-  
dade civil e o Estado na formulação de políticas pú-  
blicas na microrregião de Garanhuns.** In: PEREIRA;  
et. al. (Orgs.). *Gestão social e gestão pública: inter-  
faces e delimitações.* Lavras: Ed. UFLA, 2011. cap.  
2, pp.61-77.

VILLELA, L. E. **Escopo metodológico.** In: TE-  
NÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). *Cidadania e  
desenvolvimento local: critérios de análise.* Rio de  
Janeiro: FGV, 2012. p.35-46.