

**PARTICIPAÇÃO DOS CONSELHOS SOCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL E SUAS IMPLICAÇÕES PARA ANÁLISE DA MUDANÇA
ORGANIZACIONAL.****Nelson Colossi¹****Hélio Abreu Filho²****Etty Guerra de Queiroz³****RESUMO**

O propósito fundamental deste trabalho é encontrar os fatores que, no estudo da articulação entre a Administração Pública Municipal e o órgão público municipal de caráter deliberativo denominado Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente - CMDCA, venham se caracterizar como influenciadores da missão deste conselho. A relevância dessa pesquisa diz respeito ao fato de que é necessário o levantamento de aspectos que interferem na geração de mudanças em órgãos de administração municipal, uma vez que o conhecimento destes fatores vai levar a discussão de pontos favoráveis à execução de estratégias de mudanças, bem como buscar elementos facilitadores da efetivação da missão dos conselhos. O estudo utilizou dados referentes à percepção de conselheiros e prefeitos municipais quanto à aceitação do CMDCA pela administração Pública Municipal.

Este estudo identifica os mecanismos de atuação dos Conselhos Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) órgão responsável pela viabilização da democracia participativa nas comunidades locais. Sendo o desenvolvimento da atividade do Conselho de Direitos um imperativo de ordem pública, é necessário conceder-lhe uma infra-estrutura administrativa e financeira definida pela Administração Pública Municipal. Os Conselhos necessitam de apoio técnico operacional para articular organizações governamentais e não governamentais, e indicativos de políticas e programas que garantam às crianças, adolescentes e suas famílias o acesso aos direitos sociais.

Os Conselhos de Direitos realizam sua missão valendo-se de um diagnóstico social que subsidie o Plano Municipal Integrado, onde deve ficar estabelecido as diretrizes para o atendimento da infância-adolescência, a órgãos gestores, executores, bem como financiadores. Assim, fica estabelecido os caminhos para o trabalho dos Conselhos Municipais de Direitos e os fatores que facilitam e dificultam o exercício de sua missão. Neste sentido, inicialmente busca-se analisar a missão do Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente - CMDCA. A seguir identifica-se os grupos de influência, assim considerando as pessoas ou organizações/instituições que podem interferir facilitando ou dificultando a missão dos CMDCA. Conclui-se apresentando as principais facilidades e dificuldades para o cumprimento da missão dos CMDCA.

Conselhos Sociais como instrumento de participação popular no contexto da Administração Pública.

¹ Doutor em Administração Universitária pela George Washington University, G. W. U, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS e atualmente Professor na Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: colossi@cse.ufsc.br

² Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC/CPGA, Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina e atualmente Professor Substituto da UNISUL. E-mail: abreufilho@aol.com

³ Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC/CPGA.
Pós – Graduação pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG.
Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Viçosa, UFV (Minas Gerais) . E-Mail: egqueiroz@bol.com.br

A primeira experiência que se tem notícia a respeito de conselhos populares que contaram com a presença de segmentos sociais representativos, ocorreu na França, em 1871, e tratou-se de uma experiência de autogestão operária. Seguiram-se as experiências dos Sovietes russos, em 1905, a experiência alemã dos Conselhos de Fábricas, em 1918, e a dos italianos na década de 20, com suas Comissões Internas de Fábricas, as quais evoluíram para a formação de conselhos sob a influência do pensador Antonio Gramsci. No Brasil a participação popular, tem como marco os movimentos sociais na área da saúde quando a crise financeira da Previdência Social e do setor saúde fez a Administração Pública experimentar novas práticas de gestão: nasce o CONASP - Conselho Consultivo de Administração de Saúde Previdenciária, órgão de caráter opinativo, classe trabalhadora. Os movimentos sociais brasileiros pela participação popular de políticas públicas ocorreram apenas com a promulgação da Constituição Federal de 1988, em seus artigos 204, inciso II (quanto à área social) e artigo 198 (área da saúde), dos quais decorreram as leis ordinárias que regulamentaram esta participação criando os conselhos sociais. Dentre essas, o Estatuto da Criança e do Adolescente (Federal n.º 8.069, de 13 de julho de 1990). Esta lei, em especial, revolucionou o tratamento da questão da criança e o adolescente implicando na revisão de conteúdo, métodos e gestão das políticas públicas.

Desta forma, os conselhos sociais, destituídos de personalidade jurídica, constituem no organismo público mediador entre a população e o governo, com intuito de formular políticas públicas, que irão atender necessidades sociais. Com isto, os Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente, como instrumento da democracia participativa, deslocou o poder de formular as políticas públicas, provocando um deslocamento do centro decisor no âmbito do Estado, através da Administração Pública e por via de consequência, também, nos demais níveis, de governo.

Para a aplicação de práticas de mudanças, importa aceitar o que Wood (1995), denomina de universo teórico e prático multifacetado, que evolui de forma turbulenta. No caso brasileiro, a mudança organizacional na Administração Pública, toma a denominação de Modernização Administrativa, implicando, segundo Araujo apud Wood (1995), em uma alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo com o apoio do superior e cuja abrangência atinge componentes comportamental, tecnológico e estratégico. Segundo Motta (1979), para mudar uma organização pública são necessário mudar os valores sociais que prevalecem na organização, bem como os processos organizacionais implícitos nos componentes apontados e, ainda ser também direcionada para a efetividade, ou seja, para a mudança de valores externos captados e alocados à ambiência organizacional. A mudança que consolida a democracia participativa implicou num processo de adaptação das organizações governamentais para a aceitação dos Conselhos Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente - CMDCA. Esta adaptação dos órgãos governamentais determinou, também, uma adaptação nas organizações da sociedade civil e identifica mudanças planejadas no subsistema gerencial, envolvendo processo decisório interno, alterando métodos, regras, bem como diretrizes administrativas.

Desta forma, as mudanças no subsistema gerencial implicam na modificação do processo de decisão que leva a organização à busca de seus objetivos organizacionais. O tema mudanças organizacionais tem sido objeto de pesquisa da Ciência da Administração. Diversos autores têm apresentado suas contribuições. Dentre estes estudiosos, destacam-se os trabalhos realizados por Greiner apud Champion, (1990) que na tentativa de responder a pergunta: Até que ponto existe padrões para mudança planejada nas organizações? efetuou um levantamento de estudos sobre mudança planejada onde anotou as características principais das tentativas de sucesso para a mudança. Para ele, uma organização cuja administração superior se encontra sob considerável pressão externa e interna, o desempenho e o moral dos empregos. Da mesma forma Jones apud Champion (1990) o conceito de mudança organizacional planejada repousa sobre a premissa de que alguma pessoa, grupo ou unidade organizacional pode trabalhar conscientemente, deliberadamente e colaborativamente para a realização das metas da mudança, as quais foram planejadas de antemão. A finalidade é o melhor desempenho e operação dos sistemas organizacionais por meio da aplicação de conhecimento e tecnologia social adequados.

O modelo de mudanças com sucesso

As mudanças direcionadas às organizações, na concepção de Costa (1990) envolvem três eixos: conteúdo, método e gestão, os quais devem nortear o reordenamento institucional. O primeiro refere-se ao conteúdo das mudanças envolvendo a política de atendimento, de promoção e defesa dos direitos da criança e do

adolescente, conforme preceituada no artigo 227 da Constituição Federal e no artigo 4º do Estatuto da Criança e do Adolescente, como também em outros dispositivos da normativa internacional. Em seu artigo intitulado Infância, Juventude e Política Social, Costa (1990), expõe que a sociedade e o Estado têm compromisso com a mudança de suas estruturas para atender os novos paradigmas inscritos nas diretrizes e filosofia estatutária, temos que estar seguros na implementação de um processo de mudanças articulado e conseqüente. Um processo que implica a desconstrução da velha política e a edificação de um novo trabalho social e educativos para a promoção e defesa dos direitos humanos e de cidadania das nossas crianças e jovens. Esta questão envolve também o aspecto cultural e os princípios da Proteção Integral, direito à inviolabilidade da integridade física, psíquica e moral, preservação da imagem, da identidade, da autonomia, dos valores, idéias e crenças, bem como preservação dos espaços e objetos pessoais, implicando na garantia da dignidade da criança e do adolescente e do impedimento a tratamento desumano, violento, aterrorizante, vexatório ou constrangedor.

O segundo eixo trata dos métodos de trabalho adotados pelos programas de atendimento, promoção e defesa dos direitos da criança e do adolescente. Os autores concordam que os programas de atendimento ainda encontram-se impregnados pelo conteúdo assistencialista, introduzido pela cultura paternalista e por práticas de intervenção disciplinar ou ainda correccionais-repressivas. A adoção da nova cultura estatutária implica, assim, em mudanças nos métodos, nas técnicas e na organização dos programas de atendimento. Estas modificações, de acordo com Costa (1990), deverão impedir que as crianças e adolescentes sejam tratados como objetos de intervenção disciplinar, técnica ou jurídica por parte da família, da sociedade e do Estado; deverão promover a consideração e o respeito das suas potencialidades e limitações em cada fase do seu desenvolvimento pessoal e social; deverão reconhecer a natureza prioritária do atendimento às suas necessidades básicas (art. 4º Lei Federal n.º 8.069/90) tais como: prioridade no recebimento de proteção e socorro em qualquer circunstância; precedência no atendimento por órgão ou serviço de qualquer poder; preferência na formulação e execução das políticas sociais públicas e privilegiamento dos programas e ações de seu interesse na definição do gasto público.

Finalmente, a mudança na gestão tem como diretrizes da política de atendimento, estabelecidas no artigo 88 do Estatuto da Criança e do Adolescente, a municipalização, a descentralização e a participação social. Esta última tanto na execução de ações de atendimento, quanto na representação paritária em órgãos deliberativos - os Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente. Este novo regime implica na adequação das organizações governamentais e não governamentais para a gestão compartilhada, no que se refere ao processo deliberativo das políticas públicas para a infanto-adolescência.

No que diz respeito à mudança de paradigmas e seus reflexos no âmbito das organizações públicas, Costa (1990) apresentam sua visão de sucesso com mudanças. Neste estudo, esta visão se traduz numa proposta de modelo organizacional para sucesso da aceitação do CMDCA pela Administração Pública Municipal. A proposta desse autor, centrada na observação e na análise dos resultados atingidos, devem apoiar-se em seis pontos básicos: a) *Vontade política*. Trata-se de um ingrediente essencial. Nenhuma política pública de promoção e defesa de direitos humanos e de cidadania das crianças e jovens em situação de risco pessoal e social pode prescindir da vontade política do governante. Sem este, a proposta de mudanças simplesmente não consegue superar a indiferença, a resistência passiva, o negativismo e a hostilidade dos interesses corporativos, pessoais, fisiológicos e clientelísticos que se coordenam para impedir o surgimento do novo; b) *Articulação interinstitucional*. Além de interdisciplinar, na sua compreensão, o trabalho social e educativo dirigido às crianças e jovens em situação de risco exige uma condução interinstitucional das ações. Por exemplo, nenhuma das instituições envolvidas (polícia, justiça de menores e bem estar social) pode enfrentar sozinha a tarefa de promover o não-internamento e o desenterramento através de uma cuidadosa revisão da institucionalização compulsória; c) *Proposta de trabalho integrado*. A articulação interinstitucional deve ter como produto uma proposta que, além de superar os paralelismos, superposições, divergências e antagonismos entre as instituições envolvidas, seja capaz de coordenar as ações em função de objetivos comuns, frutos de negociação e consenso; d) *Capacitação*. Sem a capacitação de pessoas, para entender e operar o novo modelo, as maneiras de entender e agir da cultura organizacional do passado reproduzem-se no interior da nova proposta, acabando por descaracterizá-la inteiramente; e) *Recursos físicos e materiais*. Trata-se da base material do processo: prédios, equipamentos, veículos, etc. O suprimento desses itens, na quantidade e nas especificações exigidas pelo trabalho, é fator de fundamental importância para o êxito da proposta com tendência de mudança.

Os Mecanismos permanentes de acompanhamento e avaliação do processo referem-se a necessidade de capacitação de pessoal especializado e pelo apoio político, material e financeiro a essa atividade, introduzir a investigação científica do mérito, da relevância e do impacto nos programas em curso, a fim de orientar e reorientar a atuação dos decisores, operadores e financiadores em relação ao trabalho realizado.

Finalmente, Costa (1990) observa que os governos, de uma forma geral, não se empenham em relação aos quatro primeiros itens (vontade política, articulação interinstitucional, proposta de trabalho integrado e capacitação de pessoas) devido ao temor da frustração pela falta dos recursos físicos e materiais. Contudo, adverte o autor, que esta atitude conduz a um grande engano, conforme procura demonstrar em articulações que se seguem no texto. O autor ao enunciar o Modelo escuda-se na sua experiência profissional e, pelo que se percebe, o elenco de fatores guarda alguma relação com resultado de experiências de outros autores, quanto a tentativas “sucedidas” de mudança.

Fatores facilitadores da aceitação dos Conselhos Municipais

A população, alvo dessa pesquisa, compreende Prefeitos e conselheiros municipais dos direitos da criança e do adolescente. Os conselheiros, num total de 1500, responderam questionário individual e, a seguir, as respostas foram discutidas em um de forma a envolver 75 grupos e trabalho. Quanto a população de Prefeitos Municipais foram distribuídos 293 questionários, com o total de 107 respondentes.

A pesquisa fundamentou-se no Modelo para análise de sucesso em propostas de mudanças, adaptado para administração pública de Costa (1990), que evidencia um quadro de fatores composto de elementos influenciadores, conforme já mencionado.

Assim sendo, a pesquisa avaliou a percepção dos prefeitos e dos conselheiros em relação a fatores facilitadores ou dificultadores que envolvem a aceitabilidade da missão dos Conselhos Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente pela Administração Pública Municipal. Observando-se os dados apresentados nas respostas dos Prefeitos Municipais e dos Conselheiros Municipais, a pesquisa anotou que a maioria das citações, referente a fatores facilitadores, se identifica com alguma das seis categorias que caracterizaram o Modelo Organizacional proposto por Costa, conforme se visualiza no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Categorias facilitadoras da aceitação do CMDCA na percepção dos prefeitos municipais e suas frequências

Categorias	Prefeitos Municipais	Prefeitos Municipais	Conselheiros	Conselheiros
	Quantidade	Frequência (%)	Quantidade	Frequência (%)
Vontade Política	84	29,3	50	23,2
Articulação Institucional	65	22,6	50	9,3
Trabalho Integrado	42	14,3	66	30,7
Recursos	24	8,4	27	12,6
Capacitação	11	3,8	26	12,1
Acompanhamento e Avaliação	04	1,4	06	2,8

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se, que dentre os fatores facilitadores, constantes do Quadro 1 acima, as três principais categorias apontadas pelas citações dos Prefeitos Municipais são, pela ordem, ‘vontade política’ (29,3 %), ‘articulação interinstitucional’ (22,6 %) e ‘trabalho integrado’ (14,3%). Quanto ao agrupamento das citações efetuadas pelos Conselheiros Municipais, o ‘trabalho integrado’ (30,7 %) representa a primeira categoria classificada, seguida da ‘vontade política’ (23,2 %) e da categoria ‘recursos’ (12,6%). A categoria ‘articulação interinstitucional’ possui a quinta classificação dentre os Conselheiros.

As novas categorias de fatores dificultadores, observados a partir dos elementos constantes das respostas, possuem as seguintes denominações: Perfil Individual (14,2%), Perfil Institucional do CMDCA (2,7%), Legal (1,4%), Marketing (1%), Demográfica (0,2%) e Cultural (0,3%).

Os fatores dificultadores da aceitação do CMDCA, na percepção de Prefeitos Municipais e Conselheiros, tem a seguinte representação no quadro abaixo.

Quadro 2 - Categorias dificultadoras da aceitação do CMDCA na percepção de Prefeitos Municipais e Conselheiros Municipais, identificadas com o Modelo proposto por Costa (números e frequência).

CATEGORIAS	Prefeitos Municipais Quantidade	Prefeitos Municipais Frequência (%)	Conselheiro Quantidade	Conselheiros Frequência (%)
Recursos	84	32,2	55	28,6
Capacitação	43	16,5	31	16,1
Vontade política	35	13,5	18	9,4
Articulação de entidades	26	10,0	14	7,3
Trabalho integrado	06	2,3	14	7,3
Acompanhamento e avaliação	05	2,0	03	1,6

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se que dentre os fatores dificultadores, as três principais categorias apontadas pelas citações dos Prefeitos Municipais são, pela ordem, ‘Recursos’ (32,2 %), ‘Capacitação’ (16,5 %) e ‘Vontade Política’ (13,5 %). Estas também são as principais categorias citadas pelos Conselheiros Municipais, inclusive na mesma ordem de grandeza, respectivamente, 28,6 %, 15,3 % e 9,3 %.

As novas categorias, que foram identificadas a partir das citações dos respondentes Prefeitos Municipais entre elas têm-se a individual com 13,5% a de perfil Institucional do CMDCA e Cultural com 7,4% , Demográfica e cultural com 0,4%, respectivamente, e a de Marketing com 0,7%. Dentre as categorias identificadas pelos conselheiros, na condição de também de fatores dificultadores, como Cultural 11,0%, individual 5,7% e marketing 4,2% e legal 1,0%.

Percebe-se de todo o exposto, que tanto os Prefeitos Municipais quanto os Conselheiros Municipais encontram-se cientes da necessidade de se operar o reordenamento institucional. E, nesse sentido, ficou demonstrado um receio quanto à perda do poder político por parte dos Prefeitos Municipais e o despreparo dos envolvidos na ação dos CMDCA.

O estudo apresenta, no Quadro 3 a seguir, uma síntese nominativa de todas as categorias em que foram aglutinados os elementos considerados facilitadores ou dificultadores da aceitação do CMDCA, na percepção dos conselheiros e de Prefeitos Municipais.

Quadro 3 – Categorias facilitadoras e dificultadoras da aceitação do CMDCA, na percepção de Prefeitos Municipais e Conselheiros Municipais (descrição e importância).

FACILITADORAS		DIFICULTADORAS	
CONSELHEIROS	PREFEITOS	CONSELHEIROS	PREFEITOS
<i>1º-Trabalho Integrado</i>	<i>1º - Vontade Política</i>	1º - Recursos	1º Recursos
<i>Vontade Política</i>	Articulação Interinstitucional	Capacitação	Capacitação
Recursos	<i>Trabalho Integrado</i>	Ordem Cultural	Ordem Individual
Capacitação	Ordem Individual	<i>Vontade Política</i>	<i>Vontade Política</i>
Articulação Interinstitucional	Recursos	Articulação Interinstitucional	Articulação Interinstitucional
Marketing	Capacitação	<i>Trabalho Integrado</i>	Ordem Cultural
Acompanhamento e Avaliação	Ordem Demográfica	Ordem Individual	Trabalho Integrado
Ordem Individual	Perfil Institucional CMDCA	Marketing	Acompanhamento e Avaliação
Ordem Legal	Acompanhamento e Avaliação	Acomp. e Avaliação	Marketing
	Ordem Legal	Ordem Legal	Ordem Legal
	Marketing		Ordem Demográfica
	Ordem Cultural		

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados apresentados no quadro anterior permitem inferir pela existência de uma congruência entre as respostas obtidas dos conselheiros e dos Prefeitos Municipais, consideradas algumas categorias facilitadoras e algumas categorias dificultadoras. Isto ocorre no conjunto de categorias compreendidas entre os três de maior frequência.

No caso das categorias facilitadoras, temos a vontade política e o trabalho integrado como principais colaboradoras para aceitação do CMDCA pela Administração Pública Municipal. No caso das categorias dificultadoras temos as categorias recursos e capacitação como principais resistências à aceitação do CMDCA pela Administração Pública Municipal.

Considerações finais

A análise permite concluir, de forma geral, que os conselhos sociais surgem como instrumentos de mediação para construção do projeto de sociedade voltado à democracia participativa. A cultura organizacional, pública encontra-se resistindo à mudança, em razão dos valores e concepções centralizadoras do passado.

Conclui-se que as relações interinstitucionais formam a vontade política desejada para sobrevivência da rede de serviços, a qual vai garantir a atuação dos CMDCA. E, a pesquisa confirma a teoria administrativa no sentido de que:

- (a) No processo de mudança organizacional há um forte apelo para a capacitação, que na pesquisa é considerada um destacado fator influenciador para aceitação do CMDCA pela Administração Pública Municipal.
- (b) O destaque obtido pelas categorias Vontade Política e Recursos encontra fundamento na Ciência da Administração para a qual a Vontade Política é um poder de decisão que depende do valor atribuído ao detentor de posição, e este deve ser confirmado pelo poder físico ou de recursos. Os Prefeitos Municipais devem ter consciência da importância da divisão do seu poder sobre os recursos públicos municipais com os CMDCA, para garantir a democracia participativa.
- (c) A sociedade tem capacidade de criar formas de democratização e de intervenção na condução dos negócios do Estado, e, com esta atitude ameaçar o monopólio que as classes dominantes tinham sobre os recursos estatais. A partir dos CMDCA a discussão do Estado, seus rumos e da gestão política é, mais do que nunca, uma discussão das mais contemporâneas, determinando a reflexão sobre a reinstitucionalização do país.

O estudo recomenda que a Administração Pública Municipal proceda ao aperfeiçoamento de sua estrutura organizacional, priorizando a incorporação do modelo de gestão participativa, aperfeiçoando com isto sua estratégia de relações interinstitucionais. Isto requer que, além da formação e capacitação, as organizações públicas estejam abertas para o processo de acompanhamento e avaliação das ações. Para tanto, o processo de capacitação deve utilizar um método que sensibilize os envolvidos, como a do tipo participação-envolvimento.

Nas relações de causalidade, a categoria 'capacitação' influi diretamente nas categorias 'trabalho integrado', 'recursos' e 'marketing'. Esta influência poderá permitir que, em médio prazo, se estabeleça e viabilize a rede de serviços para atendimento das crianças e adolescentes em situação de risco.

A expectativa é plausível uma vez que estando as organizações capacitadas, com seus recursos alocados adequadamente e dispondo de um sistema de comunicação com a comunidade, é possível a influência nos valores, atitudes e comportamentos das pessoas, pré-requisito para a mudança da 'cultura organizacional'.

Por fim, os princípios norteadores do processo de formação da nova cultura e de capacitação dos atuais atores, para o trabalho integrado, em rede de serviços de atenção à criança e ao adolescente, podem assim ser expressos:

- a) articulação das diversas políticas públicas, que devem estar voltadas para a promoção social e para o resgate dos direitos de cidadania;
- b) ação integrada entre organizações governamentais e não-governamentais, incluso os CMDCA;
- c) complementaridade dos diversos programas e serviços voltados para a população infanto-juvenil, com instalação de um sistema de referência e contra-referência para garantir o atendimento em rede;
- d) Mecanismos de avaliação e acompanhamento da execução, com participação da sociedade civil e Ministério Público, que garanta uma atuação articulada num sistema que se volte para a garantia dos direitos.

Referências Bibliográficas

COSTA, Antônio Carlos Gomes da. A mutação social. In: *Brasil Criança Urgente: a lei*. Columbus Cultural, 1990.

COSTA, Antônio Carlos Gomes da. Infância, Juventude e Política Social no Brasil. In: *Brasil Criança Urgente: a lei*. São Paulo: Columbus Cultural, 1990.

COSTA, Antônio Carlos Gomes da. O nó e a rede. In: *A articulação como princípio estruturador da política de proteção integral à criança e ao adolescente – perguntas e respostas*. Belo Horizonte, 1999.

- DUBIN, Robert. A sociedade e as relações entre sindicatos e a administração. In: ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1978.
- ETZIONE, Amitai. *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- GARCIA, Margarita Bosch e outros. *Conselhos municipais dos direitos*. Cadernos CENDHEC, n. °1 1993.
- HANDY, Charles B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- JAMOWITZ, Morris et. Al. Administração pública e o público. In: ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1978.
- MARUYAMA, M. The second cybernetics deviation - amplifying mutual causal processes. *American Scientist*, pg. 51, 164-179, 1963.
- MORA, Luiz de La. *Estatuto da Criança e do Adolescente comentado – comentários jurídicos e sociais*. São Paulo: Malheiros, 1992.
- MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos. 1995.
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1994.
- MOTTA, P. R. *Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais*. Porto Alegre: Fundação para o desenvolvimento de Recursos Humanos. 1979.
- MOTTA, Paulo Roberto, CARAVANTES, Gerald R. *Planejamento organizacional: dimensões sistêmicas gerenciais*. Porto Alegre: Fundação para o desenvolvimento de recursos Humanos, 1979.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Francisco de. A questão do Estado, subsídios à Conferência Nacional da Assistência Social – 1. *Cadernos ABONG*, out. /1995.
- PASOLD, César Luiz. A função social do estado contemporâneo e a administração tributária: reflexões iniciais. In: Arruda Júnior, Edmundo Lima, et. al. *Direito, Estado, Política e Sociedade em Transformação*. Florianópolis: CPGD-UFSC, 1995.
- PETKOW, Marilize. *Mudança Organizacional: um estudo sobre a Universidade do Oeste de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-Graduação em Administração. UFSC, 1994.
- SANCHE, M. de F. C. F. C. *Cultura organizacional: um paradigma de análise da realidade escolar*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planejamentos, 1992.
- WOOD, Thomaz. *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.