

## **Mapeamento de Processos e mecanismos de coordenação para adequação dos CMDCA ao MROSC: estudo comparado entre Belo Horizonte/ MG e Americana/ SP**

Domênica da Silva Falcão

Patricia Maria Emerenciano de Mendonça

### **Resumo**

Considerando que os recursos repassados ao Fundo da Infância e Adolescência devem complementar e fortalecer a política de proteção aos direitos da criança e do adolescente no nível local, entende-se que a pesquisa e análise sobre os mecanismos de coordenação dos CMDCA em operacionalizar o MROSC se faz importante, pois além dos CMDCA terem o desafio de internalizar os novos instrumentos legais, também são responsáveis pela aplicação e gestão do recurso do Fundo/FIA. (MATOS, 2017).

Um dos principais eixos do MROSC – Lei 13.019/ 2014- que regula a realização de parcerias entre OSC e o poder público, este estudo trata da seleção de projetos, dando ênfase na promoção da transparência no processo de seleção e repasse de recursos por meio do instrumento do Edital de Chamamento Público, tendo como recorte específico os CMDCA- Conselhos Municipais da Infância e Adolescência.

O trabalho descreve e analisa os *mecanismos de coordenação criados para implementação do Chamamento Público pelos CMDCA* a partir de estudo de caso dos CMDCA de Belo Horizonte –MG e Americana/SP, realizando análise documental e entrevistas, utilizando como referencial analítico a literatura sobre coordenação Inter organizacional e mapeamento de processos.

**Palavras-chave:** CMDCA. MROSC. Parcerias. Coordenação. Mapeamento de Processos.

### **Abstract**

Considering that the resources transferred to the Fund for Childhood and Adolescence should complement and strengthen the policy to protect the rights of children and adolescents at the local level, it is understood that research and analysis on the coordination mechanisms of the CMDCA in operationalizing the MROSC should be makes it important, because in addition to the CMDCA having the challenge of internalizing the new legal instruments, they are also responsible for the application and management of the Fund resource. (MATOS, 2017).

One of the main axes of MROSC - Law 13.019/2014- which regulates the creation of partnerships between CSOs and public authorities, this study deals with the selection of projects, emphasizing the promotion of transparency in the process of selection and transfer of resources through the instrument of the Public Call Notice, having as a specific cut the CMDCA- Municipal Councils for Children and Adolescents.

The work describes and analyzes the coordination mechanisms created for the implementation of the Public Call by the CMDCA based on a case study of the CMDCA of Belo Horizonte –MG and Americana/SP, performing documental analysis and interviews, using as an analytical reference the literature on Inter organizational and process mapping.

**Keywords:** CMDCA. MROSC. Coordination. Partnerships. Process mapping.

## 1 INTRODUÇÃO

No nível municipal; no bojo do processo de descentralização administrativa e fomento à participação social; foram criados os Conselhos Municipais dos Direitos das Crianças e Adolescentes (CMDCA), responsáveis por deliberar e compor a política de atendimento à criança e ao adolescente (CONANDA, 2020).

Dentre as funções exercidas pelos CMDCA temos a gestão dos recursos do Fundo da Infância e Adolescência – FIA, o qual possui caráter especial e receita definida em lei (RIBEIRO; ROCHA; LEAL, 2019), sendo utilizado, em sua maioria, para fomento e incentivo a projetos de atendimento e proteção a crianças e adolescentes, por meio de parcerias com Organizações da Sociedade Civil - OSCs.

Com a introdução do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil - MROSC (Lei nº 13.019/2014 alterada pela Lei nº 13.204, de 2015), que teve como objetivo aperfeiçoar o regime de parcerias entre Administração Pública e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), gerou a necessidade de adaptação no tocante à regulamentação municipal, seleção de projetos e repasse de recursos.

Considerando que os recursos repassados ao Fundo da Infância e Adolescência devem complementar e fortalecer a política de proteção aos direitos da criança e do adolescente no nível local, entende-se que a pesquisa e análise sobre os mecanismos de coordenação dos CMDCA em operacionalizar o MROSC se faz importante, pois além dos CMDCA terem o desafio de internalizar os novos instrumentos legais, também são responsáveis pela aplicação e gestão do recurso do Fundo/FIA. (MATOS, 2017).

Um dos principais eixos do MROSC trata sobre a seleção de projetos, dando ênfase na promoção da transparência no processo de seleção e repasse de recursos por meio do instrumento do Edital de Chamamento Público. Esse novo cenário exige dos conselheiros qualificações específicas, acesso a infraestrutura e suporte administrativos para execução de todas as suas funções (TEIXEIRA, 2000; FARAH, 2001).

Contudo, o exercício destas atividades encontrou diversos gargalos ao longo dos anos, onde notou-se a falta de suporte administrativo, falta de estrutura física, distanciamento do executivo municipal e capacitação dos conselheiros para execução das atividades (MATOS, 2017). Esse contexto se acentua com a chegada do MROSC exigindo uma maior capacidade de coordenação horizontal dos CMDCA para condução das parcerias, principalmente na sua relação com as áreas meio da Administração Pública -

departamento jurídico, contábil, Secretarias com as quais o CMDCA está vinculado, entre outras.

A partir do exposto objetivo deste trabalho foi *descrever e analisar os mecanismos de coordenação criados para implementação do Chamamento Público pelos CMDCA*s a partir de estudo de caso dos CMDCA's de Belo Horizonte –MG e Americana/SP.

### **Coordenação e Mapeamento de Processos**

Souza (2005, p. 60), trabalha com o conceito de coordenação sob a ótica da Administração Pública, onde define: “*a coordenação é um instrumento para melhorar o desempenho do governo, provendo coerência às políticas, direção estratégica e foco nos resultados*”.

Considerando que um dos objetivos do trabalho é o mapeamento dos processos e fluxos da Implementação do chamamento público pelos CMDCA's, a escolha do referencial de coordenação a partir da literatura de administração pública se deu pelo enfoque da disciplina sob os processos, possibilitando articular a literatura para entendimento do nível operacional da instrumentalização do MROSC (GOMES, 2009).

A coordenação também pode ser analisada como um instrumento político ou como um mecanismo administrativo, ambos olham para a “capacidade de fazer as políticas públicas funcionarem”, contudo um trabalha com a perspectiva política e o outro normativa – administrativa (SOUZA, 2018).

Gomes (2009), aprofunda este debate ao dividir coordenação em 2 dimensões: 1. Técnico-administrativa e 2. Político-democrática. A primeira entende coordenação como um processo que necessita de instrumentos técnicos, e ferramentas administrativas para execução dos programas e políticas, ou seja, mecanismos de padronização de procedimentos e redesenho de estrutura organizacional. Já a dimensão político democrática enfatiza os mecanismos políticos de mediação de conflitos na definição dos objetivos e alocação de recursos.

Ainda no bojo da coordenação, Gomes (2009), aborda o conceito de coordenação intragovernamental, definindo como o processo é conduzido dentro do aparelho do Estado.

Bardach (1977), contribui para a discussão, quando em sua obra, defende que o processo de implementação é um processo de montagem. “juntar as peças da máquina e fazê-la funcionar é, em certo nível” (p.36). Na mesma linha Bakvis e Juillet (2004), definem o conceito de coordenação como a prática de alinhar estruturas e atividades.

Mintzberg (2001), propõe um conjunto de mecanismos de coordenação para subsidiar a implementação das políticas públicas, que podem ser utilizadas de forma sobrepostas ou complementares, sendo elas (GOMES, 2009): (1) Ajustamento mútuo; (2) Supervisão Direta; (3) Padronização de normas; (4) Padronização de processos; (5) Padronização de resultados; (6) Padronização de habilidades; (7) Padronização dos colaboradores. Na maior parte das organizações verifica-se uma combinação destes mecanismos. (GOMES, 2009).

Pensar o processo de coordenação na implementação de políticas, é também pensar sobre o conjunto de rotinas estabelecidas pela administração para atingir os objetivos definidos, quais atores e recursos acessar e quando. Para tanto é necessário mapear os **fluxos operativos** que as políticas perpassam (O'TOOLE, 1997; LEITE, 2011). Conforme Leite (2011, p. 82): “Os fluxos operativos expressam a **interdependência entre organizações** envolvidas na implementação, mais especificamente no **nível operacional** – áreas meio da Administração pública.”

Coelho et al (2020), também discutem sobre os processos técnico-gerenciais conduzidos pelas áreas meio - nível operacional da Administração Pública, denominando metaforicamente de “A Casa de Máquinas”, e destacam o desafio na coordenação das “engrenagens” (recursos financeiros, humanos, infraestrutura, comunicação e informação entre outros), para a implementação de programas e/ou parcerias, ou seja, o “how to” das políticas públicas, bem como consideram dentro dessa engrenagem a interdependência entre os atores governamentais e não governamentais nos arranjos interorganizacionais .

Esse caráter multi organizacional da implementação de uma política é abordado por O'Toole (1986), com o termo multi-actor implementation, isto é, quando programas são transversais e necessitam ser implementados por duas ou mais instituições com cenários organizacionais distintos, o trabalho de implementação é mais complexo gerando a necessidade de maior coordenação visando reduzir o risco de fragmentação (MINTZBERG, 2001).

Souza (2005), propõe que a coordenação envolve a mobilização de estratégias e recursos (humanos e financeiros), entre organizações e atores burocráticos e políticos, tanto verticalmente (entre diferentes níveis de governo), como horizontalmente (no mesmo nível de governo).

Neste estudo, foi priorizado a coordenação horizontal, que se remete às relações dentro no mesmo nível de governo, e decorre da premissa de que os governos são multiorganizacionais, com uma complexa teia de organizações e atores envolvidos em uma mesma política pública, demandando do executivo um alto grau de coordenação das

secretarias, departamentos, conselhos, entre outros, para que os programas transversais sejam implementados (BAKVIS; JUILLET, 2004).

Considerando que o chamamento público é um processo administrativo (LORENTE, 2017), será utilizado de forma complementar a literatura de mapeamento de processos. A literatura apresenta duas terminologias: mapeamento de processos e modelagem de processos, onde o primeiro identifica etapas e o segundo as representa graficamente. (OLIVEIRA, 2021). Para Glassey (2008) as técnicas de mapeamento categorizam representações em níveis abstrato, organizacional e operacional.

O autor destaca ainda a existência de dois tipos de modelos: descritivos (estado atual) e prescritivos (otimização) (ROCHA, 2018). Para fins desta pesquisa utilizaremos mapeamento de processos no nível operacional, a fim de descrever “o que está sendo feito e como está sendo feito”. (GLASSEY,2008; OLIVEIRA 2021)

### **CMDCA e o MROSC**

A função principal do CMDCA é deliberar e controlar as ações de promoção, proteção e defesa dos direitos de crianças e adolescentes. Esse novo cenário exige dos conselheiros (sejam agentes governamentais ou da sociedade civil), qualificações específicas e responsabilidades públicas (TEIXEIRA, 2000), bem como conhecimento administrativo, técnico e legal para cumprimento de suas atribuições.

Uma das funções do CMDCA é a gestão dos recursos do fundo “responsáveis por fixar critérios de utilização e planos de aplicação do Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente” (CONANDA, 2020).

Os Fundos foram criados para receber os recursos públicos com objetivo de financiar ações estabelecidas, viabilizando a política de atendimento local, a partir da celebração de parcerias. Os recursos dos fundos são geridos pelos Conselhos (gestão administrativa) - discussão, elaboração do plano de aplicação, aprovação, fiscalização do repasse e prestação de contas (ROCHA, 2002).

O Fundo se caracteriza como uma unidade orçamentária, com CNPJ próprio, cadastrado conforme Instrução Normativa nº 82/97 da Receita Federal, facilitando a separação de recursos alocados para cumprimento das finalidades do Conselho atrelado.

A criação do Fundo deverá indicar, à qual órgão está vinculado, os objetivos, fontes de receita, gestão e a execução, ou seja, possui receitas específicas instituídas em lei, com setor responsável pela gestão financeira, também definida em lei.

É de extrema importância a compreensão sobre as disponibilidades orçamentárias e fontes de receita para condução das parcerias e elaboração do Chamamento público, daí a

importância do Conselho ter o fundo regularizado e incorporar suas diretrizes e propostas (Plano de aplicação dos recursos), tanto no Plano Plurianual (PPA), como na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), bem como manter proximidade com os atores/áreas municipais responsáveis pela formulação dos orçamentos das políticas setoriais (FUNDAÇÃO ABRINQ, 2017).

Ribeiro e Leal (2019), fazem uma análise sobre os repasses de recurso aos fundos da criança e adolescentes de acordo com a Secretaria Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente do Ministério dos Direitos Humanos (SNDCA/MDH), onde constatam que em 2018 a Receita Federal do Brasil repassou o valor de R\$ 81.866.081,66 para 1.691 fundos cadastrados. Esse valor reúne os fundos nacional, estaduais e municipais da infância e adolescência. Ainda em seu levantamento indicam que dos 1.691 fundos que receberam doações 1.669 são municipais, sendo a maior concentração desses fundos no Estado de São Paulo (16,2%) seguido de Minas Gerais (13,9%).

Entendemos após o exposto, que o ponto principal para o “êxito” de qualquer Conselho Municipal encontra-se no relacionamento com o Executivo Municipal (SOUZA, 2005). Assim sendo, a organização interna, a capacidade decisória bem como o esforço de coordenação horizontal - intragovernamental são determinantes para que o Conselho cumpra o seu papel. “No CMDCA devem ocorrer interações horizontais entre um amplo número de atores, onde o CMDCA coordena as interdependências em prol de executar ações voltadas ao público da infância e da adolescência” (CIRINO, 2021, p. 81).

Há duas formas de apoio a projetos pelo Fundo da Infância, a primeira é por meio de recursos do próprio fundo - onde o fundo financia a execução dos projetos aprovados em processo seletivo. A outra modalidade é através da emissão do certificado de Captação de Recursos, onde habilita Organizações pré - selecionadas a captarem o financiamento de pessoas físicas e jurídicas interessadas em seus respectivos projetos. Contudo ambas as maneiras o recurso deve passar pelo Fundo onde uma % fica retida para apoio às atividades do Conselho, a % de retenção no Fundo é estabelecida por cada Conselho (MACHADO, 2012).

A Seleção de propostas para parcerias possui etapas pré-definidas na legislação, verifica-se com o estabelecimento das etapas citadas abaixo um avanço na organização administrativa do Estado, bem como no processo de seleção nos moldes do Estado Democrático de Direito (LORENTE, 2017).

Para a pesquisa focaremos nas etapas de planejamento e seleção. Contudo na frente de seleção iremos até o processo de publicação do edital, ou seja, olharemos para a

coordenação do fluxo interno da seleção de projetos – chamamento público, conforme figura abaixo:

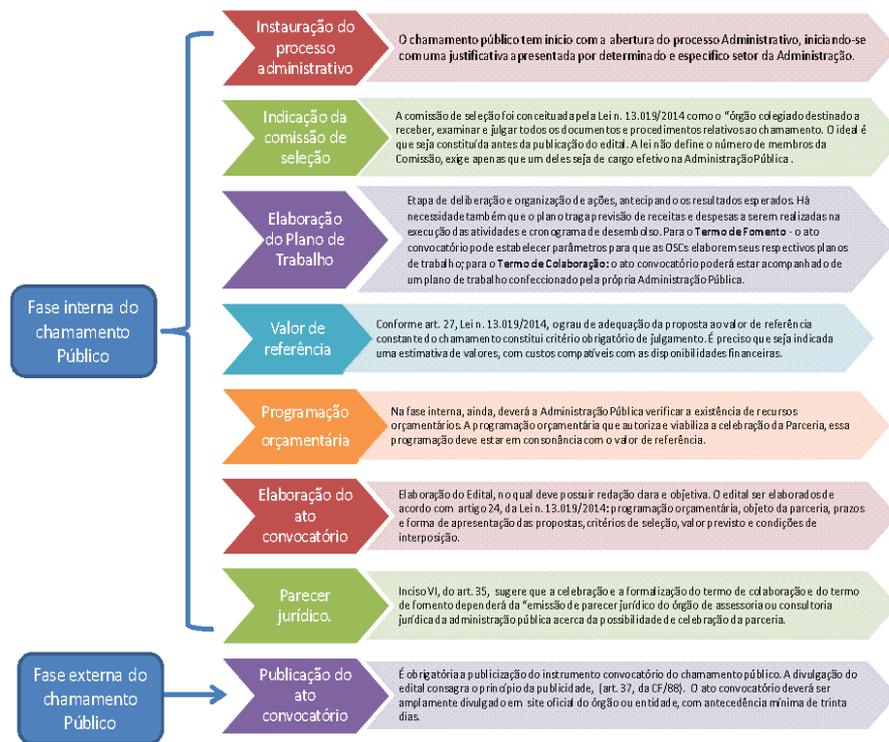
O planejamento prévio constitui etapa fundamental para o desenvolvimento dos instrumentos de parceria. Um dos principais avanços da legislação foi a obrigatoriedade da instauração de um procedimento administrativo prévio à formalização das parcerias – denominado de chamamento público, no qual se objetiva a transparência e a isonomia no processo de seleção de projetos de atendimento, democratizando assim o acesso a recursos públicos.

A fase interna do Chamamento Público é voltada para o planejamento, é nesta fase que são definidos os objetivos, critérios e a elaboração do edital, é denominada fase interna porque é conduzida no âmbito exclusivo da administração pública. E a fase externa que se inicia com a publicação do Edital, finalizando com a formalização contratual.

Os Conselheiros do CMDCA ao avaliar a necessidade ou a oportunidade de celebração de parcerias, na forma de termo de colaboração ou termo de fomento, devem ter assegurada a disponibilidade orçamentária e a capacidade operacional para conduzir a seleção, ou seja, prover de recursos materiais e tecnológicos para coordenar as ações do ponto de vista técnico e operacional (LORENTE, 2017).

No presente trabalho, denominar-se-á de fase interna aquela que antecede a publicação do ato convocatório do chamamento público, composta por sete etapas, conforme figura adiante:

Figura 1 - Detalhamento das etapas pré publicação do Chamamento Público



Fonte: Elaboração pela autora com base na Tese - Chamamento público para parcerias com organizações da sociedade civil – LORENTE, 2017.

## 2 DESENVOLVIMENTO

A escolha do CMDCA se justifica pelos desafios técnicos - processuais para implementação do MROSC no nível local, especialmente a obrigatoriedade do Chamamento Público alterando a dinâmica de condução de parcerias com OSCs, demandando uma maior capacidade de coordenação dos CMDCA.

Considerando que o MROSC entrou em vigor para municípios em 2017 (Art 87. § 1º), os Conselhos foram escolhidos para o estudo de caso o CMDCA Belo Horizonte/MG e o CMDCA de Americana/SP, considerando que os mesmos possuem:

(1) Três [3] anos ou mais de implementação do Chamamento Público, ou seja, foram escolhidos Conselhos que já estão no fluxo de operacionalização da lei para que seja possível coletar aprendizagens institucionais e uma maturidade no processo;

(2) Conselhos que possuem Fundo regular apto à movimentação de recursos, premissa jurídica para repasse de recursos.

(3) o critério de acesso ao campo também foi definidor da escolha dos casos, porém, apenas quando cumpridos os dois primeiros critérios.

Para além da articulação do referencial teórico foram realizadas:

(1) Entrevistas com os Conselheiros dos CMDCA, e demais atores vinculados ao Conselho e/ou que participam do fluxo de elaboração do Chamamento Público com objetivo de mapear os processos, atores e áreas envolvidas e os respectivos papéis.

(2) Análise documental, com objetivo de complementar o mapeamento do fluxo do Chamamento Público identificando suas principais etapas.

Os documentos utilizados foram solicitados aos Conselhos e à Prefeitura institucionalmente, encaminhados pelos entrevistados, ou acessados diretamente em sites oficiais das prefeituras e CMDCA.

Em BH foram entrevistados 4 membros do CMDCA, tanto da Administração Pública como de OSCs, envolvidos no processo de condução do Chamamento Público. As entrevistas foram realizadas no 2º semestre de 2022, no formato online com duração média de 60 min, os entrevistados(as) optaram por não serem identificados na pesquisa. Observou-se que cada membro trouxe sua perspectiva do fluxo, muito influenciado pelo papel que desenvolvia dentro do conselho. Em Americana foram entrevistados 2 membros do CMDCA, sendo 1 da Administração Pública e outro da Organização da Sociedade Civil, ambos com participação no fluxo do Chamamento Público. As entrevistas foram realizadas no início de 2023, no formato online com duração média de 60 min, os entrevistados(as) optaram por não serem identificados na pesquisa..

O produto das entrevistas e pesquisa foram no sentido de “juntar as peças” e desenhar o fluxo contemplando todas as etapas.

### **Belo Horizonte**

Em BH o CMDCA está vinculado à Secretaria de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania, dentro da Subsecretaria de Direitos e Cidadania (CMDCA/BH, 2018). Conforme o Regimento interno, o CMDCA/BH é composto, de forma paritária, por 20 (vinte) Conselheiros, sendo 10 titulares e 10 suplentes, representantes do Poder Executivo e de OSCs.

O CMDCA/BH, tem suas competências definidas por meio da Lei Municipal 8.502/2003 e Regimento Interno, sendo uma delas a **gestão do Fundo Municipal da Infância e Adolescência**, tendo como objetivo garantir os direitos de crianças e adolescentes atuando de forma transversal (Prefeitura de Belo Horizonte, 2023)

O Conselho lança anualmente um edital de seleção e destinação de recursos – Chamamento Público. Esse fluxo ganhou robustez a partir de 2017 com a introdução do

MROSC, sendo necessária uma adaptação da legislação e processo por parte não só do Conselho, mas também da Administração Pública municipal.

Identificamos que em dezembro de 2016 o CMDCA/BH realizou a regulamentação municipal - Decreto nº 16.519/2016 (alterado pelo Decreto nº 16.746/2017), normatizando a aplicação da Lei nº 13.019/2014 em Belo Horizonte, bem como a Resolução CMDCA/BH nº 147 sobre as adequações do Fundo e suas posteriores alterações. Houve adequação do fluxo de gestão administrativa para cumprimento das novas diretrizes (seleção de projetos; repasse de recursos; prestação de contas).

A Procuradoria Geral do Município- PGM- assumiu o papel de coordenação técnica-administrativa e intragovernamental (GOMES, 2009), estabelecendo uma nova estrutura de coordenação das etapas relativas ao chamamento (ALEXANDER, 1993), para apoiar o processo de implementação do MROSC em Belo Horizonte. Estabeleceu assim o Núcleo de Apoio às Parcerias (NAP), que já funcionava como orientador de realização de parcerias, e a partir do MROSC passou a contar com a Gerência de Apoio às Parcerias (GAP), e o Conselho Municipal de Fomento e Colaboração (CONFOCO – BH), espaço de articulação intersetorial.

O CMDCA/BH trabalha com dois tipos de editais sendo eles:

1. **Universalização:** abertura de edital para financiamento de projetos a partir de recursos já constantes no Fundo, recursos próprios e incentivo fiscal.
2. **Certificação de Captação de Recursos (doação direcionada):** abertura de edital para habilitação de OSCs para captação via pessoa física e jurídica, via incentivos fiscal e repasse de recursos via Fundo.

Observa-se que a estrutura dos editais de universalização e captação de recursos muda um pouco em relação ao processo de seleção e habilitação das organizações, contudo todos os editais apresentam os eixos e descrição das áreas prioritárias abarcadas no edital, critérios de seleção, dotação orçamentária e modelos de orientação para elaboração da proposta e plano de trabalho, um avanço no sentido de padronização de processos e melhoria no fluxo de gestão administrativo do Conselho e áreas envolvidas na seleção, bem como um processo educativo para muitas OSCs que não tinham expertise na escrita para editais.

O CMDCA/BH também publica os planos de ação e aplicação de recursos indicando às áreas de atendimento para os editais, bem como envia propostas orçamentárias para o Executivo Municipal referente ao Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente - FMDCA/BH para apreciação e inclusão na Lei Orçamentária Anual – LOA.

Por fim verifica-se que houve um esforço do CMDCA/BH e do Município na adequação do MROSC a partir da utilização de mecanismos e instrumentos específicos à realidade local, como por exemplo: Regulamentação/Decreto Municipal, utilização de uma minuta padrão de edital, inclusão de modelos para elaboração de propostas e plano de trabalho, adaptação do Sistema Unificado de Contratos e Convênios (SUCC), ao MROSC, aprimoramento do Núcleo de Apoio às Parcerias (NAP), e criação da Gerência de Apoio às Parcerias (GAP).

As áreas que participaram do redesenho de processos para o CMDCA/ BH se adequar ao MROSC foram: a) Secretaria de Assistência Social na condução técnico-administrativa do processo para publicação do Edital de Chamamento Público, atendendo às deliberações do plenário do CMDCA; b) PGM na condução da regulamentação municipal, suporte e validação dos novos instrumentos e ferramentas utilizadas no processo; e c) Setor de compras/licitações no suporte na estruturação da minuta do edital.

Olhando para o fluxo do CMDCA/BH e analisando a partir do framework desenhado por Alexander (1993), identificamos as estruturas e ferramentas de coordenação estabelecidas pelo Conselho, sendo elas:

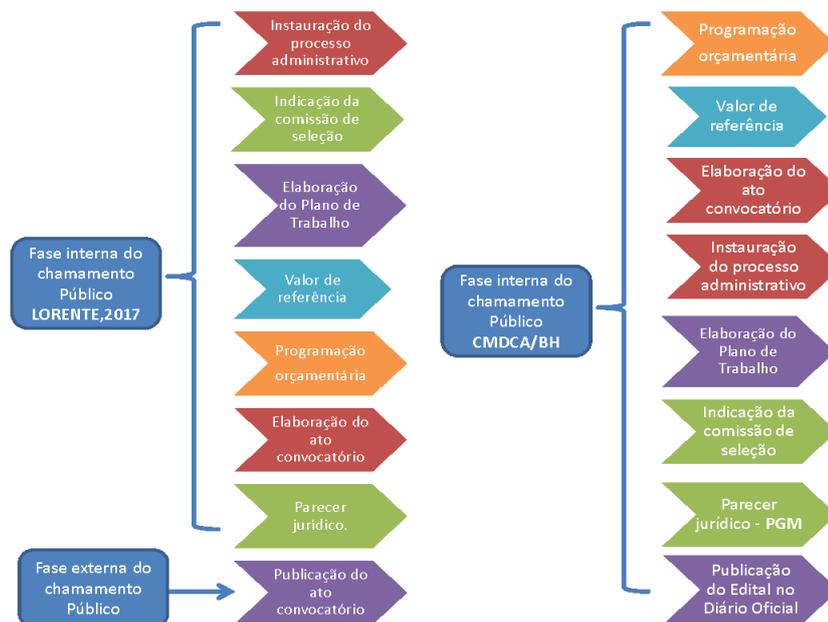
- **Estruturas de Coordenação:** condução do processo compartilhado entre Procuradoria Geral do Município, Secretaria de Assistência Social e CMDCA (Diretoria, Secretaria Executiva, Comissões e Plenárias), bem como o aprimoramento do Núcleo de Apoio às Parcerias (NAP), que com o MROSC passou a contar com a Gerência de Apoio às Parcerias (GAP), e o Conselho Municipal de Fomento e Colaboração (CONFOCO – BH), espaço de articulação intersetorial.

- **Ferramentas de coordenação:** adaptação do Sistema Unificado de Contratos e Convênios (SUCC), ao MROSC e a normatização dos atos da administração municipal relativos às parcerias que agora deverão ser publicados no Portal das Parcerias, além do Diário Oficial do Município, centralizando as informações evitando a fragmentação do processo, considerando um maior número de áreas envolvidas no processo (MINTZBERG, 2001), trazendo assim maior transparência ao processo.

A padronização de processos é um dos mecanismos de coordenação propostos por Mintzberg (2001). Verifica-se no fluxo de Belo Horizonte houve um esforço da Administração Pública Municipal, em especial da PGM, em criar mecanismos e fluxos que facilitassem a implementação das novas diretrizes como a criação de instrumental base/referência tanto para a administração pública a exemplo: minuta (disponibilizada no site da prefeitura), como para as OSCs: modelos de plano de trabalho e prestação de contas.

Conforme explicitado em seções anteriores, o fluxo mapeado corresponde à fase interna do chamamento público. Comparando o fluxo do CMDCA/BH com o proposto por Lorente (2017), a partir do MROSC, verificamos que o Conselho cumpre os ritos preconizados pela Lei 13.019/14, contudo em momentos diferentes ao longo do fluxo. Segue abaixo o comparativo:

Figura 7 - Comparativo - Fluxo literatura x CMDCA de Belo Horizonte



Fonte: Elaboração pela autora com base nas entrevistas e material Lorente, (2017).

Verifica-se uma Secretaria Executiva bem estruturada no município, a qual conta com uma equipe multidisciplinar que apoiam nas atividades técnicas administrativas do Conselho, sendo responsável por coordenar as etapas do chamamento público pelo CMDCA/BH.

“Trabalhar a consciência do gestor municipal, dos conselheiros e da sociedade civil da necessidade da organização, não só a estrutura física, técnica e de processos. Combinar com setores e atores envolvidos o que é dispositivo da lei, o que é combinado local a partir da realidade do município”- entrevistado(a)

Foi consenso entre os entrevistados que poder contar com uma equipe de secretaria executiva que tenha entendimento dos fluxos, processos e legislação faz toda a diferença na implementação do chamamento público, bem como ter pessoas o suficiente dentro da secretaria para divisão de atividades.

Durante o processo de adaptação ao MROSC houve aproximação do CMDCA/BH de vários atores e setores da Administração Pública, a principal foi a PGM, como também a Secretaria de Assistência Social, Gerência de Apoio às Parcerias (GAP), o Conselho Municipal de Fomento e Colaboração (CONFOCO – BH), e o Conselho do Idoso, pois também fazem gestão de Fundo, possuindo algumas características em comum.

Todos os entrevistados indicaram que o Conselho participa nas discussões sobre o orçamento no que tange a infância e adolescência, enviando propostas orçamentárias para o Executivo Municipal referente ao Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente - FMDCA/BH para apreciação e inclusão na Lei Orçamentária Anual – LOA.

Verificou-se também a partir de documentos publicados no site do Conselho que os mesmos elaboram desde 2014 os Planos de Aplicação de Recursos que servem como um dos balizadores dos critérios de seleção do Chamamento Público, como também o Conselho possui uma área específica em ser portal online dedicado à destinação fiscal ao Fundo, com informações e orientações de como realizar a destinação por meio de dedução fiscal pessoa física e jurídica evidenciando uma maturidade do CMDCA na gestão de recursos.

Cada entrevistado trouxe inputs sobre as etapas do fluxo complementando as descrições entre um entrevistado e outro. A maioria dos entrevistados trouxe para além do fluxo a importância da regulamentação municipal, em especial o Decreto com orientações gerais sobre o processo.

Este último tópico, traz um gargalo muitas vezes enfrentado pelos conselhos em diversos municípios, a falta de recursos para o Diagnóstico da Infância, um dos entrevistados trouxe o input de opções para definição dos critérios para o edital sem a utilização do Diagnóstico, sendo eles: mapeamento situacional com apoio e informações de outras Secretarias e áreas, exemplo: Saúde, Educação, Assistência Social, entre outros.

“Para municípios que não tem recurso para contratar consultorias para o diagnóstico podem se fazer valer da análise situacional e com base nesse definir os critérios e diretrizes para o edital e direcionamento de recurso do fundo. Construindo um relatório da infância e adolescência do município como um instrumento que pode ser utilizados pelo conselho para identificar os principais pontos para alocação de recursos financeiros.” - entrevistado(a).

Todos os entrevistados indicaram que é a Secretaria Executiva com apoio da Assistência Social que acompanha os tempos e prazos, bem como vão acompanhando as etapas e cobrando as interfaces responsáveis em cada etapa, ou seja, a Secretaria Executiva é a ponte entre a Secretaria de Assistência Social e PMG com o Conselho.

Alguns entrevistados trouxeram que a mesa diretora do CMDCA/BH também auxilia a Secretária Executiva na mobilização dos atores em relação ao cronograma e prazos. A

equipe da Secretaria Executiva utiliza de emails e informes para atualização dos Conselheiros sobre o andamento dos editais, bem como compartilham as informações nas plenárias. Existem também as reuniões semanais com a Diretoria do Conselho onde os status são compartilhados, em suma a Secretaria Executiva utiliza das reuniões já estabelecidas do Conselho para os informes, bem como meios digitais, e-mails.

### **Americana**

Em Americana, município do estado de São Paulo, o CMDCA foi criado em 1992 por meio do Decreto nº 2.568, que estabeleceu a política municipal de atendimento à criança e ao adolescente, com alterações introduzidas pelas Leis nº 3.857, de 18 de julho de 2003, e nº 4.778 de 29 de dezembro de 2008. Atualmente o CMDCA está ligado administrativamente ao Executivo Municipal, vinculado à Secretaria de Assistência Social e Direitos Humanos.

O CMDCA de Americana é composto por 14 conselheiros sendo 7 do poder público e 7 oriundos da Sociedade Civil, todos com mandatos de 2 anos.

Em 2019 houve a instalação da Casa dos Conselhos representando um grande avanço no sentido de centralização dos Conselhos sob o organograma da Assistência Social, propiciando uma infraestrutura com salas para reuniões e uma coordenação de conselhos que organiza as demandas dos Conselhos e dá os encaminhamentos, bem como um espaço de troca de informações, possibilitando trocas e ações transversais com maior impacto e capilaridade de atuação na garantia de direitos.

Em relação ao Fundo da infância de Americana, o mesmo foi criado em 1992 pela Lei nº 2.685 e regulamentado pelo Decreto nº 3.726 de 1994, bem como há capítulo específico no Regimento Interno do Conselho sobre a gestão de recursos do Fundo, incluindo a fixação de critérios de utilização, plano de aplicação entre outras diretrizes de alocação de recursos e financiamento de programas de atendimento, executados por entidades públicas e privadas. Há edital anual de seleção e destinação de recursos – Chamamento Público.

Americana realizou a regulamentação do MROSC em 2016 - Decreto nº 11.506/2016 antes do prazo estipulado para os municípios brasileiros. O processo de regulamentação - trâmite legal foi conduzido pela Procuradoria do Município junto com a Secretaria de Negócios Jurídicos, contudo observou-se um esforço da Secretaria de Assistência Social e Direitos Humanos e das OSCs para implementação do MROSC no Município, na adequação e operacionalização dos instrumentos de parceria para atender as especificidades e realidade dos diferentes serviços, o fluxo criado serviu como base para outras Secretarias e

## Conselhos.

Outro ponto de destaque foi o direcionamento de uma técnica referência em MROSC no município alocada na Assistência Social, para dar suporte na organização e operacionalização do Decreto no município, bem como adequação do fluxo de gestão administrativa para cumprimento das novas diretrizes (seleção de projetos; repasse de recursos; prestação de contas). Os aprendizados e fluxos foram compartilhados com outras Secretarias e Conselhos.

Houve uma reestruturação dos serviços para operacionalização do MROSC, criação de novos instrumentos e processos, a exemplo: padronização: plano de trabalho, relatório de atividades, prestação de contas, a partir da disponibilização de modelos prontos a serem preenchidos pelas Entidades, o que facilitou a análise, gestão da informação e coordenação das etapas do processo de seleção de projetos.

Outro ponto de destaque é em relação aos ajustes realizados pelas OSCs decorridos das alterações trazidas pelo MROSC. Algumas Entidades tiveram que alterar seus Estatutos bem como realizaram mudanças contábeis. Essas adequações foram fundamentais para que as OSCs conseguissem firmar parcerias com a Administração Pública.

Para o município de Americana consideramos os Editais a partir de 2019. Mesmo havendo um edital em 2018, o mesmo só foi operacionalizado no ano subsequente. O Conselho de Americana trabalha com três tipos de editais:

1. **Recurso do Fundo:** abertura de edital para financiamento de projetos a partir de recursos diretos do Fundo, recursos próprios e incentivo fiscal.
2. **Certificado de Autorização para Captação de Recursos:** abertura de edital para habilitação de OSCs para captação via pessoa física e jurídica, via incentivos fiscal e repasse de recursos via Fundo.
3. **Participação em Editais externos:** Edital do Itaú para repasse de recursos

Verifica-se que nos editais de recurso direto os eixos de seleção apresentam uma maior descrição em relação às áreas de atendimento do edital e conexão ao plano decenal, Nota-se também que os Editais são bem detalhados e procedimentais.

Observa-se que a estrutura dos editais de recurso direto, captação de recursos e edital externo muda um pouco em relação ao processo de seleção, compras e contratações e aquisição de bens. Contudo todos os editais apresentam modelos de orientação para elaboração da proposta e plano de trabalho, entre outros instrumentos de parceria, se tornando um avanço no sentido de padronização de processos e melhoria no fluxo do

CMDCA e das áreas envolvidas no chamamento, bem como um processo educativo para muitas OSCs que não tinham expertise na escrita de editais com base no MROSC.

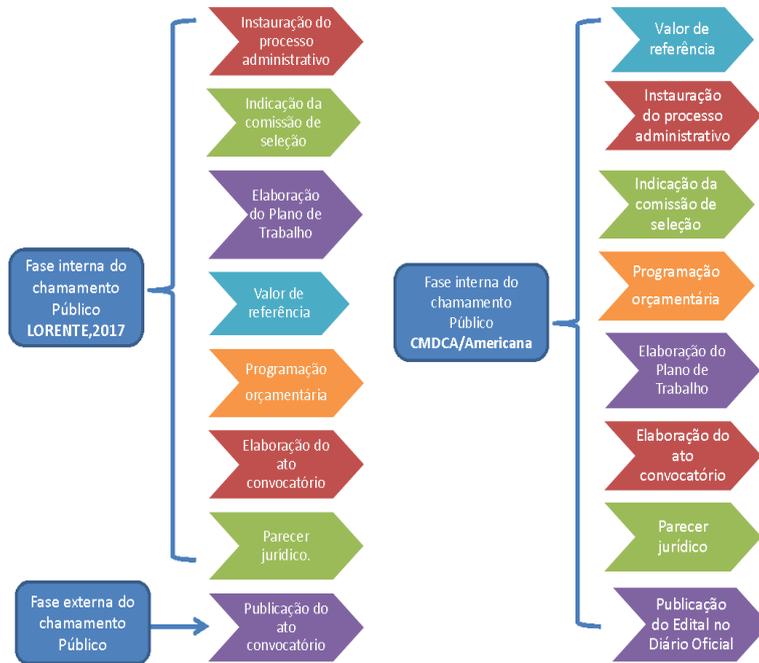
O CMDCA de Americana também publica os planos de aplicação de recursos indicando as áreas prioritárias, contudo ainda não possui muita incidência e participação na discussão das propostas de Lei Orçamentária Anual – LOA.

Observa-se a partir das entrevistas e análise dos editais uma **reestruturação dos serviços para operacionalização do MROSC** bem como uma articulação e coordenação técnica-administrativa da Secretaria de Assistência Social (GOMES, 2009), na criação de instrumentos e mecanismos, e padronização de processos que facilitassem a implementação das novas diretrizes (MINTZBERG, 2001), a exemplo: minuta do edital, modelos de **plano de trabalho, relatório de atividades, prestação de contas**. Além do redesenho da estrutura organizacional na alocação de uma técnica especializada em MROSC servindo como base para outras Secretarias e Conselhos.

No aspecto técnico observa-se incorporação do processo de publicação, inscrição e seleção no formato online, via sistema da Prefeitura - Americana Digital, representando uma revolução na operacionalização/ gestão dos processos e T.I. E por fim no aspecto gerencial houve a padronização dos instrumentos contratuais (minuta do edital, plano de trabalho, prestação de contas etc).

Segue abaixo um comparativo entre o fluxo proposto por Lorente (2017), e o fluxo criado pelo Conselho de Americana. Verificamos que o Conselho cumpre os ritos preconizados pela Lei 13.019/2014, contudo em momentos distintos, segue abaixo o gráfico comparativo.

Figura 10 - Fluxo literatura x CMDCA de Americana



Fonte: Elaborado pela autora

Destaco a etapa de definição inicial do valor de referência é de fundamental importância, pois os Conselhos municipais contam com um orçamento bem mais limitado do que conselhos nacionais. Os (as) entrevistados(as) indicaram que houve uma capacitação para o município entre 2016 e 2017, logo após a regulamentação.

Foram instalados comitês intra-secretariais conectando diversas Secretarias e Conselhos nos temas multidisciplinares como também as Comissões intersetoriais a exemplo: Comissão Municipal Intersectorial da Política Municipal de Convivência Familiar e Comunitária de contribuíram para atuação mais transversal na garantia de direitos.

Percebe-se que houve uma reorganização do fluxo administrativo em relação às parcerias e mecanismos de coordenação para que todos os setores participantes do processo realizassem suas atividades dentro do proposto, a exemplo: departamento de Protocolo, Jurídico, Finanças e TI.

Utilização de várias fontes para definição dos critérios de seleção: 1) diagnóstico da infância; 2) plano decenal; 3) escuta do município; 4) Comissão Municipal Intersectorial da Política Municipal de Convivência familiar e Comunitária de Americana.

Os (as) participantes trouxeram que a Secretaria Executiva utiliza de emails e whatsapp para atualização dos Conselheiros sobre o andamento dos editais, bem como

compartilham as informações nas reuniões mensais.

Há uma interlocução muito próxima entre Secretaria Executiva e presidência ampliada do Conselho na mobilização dos atores e áreas envolvidas, bem como no acompanhamento das etapas do edital

### **Análise Comparativa**

Com relação a regulamentação local do MROSC, os dois municípios aprovaram decretos específicos. Em Belo Horizonte houve atualizações do Decreto Municipal bem como uma resolução trazendo adequações ao Fundo, e alterações posteriores. Isso evidencia um processo incremental e de aprimoramento.

Em relação à estrutura do Edital, verifica-se que Americana possui um edital mais detalhado; no que tange às áreas de atendimento do edital; e procedimental, padronizando grande parte dos processos e instrumentos da parceria, ex. plano de trabalho, relatório de atividades, prestação de contas etc. Contudo é preciso registrar que cada Edital atende às demandas e realidades dos respectivos municípios. No site de cada Conselho é possível ter acesso ao edital completo, podendo servir como referencial para construção de editais em outros municípios, contudo sempre observando as particularidades locais.

Um ponto que merece atenção na discussão é a função e estrutura da Secretaria Executiva. Essa instância é responsável pela ponte e interface do Conselho com as Secretarias e demais áreas da administração pública, bem como o braço administrativo do conselho, sendo de grande importância uma secretaria executiva organizada e estruturada para dar conta de suas funções, que tenha e entendimento dos fluxos, processos e legislação pertinente.

A secretaria executiva do CMDCA de Belo Horizonte se destaca por seu tamanho e composição multidisciplinar, o que possibilita ao Conselho uma interface mais robusta com os demais setores do executivo municipal. Este ponto sobre a importância da secretaria executiva foi levantando por quase todos os entrevistados de ambos os municípios.

A definição dos critérios de seleção do edital também é bastante relevante. Ambos os conselhos utilizam de diversas fontes para estabelecer os critérios de atendimento do edital. Para municípios que não têm recurso para contratar consultorias para o Diagnóstico da Infância e Adolescência, as fontes indicadas pelo CMDCA de Belo Horizonte e Americana, como por exemplo: dados do Conselho Tutelar, demandas das OSCs e escuta do território, podem servir como base, para construção de um relatório situacional, e com

base nesse definir os critérios e diretrizes para o edital e direcionamento de recurso do fundo.

Em relação ao fluxo do edital, observa-se que o fluxo do CMDCA/BH é mais longo, contudo, este fato não onera ou retira a consistência do fluxo de Americana, apenas reflete o modelo de gestão administrativa de cada município, em especial da Assistência Social.

Ligado a esta questão, temos a identificação das áreas envolvidas no edital e a interdependência entre elas. Verifica-se por fim ao longo da fase interna do chamamento público um papel expressivo da Secretaria de Assistência Social e o respectivo órgão de validação legal da minuta do edital, responsáveis pela condução técnica-administrativa e validação jurídica do chamamento, respectivamente.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho se propôs a partir da literatura de coordenação, em especial a coordenação horizontal – intragovernamental, descrever e analisar os mecanismos criados para implementação do Chamamento Público com base no MROSC pelos CMDCA de Belo Horizonte/MG e Americana/SP, por meio de entrevistas e análise documental possibilitando: o mapeamento de processos, fluxos, atores envolvidos e suas respectivas interdependências.

Para fundamentar a pesquisa e estudo de caso, foi necessário aprofundar os conceitos de estruturas e ferramentas de coordenação (ALEXANDER, 1993; GOMES, 2009; CHISHOLM 1989; BAKIS, JUILLET 2004), bem como articular a literatura de mapeamento e modelagem de processos, a fim de descrever “o que está sendo feito e como está sendo feito.” (GLASSEY, 2008; OLIVEIRA 2021)

Observa-se que com o MROSC houve um fortalecimento da OSCs, bem como melhorias nos mecanismos de participação e transparência da ação pública. Do ponto de vista da Governança observa-se uma cultura contratual como “uma forma de coordenação entre instituições e atores sociais que participam da ação pública” (OLIVEIRA 2012, pág 116 apud GAUDIN, 1999).

Foi possível identificar as estruturas de coordenação estabelecidas por cada CMDCA e sua relação com as áreas meio do executivo municipal, em especial da Assistência Social e respectivo órgão de validação legal do chamamento público. Foram descritas também as diversas ferramentas utilizadas pelo CMDCA e atores envolvidos para coordenação das etapas do edital, a exemplo: criação de modelos de minutas, padronização do plano de

trabalho, criação e/ou adaptação de sistemas de gestão de editais e contratos (SUCC – Belo Horizonte | Americana digital – Americana).

Salienta-se que as contribuições deste trabalho serão úteis para que Gestores Públicos e Conselhos Municipais utilizem como referencial e banco de boas práticas. Além disso, contribuirá com o debate científico nacional, ainda muito escasso, sobre coordenação de parcerias e implementação do MROSC por CMDCA's, bem como sugestões que possam promover melhorias em processos administrativos de implementação de Chamamento Público.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, E. R. Interorganizational Coordination: Theory and Practice. *Journal of Planning Literature*, v. 7, n. 4, p. 328-343, 1993.
- AMORIM, D. C. A Doutrina de Proteção Integral de Crianças e Adolescentes nas Políticas Sociais: A Realidade de Chapecó. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Florianópolis, 2017 .
- BAKVIS, H; JUILLET, L. O Desafio Horizontal: Ministérios Setoriais, órgãos centrais e liderança.. Brasília: ENAP, 2004. 94 p. (Cadernos ENAP, 27) Tradução de: The horizontal challenge: line departments, central agencies and leadership, c2004. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/717/1/O%20desafio%20horizontal.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- BARDACH, E. The Implementation Game: What Happens After a Bill Becomes a Law. The MIT Press. 1977.
- CIRINO, A. L. Governança em Rede de Implementação de Política Pública para Criança e Adolescente no âmbito local. 2021. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2021. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/28183>. Acesso em: 10 dez. 2021.
- CHISHOLM, D. Coordination Without Hierarchy: Informal Structures in Multiorganizational Systems. 1989. Berkeley : University of California Press, 1989.
- COELHO, F. S. et al. A Casa de Máquinas da administração pública no enfrentamento à COVID-19. *Revista de Administração Pública*, v. 54, p. 839-859, 2020.
- FARAH, M. F. S. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 35, n. 1, p. 119 a 144, 2001.

FUNDAÇÃO ABRINQ. Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente. 3ª Ed. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://fadc.org.br/sites/default/files/2019-04/CMDCA.PDF>. Acesso em: 20 abr. 2021.

FUNDAÇÃO ABRINQ. Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente - Guia para ação Passo a passo. 2ª Edição 2015. Disponível em: [https://crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/publi/abrinq/ppac\\_fmdca\\_fundos\\_gui\\_a\\_paso\\_abrinq\\_2015](https://crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/publi/abrinq/ppac_fmdca_fundos_gui_a_paso_abrinq_2015). Acesso em: 20 abr. 2021.

GLASSEY, O. A Case Study Process Modeling: three question and three techniques. ScienceDirect/Decision Support Systems. volume 44, pages 842-853, 2008.

GOMES, E. G. M. Políticas Públicas de Gestão e Coordenação Intra-governamental. ANPAD, Vitória, v. 28, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg442.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021.

GOMES, E. G. M. Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas).

HANF, K; O'TOOLE JR, Laurence J. Revisiting old friends: networks, implementation structures and the management of inter-organizational relations. European journal of political research, v. 21, n. 1-2, p. 163-180, 1992.

LEITE, J. P. A. A Coordenação na Implementação Interorganizacional de Políticas: Elementos para um Referencial Analítico. 2011. 185 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP. Disponível em: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/286055>. Acesso em: 4 set. 2019.

LORENTE, C. S. S. Chamamento público para parcerias com organizações da sociedade civil. 2017. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento no Estado Democrático de Direito) - Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2017. doi:10.11606/D.107.2019.tde-04022019-154127.

MACHADO, M. J. Gestão do fundo municipal dos direitos da criança e do adolescente: Estudo Multicaso dos Municípios de São José dos Campos (SP), São Paulo (SP), e Porto Alegre (RS). Monografia de Especialização Curitiba - PR 2012. Universidade Tecnológica Federal do Paraná Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação Especialização em Gestão Pública Municipal.

MATOS, K. F. S. Conselho municipal dos direitos da criança e adolescente: análise sob a ótica da governança pública. 2017. 74f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2017. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5422/1/K%20Matos.pdf>. Acesso em 20 ago. 2021

- MINTZBERG, H. A estruturação das organizações. Em O Processo da Estratégia. Quinn, James Brian e Mintzberg, Henry (orgs). Bookman, 3º edição, Porto Alegre, 2001.
- OLIVEIRA, Gustavo Henrique Justino de . Governança Pública e Parcerias do Estado: Novas Fronteiras do Direito Administrativo. REVISTA DE DIREITO DA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO , v. 1, p. 113-121, 2012.
- O'TOOLE, L. Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. Public Administration Review, v. 57, n. 1 (Jan. - Feb), p. 45-52. 1997.
- O'TOOLE, L.; MONTJOY, R. S. Interorganizational Polity Implementation: A Theoretical Perspective. Public Administration Review, v. 44, n. 6, p. 491-503. Nov-Dec, 1984.
- RIBEIRO, R; LEAL, Hilton; ROCHA. W. Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente no Brasil 2019. Confederação Nacional de Municípios, 2019. Disponível em <<https://www.cnm.org.br/biblioteca/exibe/14202>> Acesso em: 27 ago. 2020.
- ROCHA. P. Síntese do Seminário. In: MAGALHÃES, J. C.; TEIXEIRA, A. C. (org). Fundos Públicos e Políticas Sociais - O Instituto Pólis. São Paulo: PÓLIS, 2002, n. 45, p. 85-92. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/396/POLIS\\_fundos\\_publicos\\_politicas\\_sociais.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/396/POLIS_fundos_publicos_politicas_sociais.pdf?sequence=1). Acesso em: 27 ago. 2020.
- SOUSA, Y. M; FISCHER, T. D; VASCONCELLOS, A. M. Reflexões sobre Conselhos Municipais para Desenvolvimento Local pós-Marco Regulatório de Organizações da Sociedade Civil (MROSC): uma inovação na gestão do desenvolvimento? V CODS, 2014. Disponível em <<http://revistas.unama.br/index.php/coloquio/article/view/258> > Acesso em: 13 set. 2020.
- SOUZA, B. M. F. O conselho municipal de direitos da criança e do adolescente: Um estudo sobre a organização interna, capacidade decisória e Articulação interinstitucional. Dissertação. UFSC 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102003>. Acesso em: 30 jun. 2021.
- SOUZA, C. Coordenação de políticas públicas. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3329> . Acesso em 12 nov. 2021.
- TEIXEIRA, E. C. Conselhos de Políticas Públicas: Efetivamente uma nova institucionalidade participativa? In: CARVALHO, M. C.; TEIXEIRA, A. C. C. (org.). Conselhos gestores de políticas públicas. São Paulo: PÓLIS, 2000, n. 37, p. 97. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/handle/11465/1503>. Acesso em: 15 set. 2020.
- UNICEF. Fundo das Nações Unidas para a Infância. Impactos Primários e Secundários da COVID-19 em Crianças e Adolescentes. e IBOPE Inteligência. agosto 2020. Disponível em <<https://www.unicef.org/brazil/media/9966/file/impactos-covid-criancas-adolescentes-ibope-unicef-2020.pdf>> Acesso em 14 out. 2020.