

O MODELO OS DO ESPÍRITO SANTO: A GESTÃO DE UM CENTRO SOCIOEDUCATIVO

Danielle Merisio Fernandes Alexandre
Fernando Antonio Marins de Albuquerque



O MODELO OS DO ESPÍRITO SANTO: A GESTÃO DE UM CENTRO SOCIOEDUCATIVO

Danielle Merisio Fernandes Alexandre
Fernando Antonio Marins de Albuquerque

RESUMO

O Objetivo deste trabalho é o de avaliar o processo histórico de implementação de um modelo de gestão com foco em resultados, por meio da contratualização com Organização Social, no atendimento socioeducativo a adolescentes em conflito com a lei no estado do Espírito Santo, especificamente em cumprimento de medida socioeducativa de internação no Centro Socioeducativo de Atendimento ao Adolescente em Conflito com a Lei do Instituto de Atendimento Sócio-Educativo do Espírito Santo (IASSES). Em um primeiro momento discutiremos sobre o processo histórico e institucional da parceria, desde a sua formulação até a formatação e formalização do contrato de gestão, sendo importante aqui destacar o estímulo que o Estado do Espírito Santo provoca ao instituir enquanto um dos pilares principais do seu plano estratégico de longo prazo a melhoria da qualidade na gestão pública, sendo o foco em resultados um dos seus pressupostos básicos a fim de dotar o Governo do Estado do Espírito Santo de um modelo de gestão orientada para resultados, visando o aumento da sua capacidade de produzir, avaliar e comunicar benefícios relevantes para a sociedade (Espírito Santo, 2006). E a participação da Sociedade Civil na gestão de Políticas Públicas comparece enquanto objetivo do Governo do Estado no mesmo plano estratégico para melhorar a qualidade, reduzir custos e ampliar a cobertura da prestação de serviços públicos, por meio de parcerias com entidades da sociedade civil organizada, com ênfase nas áreas de saúde, educação, cultura, segurança pública, meio ambiente e ciência e tecnologia (Espírito Santo, 2006). Em um segundo momento, decorrido o primeiro ano de execução do contrato de gestão, apresentaremos uma análise geral dos resultados obtidos a partir da contratualização de resultados, apontando ainda aspectos levantados no decorrer da experiência. É importante destacar os objetivos específicos do presente trabalho, quais sejam: Descrever o processo histórico da contratualização de resultados enquanto uma premissa de governo no estado do Espírito Santo; Descrever o marco regulatório da política de atendimento socioeducativo ao adolescente em conflito com a lei e a participação da sociedade civil; a participação do Instituto de Atendimento Sócio-Educativo do Espírito Santo (IASSES) na execução da política de atendimento a esse público e a participação do Instituto no processo de modernização da gestão no estado do Espírito Santo; Descrever o processo de implementação do modelo de contratualização por resultados no atendimento socioeducativo a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de internação no Centro Socioeducativo de Atendimento ao Adolescente em Conflito com a Lei do Instituto de Atendimento Sócio-Educativo do Espírito Santo (IASSES); Apontar e analisar as principais dificuldades encontradas durante o processo de implementação do modelo e os pontos fortes e fracos para a



gestão da política pública e do Centro Socioeducativo enquanto espaço institucional para o cumprimento da medida socioeducativa pelo adolescente; Apontar as fortalezas e os desafios para o sucesso do modelo de contratualização a ser implantado pelo IASES. A metodologia para elaboração do presente trabalho foi pautada em métodos qualitativos, que, de acordo com Richardson e Peres (et al. 1999), se justifica como uma forma adequada de entender um fenômeno social, se caracterizando como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Para tanto foram adotadas as metodologias de consulta documental e bibliográfica e de observação participante, tendo em vista a participação direta dos mesmos no processo de contratualização de resultados com Organização Social para o atendimento socioeducativo a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de internação no Centro Socioeducativo de Atendimento ao Adolescente em Conflito com a Lei do IASES, objeto do presente estudo. Além disso, foram realizadas entrevistas qualitativas em profundidade, utilizando-se roteiro estruturado, envolvendo atores participantes do processo de contratualização de resultados, bem como a análise das avaliações realizadas pela comissão de monitoramento e avaliação do contrato de gestão, visitas a entidade parceira, onde foram realizadas análise de documentação e avaliação dos serviços junto aos responsáveis pela organização social e público atendido, que inclui adolescentes, familiares e órgãos envolvidos na execução da política de atendimento ao adolescente em conflito com a lei. Quanto as principais conclusões, apontamos que superados os obstáculos iniciais para a implementação do modelo de gestão por Organização Social enquanto política pública de governo, desde a resistência natural a processos de mudanças, questionamentos acerca do custo do projeto e formato de aplicação de recursos, inerente a este modelo de contratualização, ausência de conhecimento técnico entre as equipes para a execução das ações de monitoramento e avaliação, podemos constatar que os resultados alcançados justificam todo o investimento intelectual e financeiro sobre o modelo. Neste sentido, apontaremos os principais resultados e avanços que fortaleceram a política de atendimento ao adolescente em conflito com a lei, favorecendo novas perspectivas de atendimento e inclusão social deste que é o público atendido pelo contrato de gestão, bem como contribuíram para a aceitação e adoção do modelo de contratualização de resultados com Organizações Sociais enquanto um modelo de gestão eficiente e eficaz, tanto na área fim, quanto nas demais áreas do executivo estadual.



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
1.1 Objetivo geral.....	9
1.2 Objetivos específicos.....	9
2 METODOLOGIA.....	11
3 PROCESSO HISTÓRICO DA IMPLEMENTAÇÃO DA CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS COM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS NA GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO.....	12
4 A ADOÇÃO DO MODELO DE CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS COM ORGANIZAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO DO ATENDIMENTO AO ADOLESCENTE NO CENTRO DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO AO ADOLESCENTE EM CONFLITO COM A LEI DE CARIACICA/ES.....	16
5 CONCLUSÕES.....	20
6 REFERÊNCIAS.....	21



1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem-se debatido, de modo acirrado, acerca do papel que o Estado deve desempenhar e qual o seu tamanho ideal. Essa discussão nos remete aos anos 80, quando as tensões pré-democráticas já apontavam para as grandes mudanças na participação popular na luta pela universalização dos direitos dos cidadãos.

Para ilustrar a era pré-constituente, utilizamos uma declaração de Marx (apud LESSA 2007, p.37) que diz que o Estado

[...] anula, a seu modo, as diferenças de nascimento, de status social, de cultura e de ocupação, ao declarar o nascimento, o status social, a cultura e a ocupação do homem como diferenças não políticas [...] ao abordar todos os elementos da vida real do povo do ponto de vista do Estado.

O Estado de Bem Estar Social da década de 60 estava presente, sem uma regulamentação incipiente, sem definição de papéis. A crise econômica e fiscal não mais permitia o financiamento das políticas públicas, que até então eram realizadas por agências, centralizadas no âmbito do governo federal, como a Legião Brasileira da Assistência (LBA), com pouca participação da sociedade civil, restringindo-se a algumas entidades filantrópicas, sobretudo oriundas da Igreja Católica.

Lara (2008, p.33-39) aponta mudanças no papel da sociedade civil na década de 70, sobretudo na atuação dos movimentos sociais, levando a ruptura conceitual da sociedade, passando a ser vista como uma esfera autônoma com forte representação na vida pública.

Lara (2008, p.33-39) comenta ainda que a atuação da sociedade civil através dos movimentos sociais, Organizações Não Governamentais - ONG's, associações comunitárias culminou no surgimento de uma terceira esfera, chamada de esfera pública não estatal, que até então não havia sido identificada.

Abruccio (2007) comenta que “A partir da década de 80 houve um processo de reformulação do Estado em várias partes do mundo e essa reforma tem causado um impacto muito grande nas políticas públicas (acesso em 04 de novembro de 2008).

Com a promulgação da Constituição de 1988, as políticas públicas passaram por um processo de regulação. O Estado passa a distribuir suas responsabilidades entre cada ente federado, descentralizando competências, não somente quanto a execução, mas também quanto ao financiamento.



Nesse sentido, observamos que a Constituição introduziu reformas institucionais e mudanças estruturais na organização do Estado, oportunizando, inclusive, a participação da sociedade civil na elaboração e execução de políticas públicas, traduzindo-se como uma importante ferramenta democrática e de mudança social. É a garantia da Seguridade Social, que, com a Carta Magna Brasileira de 1988 ganha aspectos universais, sendo definida em seu artigo 194 como “[...] um conjunto integrado de ações de iniciativa dos poderes públicos e da sociedade, destinados a assegurar os direitos relativos a saúde, à previdência e à assistência social” (Brasil, 1988, p.113).

A partir da nova Carta Magna, saúde, educação, assistência social passaram a ser políticas que efetivamente permitem a participação popular na sua gestão. A partir daí, importantes instrumentos surgem enquanto marcos regulatório das políticas públicas, marcando a participação do estado e da sociedade civil. Destacamos a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS)e o Estatuto da Criança e do Adolescente.

Desse modo, o Estado diminui o papel somente de executor ou prestador direto de serviços, reforçando seu papel de elaborador e regulador dos mesmos. De acordo com o Cadernos MARE da reforma do estado (1997), Volume 2, Organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, deve-se, entretanto, observar os serviços exclusivos e não exclusivos ao Estado.

Como atividade exclusiva, o documento define como sendo o setor no qual são prestados serviços que só o Estado pode realizar, ou seja, aqueles em que se exerce o poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar. Já como serviços não exclusivos, a definição abrange aqueles setores onde o Estado pode atuar de forma simultânea com os particulares. Nesses setores, as organizações parceiras não possuem o poder do estado, mas este se faz presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde.

Na década de 90, de acordo com Bresser Pereira

[...] se verificou a inviabilidade da proposta conservadora de Estado mínimo, estas reformas revelaram sua verdadeira natureza: uma condição necessária da reconstrução do Estado - para que este pudesse realizar não apenas suas tarefas clássicas de garantia da propriedade e dos contratos, mas também seu papel de garantidor dos direitos sociais e de promotor da competitividade do seu respectivo país (s.d., acesso em 21 de setembro de 2008).



Com a descentralização das políticas públicas e a abertura para a participação efetiva da sociedade civil, na década de 90, o movimento de criação de Organizações Não Governamentais (ONGs) se aquece. Essas instituições vêm se juntar à parcela de entidades filantrópicas já existentes, entretanto com o diferencial de que, de modo geral surgem com particularidades históricas de seus membros, sobretudo daqueles já envolvidos em processos de lutas pela democratização do estado e das políticas sociais.

É forte também a articulação de grupos empresariais e de pessoas que se organizam para que, de alguma forma, possam agregar a execução e o financiamento de políticas públicas, conforme preconizado na Constituição Federal.

E é importante falar em financiamento das políticas públicas, uma vez que, com a descentralização constitucional, o estado passa a contar com novos parceiros nesse aspecto, que se movimentam via fundos específicos – como o Fundo da Criança e do Adolescente (FIA), por exemplo – ou por meio de ações diretas financiadas por empresas com estratégias de intervenção social comunitária (Arcelor Mittal, Belgo Mineira, Vale) e/ou fundações de grande porte (Fundação Abrinq, Fundação Ayrton Senna). Para Abrucco (s.d., acesso em 21 de setembro de 2008) as boas práticas da Federação se devem a articulação entre diferentes instâncias governamentais.

Essas organizações vieram ocupar os espaços abertos pela legislação para o compartilhamento da gestão de programas de atendimento a políticas públicas diversas, vinculadas à legislação específica de cada política e, sobretudo, aos preceitos da Constituição Federal. Porém, a partir da Constituição de 1988 e normas posteriores, essas instituições surgem submetidas às regulações específicas, bem como à fiscalização e ao controle de órgãos como o Ministério Público, por exemplo, e ao controle social dos Conselhos de Políticas Públicas.

A regulação da participação das ONG's no contexto das políticas públicas se torna algo forte e definido, também no que tange as suas instâncias de atuação. De certo modo, o compartilhamento de responsabilidades entre Estado e Sociedade Civil tratava-se de algo organizado e regulamentado em legislações específicas para cada área de atuação.

Mas aqui cabe retornar ao contexto de reforma do estado a que nos remete Bresser Pereira. Para ele, o resultado dessa reforma deverá ser



[...] um Estado mais eficiente, que responda a quem de fato deve responder: o cidadão. Logo, será um Estado que estará agindo em parceria com a sociedade e de acordo com os seus anseios. Será um Estado menos voltado para a proteção e mais para a promoção da capacidade de competição. Será um Estado que não utilizará burocratas estatais para executar os serviços sociais e científicos, mas contratará competitivamente organizações públicas não-estatais. Será o que propusemos chamar de um Estado Social-Liberal, em substituição ao Estado Social-Burocrata do século vinte. Um Estado certamente democrático, porque o grande feito político do século vinte foi ter consolidado a democracia. (s.d., acesso em 21 de setembro de 2008).

E na definição dos serviços a que participação público-estatal está aberta delineou também as características de cada instituição, ou modelo de gestão a que os serviços estavam submetidos.

Também sentiu-se a necessidade de qualificar as instituições, sobre prerrogativas legais que norteiem a sua atuação, de modo a submetê-las ao controle fiscal, evitando-se a ocorrência de fraudes e ações de grupos ilícitos na gestão de políticas afetas, principalmente, a cidadãos menos favorecidos socialmente.

As legislações pertinentes as Agências Reguladoras, as Organizações Sociais (primeiramente no âmbito Federal) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) vieram ao encontro das necessidades do mercado crescente de ONGs na seara do atendimento ao cidadão.

Neste segmento, os modelos de parceria entre Estado e Sociedade Civil também se diversificaram, seguindo as premissas da descentralização político-administrativa e financeira prevista na Constituição Federal.

De acordo com Trosa (2001), a modernização do serviço público impõe, ao mesmo tempo, uma necessidade de transparência e de revalorização do papel do próprio serviço junto aos usuários e aos cidadãos, valorizando-se o gerenciamento e a melhoria dos procedimentos internos de gestão da administração.

O foco no resultado é uma tendência mundial da nova gestão pública. Desburocratizar para fazer acontecer é algo que deve preceder as ações do gestor público, obviamente sem burlar as premissas legais e constitucionais da Administração Pública. Para Abruccio (2007) além de os processos de reforma da gestão pública apresentarem tendências mundiais no que diz respeito a aplicação de gestão baseada em metas e resultados, é também necessário observar que gestão pública e políticas públicas devem andar juntas no sentido de superar os desafios ainda existentes para a gestão de equipamentos da área de políticas de massa,



como a saúde, por exemplo, onde a contratualização de resultados pode torná-la mais eficiente.

Para Pacheco (2004) a contratualização de resultados “[...] é uma das principais inovações institucionais geradas no âmbito das reformas do aparelho do Estado nas últimas duas e meio décadas (acesso em 04 de novembro de 2008). A autora complementa que “A contratualização de resultados é também apontada como uma das três principais estratégias da nova gestão pública dentre as que mais promoveram mudanças substantivas na qualidade dos serviços públicos (PACHECO, Regina, 2004. Acesso em 04 de novembro de 2008)”.

Nesse íterim se torna interessante a fala de Bresser Pereira sobre a reforma do estado nos anos 90 e o que, na visão dele, ela pressupõe:

[...]cidadãos e para eles está voltada. Cidadãos menos protegidos ou tutelados pelo Estado, porém mais livres, na medida em que o Estado que reduz sua face paternalista, torna-se ele próprio competitivo, e, assim, requer cidadãos mais maduros politicamente. Cidadãos talvez mais individualistas porque mais conscientes dos seus direitos individuais, mas também mais solidários, embora isto possa parecer contraditório, porque mais aptos à ação coletiva e portanto mais dispostos a se organizar em instituições de interesse público ou de proteção de interesses diretos do próprio grupo. Esta reforma em curso, da forma que a vejo, não parte da premissa burocrática de um Estado isolado da sociedade, agindo somente de acordo com a técnica de seus quadros burocráticos, nem da premissa neoliberal de um Estado também sem sociedade, em que indivíduos isolados tomam decisões no mercado econômico e no mercado político. Por isso ela exige a participação ativa dos cidadãos; por isso o novo Estado que está surgindo não será indiferente ou superior à sociedade, pelo contrário, estará institucionalizando mecanismos que permitam uma participação cada vez maior dos cidadãos, uma democracia cada vez mais direta; por isso as reformulações em curso são também uma expressão de redefinições no campo da própria cidadania, que vem alargando o seu escopo, constituindo sujeitos sociais mais cientes de seus direitos e deveres em uma sociedade democrática em que competição e solidariedade continuarão a se complementar e se contradizer (s.d., acesso em 21 de setembro de 2008).

É nessa perspectiva que o presente trabalho trata de novos modelos para gestão de políticas públicas, focando o cidadão como ator principal, aqui tratando, conforme discorreremos a seguir, do atendimento ao adolescente em conflito com a lei.

Primeiramente realizaremos um breve resgate histórico do processo de modernização da gestão pública no Espírito Santo, com a regulação específica de que trata a gestão por resultados.

Passaremos, em um segundo momento, a discorrer sobre a política nacional e estadual de atendimento ao adolescente em conflito com a lei; histórico



da política, dados institucionais, marcos regulatórios, compartilhamento de responsabilidades e a participação da instituição estadual gestora da política de atendimento ao adolescente em conflito com a lei no processo de modernização da gestão estadual, culminando no estudo de caso da implementação do modelo de gestão com foco em resultados, por meio de contratualização com Organização Social, na gestão da política de atendimento ao adolescente em conflito com a lei.

1.1 Objetivo geral

O Objetivo deste trabalho é o de avaliar o processo histórico de implementação de um modelo de gestão com foco em resultados, por meio da contratualização com Organização Social, no atendimento socioeducativo a adolescentes em conflito com a lei no estado do Espírito Santo, especificamente em cumprimento de medida socioeducativa de internação no Centro Socioeducativo de Atendimento ao Adolescente em Conflito com a Lei do Instituto de Atendimento Sócio-Educativo do Espírito Santo (IASSES).

1.2 Objetivos específicos

- Descrever o processo histórico da contratualização de resultados enquanto uma premissa de governo no estado do Espírito Santo;
- Descrever o marco regulatório da política de atendimento socioeducativo ao adolescente em conflito com a lei e a participação da sociedade civil; a participação do Instituto de Atendimento Sócio-Educativo do Espírito Santo (IASSES) na execução da política de atendimento a esse público e a participação do Instituto no processo de modernização da gestão no estado do Espírito Santo;
- Descrever o processo de implementação do modelo de contratualização por resultados no atendimento socioeducativo a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de internação no Centro Socioeducativo de Atendimento ao Adolescente em Conflito com a Lei do Instituto de Atendimento Sócio-Educativo do Espírito Santo (IASSES);



- Apontar e analisar as principais dificuldades encontradas durante o processo de implementação do modelo e os pontos fortes e fracos para a gestão da política pública e do Centro Socioeducativo enquanto espaço institucional para o cumprimento da medida socioeducativa pelo adolescente;
- Apontar as fortalezas e os desafios para o sucesso do modelo de contratualização implantado pelo IASES.



2 METODOLOGIA

Para a construção do presente trabalho os autores se pautaram em métodos qualitativos, que, de acordo com Richardson e Peres (et al. 1999), se justifica como uma forma adequada de entender um fenômeno social, se caracterizando como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Para tanto foram adotadas as metodologias de consulta documental e bibliográfica e de observação participante, tendo em vista a participação direta dos autores no processo de contratualização de resultados com Organização Social para o atendimento socioeducativo a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de internação no Centro Socioeducativo de Atendimento ao Adolescente em Conflito com a Lei do IASES, objeto do presente estudo.

Além disso, foram realizadas entrevistas qualitativas em profundidade, utilizando-se roteiro estruturado, envolvendo atores participantes do processo de contratualização de resultados. Foram contatados 06 (seis) entrevistados potenciais, entretanto somente 03 (três) participaram das entrevistas. A principal alegação para a não participação se deu em função das agendas, sobretudo no período eleitoral.



3 PROCESSO HISTÓRICO DA IMPLEMENTAÇÃO DA CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS COM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS NA GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Enquanto se propunha a modernização institucional do Estado e a abertura a participação da sociedade civil no compartilhamento das responsabilidades na gestão das políticas públicas, o Estado do Espírito Santo era alvo de retrocesso administrativo, com a “quase falência” da máquina pública e o desrespeito as legislações de defesa de direitos dos cidadãos, como, por exemplo, do Estatuto da Criança e do Adolescente, que historicamente exigiu do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA) a publicação de Resolução nº 23 de 13 de abril de 1994, no Diário Oficial da União de 10/05/1994 para o seu cumprimento no Estado, pelo então Governador Albuíno Azeredo:

Insta o Governador do Estado do Espírito Santo, Dr. Albuíno Azevedo, a empenhar-se pessoalmente na implantação do Estatuto da Criança e do Adolescente. (Brasil, 1994, acesso em 28 de setembro de 2008).

Os anos que seguiram tornaram o Estado palco de outras questões que referendaram o desmande e no uso indevido da máquina pública. Poucos investimentos em políticas sociais e nos servidores públicos não garantiam a qualidade e a efetividade dos serviços.

A crise institucional atingia não somente o executivo, mas também o legislativo estadual. E foi neste período que a qualificação de Organizações Sociais foi regulamentada no estado, por meio da Lei Complementar 158, de 01 de julho de 1999, à época do então Governador do Estado José Inácio Ferreira e do Presidente da Assembléia legislativa, Sr. José Carlos Gratz, atores de um dos maiores escândalos de corrupção pública nacional. Isso indica uma fragilidade da Lei em sua criação.

Foi então pelas mãos do atual Governador do Estado, por meio do processo de resgate histórico da instituição “Estado capixaba” que a modernização da gestão pública voltou a ser foco. Fato disso é que somente após o período institucional crítico do estado é que ela foi regulamentada pelo Decreto Estadual nº 1645 – R de 27 de março de 2006, passando a ser percebida como um mecanismo importante de modernização da gestão estadual. Temos aí um lapso temporal de



quase uma década, o que nos remete a concluir que a gestão pública por resultados não era, até então, uma política de governo.

Aqui cabe destacar que esse período é também marcante, pois coincide com a elaboração do Plano Estratégico 2025, que tem como seus dois principais pilares a qualidade da gestão e o equilíbrio fiscal, pilares esses que somente se equilibram a partir de uma política pública de gestão eficaz.

No documento “Plano Estratégico 2025” a Gestão Orientada para Resultados é pressuposto básico, conforme prevê o Projeto 82, cujos objetivos discorrem sobre

Dotar o Governo do Estado do Espírito Santo de um modelo de gestão orientada para resultados, visando ao aumento da sua capacidade de produzir, avaliar e comunicar benefícios relevantes para a sociedade (Espírito Santo, 2006).

E a participação da Sociedade Civil na gestão de Políticas Públicas está prevista no Projeto 87: Ampliação da Gestão Pública Não Governamental que tem como objetivo

Melhorar a qualidade, reduzir custos e ampliar a cobertura da prestação de serviços públicos, por meio de parcerias com entidades da sociedade civil organizada, com ênfase nas áreas de saúde, educação, cultura, segurança pública, meio ambiente e ciência e tecnologia (Espírito Santo, 2006).

Até a sua regulamentação em 2006, a Lei Complementar 158, de 01 de julho de 1999 não havia qualificado nenhuma Organização Social. Destaca-se que a regulamentação da Lei ocorreu em meio ao processo de discussão da qualificação de Organizações Sociais enquanto uma das parcerias possíveis dentro do que se prevê no modelo de gestão pautado no 2025. Isso fica claro ao observarmos que os objetivos do Projeto 87 do Plano Estratégico 2025 vão de encontro aos artigos da Lei Federal 9790, de 23 de março de 1999 (Lei das OSCIPs) e da Lei Estadual de Qualificação de Organizações Sociais que prevêem as áreas onde as entidades assim qualificadas poderão atuar.

Vejamos o que diz a Lei Complementar 158, de 01 de julho de 1999 quanto ao âmbito de atuação das Organizações Sociais qualificadas no Espírito Santo:

Art. 4º – O poder executivo poderá qualificar como Organizações Sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e a saúde.



Foi então a partir do Plano Estratégico 2025 e da regulamentação da Lei em 2006 que as discussões acerca do tema se aqueceram. A Secretaria de Gestão e de Recursos Humanos, por meio da Subsecretaria de Inovação da Gestão, implementou uma espécie de “núcleo”, com corpo técnico e consultoria especializada para tratar dos assuntos atinentes a qualificação de Organizações Sociais, oferecendo suporte técnico aos órgãos da administração direta e indireta interessados em estabelecer parcerias de gestão por contratualização de resultados, utilizando-se do contrato de gestão.

Aí o modelo de contratualização por resultados ganhou propulsão, fortalecendo a adoção de novos modelos de gestão, tanto no que tange ao modelo de contrato de gestão com Organização Social, quanto ao modelo de termo de parceria com OSCIP, ressaltando-se que o Espírito Santo não conta com uma lei estadual específica que regule a contratualização com OSCIP, pautando-se para tanto na legislação federal.

Para Flávio Alcoforado, especialista em contratualização de resultados e consultor da SEGER para a implementação da contratualização de resultados no Estado

A preocupação é de que seja uma política de governo; que dê certo. Para isso, é preciso que os parceiros sejam qualificados (no sentido da qualidade), porque senão o projeto do Estado corre risco enquanto política do governo. (entrevista concedida em 14 de outubro de 2008).

Reforçamos essa preocupação ao pensarmos na qualidade dos serviços prestados pelas organizações parceiras e da importância de o Estado formar equipes capacitadas para o monitoramento e a avaliação dos contratos de gestão.

Para adequar a nova realidade a Lei Complementar 158, de 01 de julho de 1999 precisou sofrer a primeira alteração por meio da promulgação da Lei Complementar 416, de 29 de outubro de 2007. Com o interesse da área da criança e do adolescente, esse segmento teve que ser incluído no artigo 4º da Lei Complementar supracitada, que passa a figurar com a seguinte redação:

Art. 4º – O poder executivo poderá qualificar como Organizações Sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, a assistência à criança, ao adolescente, a pessoa com deficiência, ao idoso e a mulher, à cultura e a saúde.



Todas as ações e esforços concentrados na busca por novos modelos de gestão, apontam para o fato de que a política de gestão está sendo pensada e tratada enquanto uma política pública no estado, consolidando cada vez mais os pilares do 2025: qualidade da gestão e equilíbrio fiscal.

A Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos capitaneada pelo Secretário Ricardo de Oliveira, marca a necessidade de formulação, implementação, gerência de recursos e avaliação constantes das políticas públicas enquanto norte para alcançar a qualidade da gestão e a eficiência no atendimento ao cidadão vai de encontro ao que Hegel (*apud* TROSA 2001, p.37) comenta sobre os desafios do serviço público, onde “[...] o individuo possui por sua liberdade substancial nele (no Estado), que é sua essência, seu objetivo e o produto da sua atividade”.

Pannunzio (2008, p.17-20) comenta sobre isso no seu texto “Relações jurídicas na governança social”, publicado na Revista Governança Social em Junho de 2008, discorrendo que

Por muito tempo trabalhamos com o esquema que olhava a sociedade de forma binária, uma separação rígida do que era público e do que era privado. Nossa cultura era fundada nessa idéia de uma separação rígida, uma identificação do público com o estatal, uma hierarquização muito grande na sociedade, ou seja, o público atua na sociedade, usando o seu poder de autoridade com uma visão monolítica, ou seja, como se o interesse público fosse uma única idéia, o estado fosse o grande guardião do interesse público e, no âmbito do regime privado, só existissem interesses egoístas, enfim, absolutamente privados.

Para Pacheco (2004, acesso em 04 de novembro de 2008)

[...] a tarefa de reformar o aparelho do Estado visando maior desempenho das organizações públicas requer mais do que um auto-estímulo; requer uma política pública para a gestão que aponte caminhos institucionais, e assuma o desafio de identificar obstáculos sistêmicos (à melhoria de desempenho institucional) e construir alternativas para superá-los. A contratualização de resultados parece ser um destes caminhos, um dos pilares de uma política pública orientada para a melhoria de desempenho das organizações públicas, ao equacionar adequadamente os requisitos de autonomia (de gestão) e controle (de resultados).

Nesse caminhar, em 2009 o Estado edita nova lei tratando do Programa Estadual de Organizações Sociais (Lei Complementar 489/2009) firmando seu compromisso em tratar o tema enquanto uma política de Estado.



4 A ADOÇÃO DO MODELO DE CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS COM ORGANIZAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO DO ATENDIMENTO AO ADOLESCENTE NO CENTRO DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO AO ADOLESCENTE EM CONFLITO COM A LEI DE CARIACICA/ES

A Constituição Federal, o Estatuto da Criança e do Adolescente e o SINASE preconizam as parcerias com Organizações Não Governamentais enquanto modelos de gestão da política de atendimento socioeducativo. De encontro a isso, está a política pública de gestão do Estado do Espírito Santo que conclama as parcerias com ONGs enquanto uma das estratégias para consolidar a qualidade da gestão enquanto um dos pilares do Plano Estratégico deste Governo do Estado.

A política pública de atendimento ao adolescente em conflito com a lei precisa, assim como outras, definir resultados claros que se quer alcançar. Aqui, tal necessidade vai de encontro ao que diz Trosa (2001, p. 190 – 191). Para ela, é importante definir resultados do serviço público, “[...] pois na sua ausência fica impossível determinar prioridades ou fazer escolhas ou saber se os resultados produzidos permanecem importantes para o serviço público e/ou para os clientes”. Trosa (2001, p. 179) afirma ainda que dessa forma a cultura da responsabilidade é suscitada. Para ela, sentir-se responsável por resultados não é a mesma coisa que sentir-se responsável por uma prestação de serviços apenas.

E aqui cabe destacar porque o IASES escolheu contratualizar resultados, a partir da pactuação de indicadores e metas. Essa é uma premissa importante se partimos do princípio da especificidade do serviço e do público atendido: o adolescente em conflito com a lei precisa ser pensado e considerado uma prioridade absoluta. É importante que os serviços a ele prestados ofereçam resultados, pois somente assim impactarão na redução da reincidência, na construção de novos projetos de vida e concomitantemente na redução da criminalidade.

O primeiro modelo de compartilhamento pensado foi o de conveniamento. Entretanto, de pronto percebeu-se que seria frágil a adoção desse modelo, sobretudo em função de que a própria estrutura física do Centro Socioeducativo demanda uma estrutura pedagógica inovadora que, por conseqüência, não admite engessamento para a sua execução. Além disso, para que a proposta tenha a efetividade necessária, faz-se necessário a demarcação de metas e indicadores de resultados, o que no modelo de convênio acaba por ficar frouxo demais.



Com a implementação do Plano Estratégico 2025 e o fortalecimento do projeto de qualificação de Organizações Sociais no Estado, passou-se então a focar a contratualização de resultados por meio da assinatura de contrato de gestão. Sendo assim, optou-se pelo modelo de parceria com Organização Social como aquele mais adequado a alcançar os resultados que o IASES pretende com o atendimento no Centro Sócio Educativo.

Silva, M.G. e Silva, A.M. (2008, p.73) definem Organizações Sociais

[...] como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criadas por iniciativa voluntária de particulares e estruturadas na forma de fundações ou associações [...] com finalidades direcionadas ao cumprimento de atividades revestidas de interesse público [...] podendo desempenhar atividades de interesse social não exclusivas do Estado.

A definição das autoras vai de encontro aos pressupostos legais da Constituição Federal, do Estatuto da Criança e do Adolescente e do SINASE quanto as prerrogativas do Estado na gestão de programas de atendimento ao adolescente.

De acordo com Alcoforado (2008) o modelo Organização Social deve ser aplicado para aqueles serviços já prestados pelo Estado, em que se requer maior flexibilidade e agilidade de gestão, complementando que

Devido às especificidades culturais de cada setor, e os métodos de trabalho de cada grupo de especialistas dessas organizações, o formato de Organizações Sociais propicia a flexibilidade de gestão necessária a uma melhor atuação, devido à possibilidade de incorporar as práticas de gestão próprias de cada campo ou setor à gestão da entidade, o que facilita, dado o respeito a tais peculiaridades, a obtenção de ganhos de produtividade nos serviços e a possibilidade de maior satisfação dos usuários na prestação dos serviços públicos (acesso em 12 de outubro de 2008).

Então entendemos que esse modelo se encaixava perfeitamente no caso do IASES quando avaliamos o imediatismo, a complexidade e a especificidade do atendimento a adolescentes em conflito com a lei.

Ademais, no mundo imediatista dos jovens, o modelo de parceria torna o acesso aos serviços menos burocratizado. No modelo de Organização Social, diferentemente de um convênio, é possível “mexer” as peças no tabuleiro de acordo com as necessidades técnicas apontadas pelo dia a dia, na dinâmica do atendimento. Então, se não há a previsão da aquisição de determinado bem ou serviço, a própria equipe da Organização Social poderá providenciá-lo caso avalie como relevante para o alcance do resultado pretendido, sem para isso precisar passar pelos trâmites burocráticos de solicitação de alteração de plano de trabalho ou aditamento, como é exigido no modelo de convênio.



A diferença é que com o modelo de contratualização de resultados, a partir de metas e indicadores, a equipe técnica e os gestores têm uma maior potencialidade para avaliar a efetividade da política pública, possibilitando a análise e o planejamento dos investimentos necessários à manutenção do funcionamento dos serviços e da execução da política.

A partir dessa concepção fora construído o projeto básico e formalizada a qualificação da entidade como Organização Social. O contrato de gestão foi formalizado em dezembro de 2008, com validade até 31/12/2010.

Importante ressaltar que a escolha do parceiro se deu pautada na expertise do trabalho realizado pela equipe da Organização Social. Em atendimento ao projeto básico, o atendimento ao adolescente no Centro se dá em fases evolutivas constituídas de ações que favorecem a inclusão social, familiar e comunitária e o atendimento socioterapêutico, pautado em evolução por conquistas. São 60 (sessenta) adolescentes atendidos no Centro e mais 20 (vinte) adolescentes atendidos na chamada Casa República, situada em um bairro residencial priorizando o convívio comunitário e o protagonismo dos adolescentes na construção dos seus novos projetos de vida.

O projeto pedagógico é a peça fundamental do atendimento aos adolescentes, por meio do chamado Modelo Pedagógico Contextualizado. A Associação Capixaba de Desenvolvimento e Inclusão Social – ACADIS é a Organização parceira, que executa o contrato de gestão por meio das metas e resultados pactuados sob os pressupostos Constitucionais, do Estatuto da Criança e do Adolescente e do SINASE. Este último orienta para o atendimento a indicadores específicos nas áreas de Direitos Humanos; Ambiente físico e infra-estrutura; Atendimento Socioeducativo; Gestão e Recursos Humanos.

Os indicadores propostos apontam todos para a eficácia do programa de atendimento, tendo em vista estarem balizados nos pressupostos legais da Constituição Federal, do Estatuto da Criança e do Adolescente e do SINASE. Por meio da eficácia é que se vislumbra, de modo mais claro, o resultado do programa. Isso porque, em se aplicando todos os indicadores e metas propostos na área da saúde, educação, profissionalização, inclusão sócio-familiar e de todos os outros há a possibilidade real da reinserção social do adolescente e redução dos índices de reincidência.



Entretanto, fica clara em uma contratualização também a importância da eficiência, alcançada por meio do uso otimizado do recurso, bem como da efetividade, concebida a partir da meta de avaliação dos serviços prestados pela Organização Social com a qual o Estado contratualizou os resultados.

Importante destacar que na definição de competências houve a preocupação em delinear acerca do papel do IASES enquanto coordenador da política pública, com a devida proporcionalidade de participação da Organização Social, reportando ao que diz Trosa (2001) sobre o “dono da obra”, ou seja, sobre o papel do Estado na parceria, considerando-o como coordenador e responsável pela política pública, mesmo que a mesma esteja com serviços sendo executados por parceiros.

Para Pacheco (2004, acesso em 04 de novembro de 2008) a dupla característica que define maior autonomia X compromisso prévio com resultados é indissociável da visão do contrato de gestão como um compromisso, que implica responsabilização e obrigação de prestar contas, destacando ainda que o contrato não é uma simples delegação ou imposição. É uma relação entre duas partes, não mais hierárquica.

Não há “os que definem o que fazer” e “os que executam”: há atores diversos, cada qual com contribuições específicas à ação governamental. Ao contrato associam-se mecanismos de transparência, que incluem a obrigação de prestar contas, não apenas formal (PACHECO, Regina, 2004, acesso em 04 de novembro de 2008).

Ainda na visão de Pacheco (2004) o contrato de resultados é uma peça gerencial cuja elaboração tem que ser negociada, baseada na escuta, no acordo entre as partes, gerando responsabilidades mútuas. Nesse ponto ela cita Trosa (2001), destacando

[...] as novas competências requeridas a sua elaboração: ouvir todos os atores e partes envolvidas; desenvolver capacidade de negociação estratégica, que inclui neutralizar, convencer, potencializar os diferentes interessados; fazer prova de capacidade aguçada de julgamento e avaliação, buscando equilibrar as diferentes visões (PACHECO, Regina, 2004, acesso em 04 de novembro de 2008).

Sendo assim, passado o primeiro ano de execução do contrato de gestão objeto do presente estudo, observamos que a iniciativa do Estado na adoção do modelo de contratualização para este caso é extremamente positiva ao mesmo tempo é uma demonstração da necessidade de se romper algumas inércias e abrir os olhos para o aperfeiçoamento de sua aplicação durante a própria experimentação.



5 CONCLUSÕES

O fortalecimento da política de atendimento ao adolescente em conflito com a lei é fato a partir da análise de que os adolescentes atendidos no Centro Sócio Educativo, por meio do contrato de gestão, possuem oportunidades que garantem a construção de novos projetos de vida.

Para se ter uma idéia, dos 80 (oitenta) adolescentes atendidos durante o primeiro ano de execução do contrato de gestão, 26 (vinte e seis) estão atuando formalmente no mercado de trabalho, com carteira assinada. Isso é fruto do atendimento às metas pactuadas, incluindo aquelas de escolarização e profissionalização.

Percebe-se que o modelo pedagógico é de fato a base do atendimento. O atendimento desenvolvido em fases evolutivas promove ao mesmo tempo afeto e o limite. Resultado disso é a ausência quase total de motins e rebeliões, favorecendo aspectos de conservação do patrimônio e uso otimizado de insumos.

Fato relevante é ainda a otimização dos custos do contrato de gestão, cuja flexibilidade permite a economicidade desejada a partir da possibilidade de remanejamento de recursos entre os grupos de despesas de modo a atender os objetivos e alcançar os resultados.

Entretanto, observamos que nesse processo de aprendizado com a aplicação do modelo há ainda fatos que merecem registro: focos de resistência interna ao modelo de gestão; cultura legalista; questionamentos acerca dos custos do projeto; dificuldades de monitoramento adequado e baixa capacitação das equipes para atuar no monitoramento e na avaliação.

Boa parte dessas questões são superadas por meio da capacitação contínua das equipes tanto do parceiro público, quanto da Organização Social, proporcionando a ambos os lados conhecer as especificidades do modelo e conviver com eles. Além disso, com a troca de conhecimentos, o diálogo se torna mais aberto e, portanto, mais passível de correções de rumos e busca conjunta de soluções antes que os problemas se tornem impeditivos ao alcance de resultados.

Entendemos que a partir da capacitação contínua a profissionalização do modelo será favorecida, o que é muito importante no âmbito do nosso Estado, cujo governo adota a contratualização de resultados enquanto uma política pública de gestão.



6 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando. In: **Conferência de encerramento das atividades de 2007 dos cursos de gestão hospitalar, gestão de sistemas e gestão de recursos humanos da ENSP**. Informe ENSP, 13 de dezembro de 2007. Disponível em: <<http://www.ensp.fiocruz.br/portal-ensp/informe>>. Acesso em: 04 nov. 2008.

ABRUCCIO, Fernando Luiz. **Setorialização governamental inviabiliza políticas públicas eficazes**. Rede GIFE OnLine. Disponível em: <http://www.gife.org.br/redegifeonline_noticias.php?codigo=7286&tamanhodetela=3&tipo=ie>. Acesso em: 21 set. 2008.

A GAZETA: **Anuário do Espírito Santo 2008**. Vitória, 2008.

ALBUQUERQUE, Fernando. **O processo de contratualização de resultados no Espírito Santo e a contratualização de resultados com Organização Social na gestão de centro socioeducativo para o atendimento ao adolescente em conflito com a lei**. Entrevista concedida a Danielle Merisio Fernandes Alexandre. Vitória, 17 de outubro de 2008.

ALCOFORADO, Flávio. **As Organizações Sociais e seus controles**. Disponível em: <http://www.searh.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_escola/arquivos/pdf/paper-alcoforado-as-organizacoes-sociais-seu-controle-abr08.pdf>. Acesso em: 12 out. 2008.

_____. **O processo de contratualização de resultados no Espírito Santo e a contratualização de resultados com Organização Social na gestão de centro socioeducativo para o atendimento ao adolescente em conflito com a lei**. Entrevista concedida a Danielle Merisio Fernandes Alexandre. Vitória, 14 de outubro de 2008.

BRASIL. **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA) **Lei nº 8069, de 13 de julho de 1990**. Estatuto da Criança e do Adolescente. Brasília, 2004.



BRASIL. Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA). **Resolução nº 23, de 13 de abril de 1994**. Brasília, 1994. Publicada no Diário Oficial da União, em 10 de maio de 1994. Disponível em <http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/sedh/conselho/conanda/resol/>. Acesso em: 28 set. 2008.

BRASIL. **Lei nº 8666, de 21 de junho de 1993**. Brasília, 1993. Publicada no Diário Oficial da União em 22 de Junho de 1993.

BRASIL. **Lei nº 8742, de 07 de dezembro de 1993**. Lei Orgânica da Assistência Social, de 07 de dezembro de 1993. Brasília, 1993. Publicada no Diário Oficial da União, em 08 de dezembro de 1993.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado/Secretaria de Reforma do Estado. Organizações sociais. **Cadernos MARE da reforma do estado**. v.2. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997.

BRASIL. **Lei nº 9637, de 15 de maio de 1998**. Brasília, 1998. Publicada no Diário Oficial da União em 18 de Maio de 1998.

BRASIL. **Lei nº 9790, de 23 de março de 1999**. Brasília, 1999. Publicada no Diário Oficial da União, em 24 de março de 1999.

BRASIL. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD)**. IBGE, 2005. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 28 set. 2008.

BRASIL. **Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE)**. Secretaria Especial dos Direitos Humanos/Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA), Brasília, 2006.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar nº 158, de 01 de julho de 1999**. Publicada no Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, em 02 de Julho de 1999. Disponível em <<http://governoservico.es.gov.br/scripts/portal180.asp>>.

_____. **Espírito Santo 2025**: plano de desenvolvimento. Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo/Secretaria de Estado de Economia e Planejamento, 2006.

_____. **Decreto nº 1645-R, de 27 de março de 2006**. Publicado no Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, em 28 de março de 2006.



ESPÍRITO SANTO (Estado). **Portaria AGE/SEFAZ nº 001 – R/ 2006, de 06 de abril de 2006**. Disponível em: <<http://www.age.es.gov.br/default.asp>>.

_____. **Portaria AGE/SEFAZ nº 009 – R/ 2007, de 26 de Outubro de 2007**.

_____. **Lei Complementar nº 416, de 29 de outubro de 2007**. Publicada no Diário Oficial do Estado do Espírito Santo em 30 de Outubro de 2007. Disponível em: <<http://governoservico.es.gov.br/scripts/portal180.asp>>.

_____. Sítio Oficial. **Informações gerais**. Disponível em <www.es.gov.br/site/espírito_santo/infos_gerais.aspx>. Acesso em: 12 out. 2008.

_____. Instituto Jones dos Santos Neves. Site Oficial. Link **Perfil dos Municípios**. Disponível em: <http://www.ijsn.es.gov.br/follow.asp?urlframe=perfil/index_municipios.htm>. Acesso em: 12 out. 2008.

_____. **Lei Complementar nº 489, de 21 de julho de 2009**. Publicada no Diário Oficial do Estado do Espírito Santo em 22 de Julho de 2009. Disponível em: <<http://governoservico.es.gov.br/scripts/portal180.asp?pagAtual=1>>.

ESPÍRITO SANTO. **Projeto institucional**: atendimento socioeducativo ao adolescente em conflito com a lei no Centro Socioeducativo de Atendimento ao Adolescente em Tucum/Cariacica. Vitória: Governo do Estado/Secretaria de Estado da Justiça/Instituto de Atendimento Sócio-Educativo do Espírito Santo (IASSES), 2007.

_____. **Edital de Convocação Pública para Qualificação de Organização Social nº 01 / 2008**. Vitória: Governo do Estado/Secretaria de Estado da Justiça/Instituto de Atendimento Sócio-Educativo do Espírito Santo (IASSES), 2008. Publicado no Diário Oficial do Estado do Espírito Santo em 09 de Maio de 2008. Disponível

_____. **Edital de Convocação Pública para Qualificação de Organização Social nº 02 / 2008**. Vitória: Governo do Estado/Secretaria de Estado da Justiça/Instituto de Atendimento Sócio-Educativo do Espírito Santo (IASSES), 2008. Publicado no Diário Oficial do Estado do Espírito Santo em 08 de Agosto de 2008.

_____. **Edital de Convocação Pública – Processo Seletivo nº 001 / 2008**. Vitória: Governo do Estado/Secretaria de Estado da Justiça/Instituto de Atendimento Sócio-Educativo do Espírito Santo (IASSES), 2008. Publicado no Diário Oficial do Estado do Espírito Santo em 29 de Setembro de 2008. Disponível em: <<http://www.iases.es.gov.br/default.asp>>.



ESPÍRITO SANTO. **Projeto básico para apresentação de projeto técnico Edital de Convocação Pública – Processo Seletivo nº 001/2008**: Atendimento a adolescentes em cumprimento de Medida Socioeducativa de Internação no Centro Socioeducativo de Atendimento ao Adolescente em Conflito com a Lei localizado no Bairro Tucum no município de Cariacica/ES. Vitória: Governo do Estado/Secretaria de Estado da Justiça/Instituto de Atendimento Sócio-Educativo do Espírito Santo (IASSES), 2008. Disponível em: <<http://www.iases.es.gov.br/default.asp>>.

_____. **Contrato de gestão nº 001/2008**. Vitória: Governo do Estado/Secretaria de Estado da Justiça/Instituto de Atendimento Sócio-Educativo do Espírito Santo (IASSES), 2008.

HARTUNG, PAULO CESAR. Governador do Estado do Espírito Santo. **Palestra proferida no Almoço-Debate “Ética e eficiência na gestão pública”, promovido pelo LIDE – Grupo de Líderes Empresariais**. São Paulo, 29 de setembro de 2008.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas**. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4findic-curso-texto.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2008.

LARA, Ana Carolina H. Siqueira. **O instrumento do Termo de Parceria nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS) de Minas Gerais**. Governo do Estado de Minas Gerais; Instituto de Governança Social e Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais. Belo Horizonte, Ano I, Edição 2: Junho de 2008, p.33-39.

LESSA, Sérgio. A emancipação política e a defesa de direitos. In: **Revista Serviço Social e Sociedade**, ano XXVIII, nº 90. Gestão Pública. São Paulo: Cortez, Junho de 2007, p. 35-57.

MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luiz Otávio. **Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td0787.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2008.

MARQUES, Paulo. **Implementação de política pública: uma leitura a partir da esfera federal: política de atendimento do adolescente em conflito com a lei no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), 2008.

MARTINUZZO, José Antonio. **Novo Espírito Santo: oportunidade para todos**. Vitória: Governo do Estado, 2008.



MONDRAGÓN, Gerardo Borhórquez; CHINGAL, Elkin Paez. A medida socioeducativa de internação. Uma conquista de relações. In: **Justiça, adolescente e ato infracional**: socioeducação e responsabilização. São Paulo: ILANUD, 2006, p.573-592.

OLIVEIRA, Ricardo. **Seminário de Discussão da Política Pública de Gestão do Governo do Estado do Espírito Santo**: Palestra ministrada a gestores do Governo do Estado do Espírito Santo. Vitória, 10 de outubro de 2008.

PACHECO, Regina Silvia. Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional. In: **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Madrid, España, 02-05 de novembro de 2004. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0049823.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2008.

PANNUNZIO, Eduardo. Relações jurídicas na governança social. **Revista Governança Social**. Governo do Estado de Minas Gerais; Instituto de Governança Social e Centro Mineiro de Alianças Intersectoriais. Belo Horizonte, Ano I, Edição 2: Junho de 2008, p.17-20.

PEREIRA, Luiz Carlos BRESSER. **A reforma do Estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0030101.html>>. Acesso em: 21 set. 2008.

REVISTA SERVIÇO SOCIAL E SOCIEDADE, ano XXIV, nº 73. **Políticas públicas e sociedade civil**. São Paulo: Cortez, Março de 2003.

_____, ano XXIV, nº 76. **Estado e regulação social**. São Paulo: Cortez, Novembro de 2003.

RIBAS JUNIOR, Fábio Barbosa. **Caminhos para a busca de sustentabilidade nas organizações sociais sem fins lucrativos**. Disponível em <<http://www.prattein.com.br/prattein/dados/anexos/100.doc>>. Acesso em: 25 abr. 2008.

RIBEIRO, Juscimar Pinto. As Organizações Sociais e os contratos de gestão: uma discussão jurídica ainda em aberto. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, número 13, Salvador: março, abril, maio de 2008. Disponível em <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-13-MAR%C70>>. Acesso em 04 de novembro de 2008.



RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza (et al.). **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, Jair Eduardo; ANDRADE, Fernanda (Org.). **Legislação: licitação, pregão presencial e eletrônico, leis complementares**. Curitiba: Negócios Públicos, 2008.

SCHLITHLER, Célia. **O diálogo dos investidores sociais com as organizações da sociedade civil**. Disponível em: <<http://www.idis.org.br/biblioteca/artigos/o-dialogo-dos-investidores-sociais-com-as-organicoes-da-sociedade-civil/>>. Acesso em: 25 abr. 2008.

SILVA, M.G.B; SILVA A.M.V. **Terceiro Setor: gestão das entidades sociais (ONG-OSCIP-OS)**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Brasília, DF: ENAP, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO E. S. Biblioteca Central. **Normalização de referências NBR 6023:2002**. Vitória, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO E.S. Biblioteca Central: **Normalização e apresentação de trabalhos científicos e acadêmicos**. Vitória, 2006.

VOLPI, Mário (Org.). **O adolescente e o ato infracional**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2002.



AUTORIA

Danielle Merisio Fernandes Alexandre – Assistente Social, especialista em planejamento e gestão de políticas públicas FUNDAP/UVV, especialista em planejamento e gestão de projetos sociais pela faculdade FDV. Servidora pública estadual no cargo de Diretora Administrativa e Financeira do Instituto de Atendimento Sócio-Educativo do Espírito Santo (IASSES), autarquia vinculada a Secretaria de Estado da Justiça do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: daf@iases.es.gov.br

Fernando Antonio Marins de Albuquerque – Administrador de Empresas especialista em planejamento e gestão de políticas públicas FUNDAP/UVV, especialista em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas FGV. Servidor público estadual no cargo de Assessor Especial da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: fernando.albuquerque@seger.es.gov.br

