

### GESTÃO LOCAL NA POLÍTICA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL: UM RELATO DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

**Leandro Barros Ribeiro<sup>1</sup>.**

Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais.

<http://lattes.cnpq.br/0209810694682357>

**RESUMO:** A administração pública compreende desde a estrutura administrativa até as funções estratégicas, táticas e operacionais do “fazer acontecer” das políticas públicas para os cidadãos. Sendo a finalidade última das políticas públicas a consolidação da democracia, da justiça social e a felicidade das pessoas, torna-se um desafio para a administração pública fazer uso eficiente da governança e da gestão para o alcance de resultados favoráveis. Procurou-se, através de revisão de literatura pautada nas publicações que tiveram como foco de atenção o tema do planejamento estratégico situacional, encontrar alternativas para o uso do método da gestão local na política pública municipal de assistência social. Concluiu-se que, ao criar um espaço de liberdade, de transparência e de engajamento na política local (democratização das informações e maior participação dos atores envolvidos) e ao democratizar os processos decisórios (inclusive com a participação dos próprios usuários da Assistência Social), o método da gestão local é capaz de introduzir uma possibilidade de aplicação do planejamento estratégico situacional na política municipal de assistência social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento Estratégico Situacional. Assistência Social. Administração Pública.

#### LOCAL MANAGEMENT IN THE MUNICIPAL SOCIAL ASSISTANCE POLICY: A REPORT ON THE APPLICATION OF SITUATIONAL STRATEGIC PLANNING

**ABSTRACT:** Public administration includes everything from the administrative structure to the strategic, tactical, and operational functions of “making public policies happen” for citizens. Since the ultimate goal of public policies is to consolidate democracy, social justice, and people’s happiness, it is a challenge for public administration to efficiently use governance and management to achieve favorable results. Using a literature review of publications that focused on situational strategic planning, alternatives were sought for applying the local management method in municipal public social assistance policy. It was concluded that by creating a space for freedom, transparency, and engagement in local

politics (democratization of information and greater participation of the actors involved) and democratizing decision-making processes (including the participation of social assistance users themselves), the local management method introduces the possibility of applying situational strategic planning to municipal social assistance policy.

**KEYWORDS:** Situational Strategic Planning. Social Assistance. Public Administration.

## INTRODUÇÃO

O Estado Democrático de Direito se materializa através de instituições políticas atravessadas por relações sociais, que as constituem e são reconstituídas por elas, concretizadas em aparelhos burocráticos regidos por normas jurídicas e dotados de competências advindas do direito. Esta burocracia estatal é compreendida pelas instituições de governo e de administração, a partir dos termos de suas investidas e competências, arraigando-se em práticas materiais concretas, com contornos de poder e de funcionalidade própria. A instituição, portanto, que tem como propósito gerir e melhorar a qualidade e os resultados dos serviços públicos para a população, é a administração pública.

Neste estudo, tendo a premissa de que os programas governamentais precisam ser executados com o uso dos melhores meios para que sejam resolvidos os problemas dos cidadãos, procurou-se relatar uma alternativa de utilização do planejamento estratégico situacional na política pública de assistência social, por meio do método da gestão local. O poder público, enquanto titular da obrigação de prestação de serviços públicos e responsável por dimensionar, planejar e decidir sobre as políticas mais adequadas e as melhores estratégias para executá-las, pode fazer uso da gestão local para abordar diretamente os problemas mais críticos diagnosticados, construindo planos realistas e situacionais de enfrentamento. Através desta memória, abordamos as principais características deste método de planejamento e relatamos uma experiência de implantação.

## OBJETIVO

A administração pública deve gerir e melhorar a qualidade e os resultados dos serviços públicos que são ofertados para a população. Para realizar esta obrigação, precisa fazer uso das políticas públicas. Considerando o planejamento como a mais importante das funções administrativas, este estudo procurou demonstrar a possibilidade de utilização do método da gestão local, como manifestação do planejamento estratégico situacional na política pública municipal de assistência social, como organizador dos serviços públicos disponíveis, visando otimizar a transformação de uma determinada realidade em outra.

## METODOLOGIA

Fazendo uso de uma revisão de literatura, a presente investigação foi construída e pautada nas publicações que tiveram como foco de atenção o tema da governança, da gestão e do planejamento estratégico. Isto posto, tendo como alicerce o núcleo firme desta investigação, indagamos: “como o planejamento estratégico situacional poderia ser aplicado na governança pública municipal de forma a contribuir com a gestão local na política de assistência social?”. Esta pergunta foi a base de nossa curiosidade acadêmica e profissional.

Em seguida, o método da gestão local foi colocado em prática no cotidiano de execução da política pública de assistência social na cidade de Juiz de Fora, Estado de Minas Gerais, no período de julho de 2023 a novembro de 2024. Através de reuniões técnicas realizadas com os profissionais dos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) e dos Serviços de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV), ambos da Proteção Social Básica, foram analisados problemas focais identificados e posteriormente deliberados cenários prospectivos, com definição de ações, procedimentos e metas realistas.

## DESENVOLVIMENTO

A administração pública precisa manifestar-se concretamente na sociedade, fazendo uso da governança e da gestão para o alcance de resultados favoráveis (Paludo e Oliveira, 2021; Queiroz, 2012). A seguir destacam-se as principais características destas formas de exercício do poder político-administrativo pelo governo no gerenciamento e controle da utilização dos recursos escassos, visando, como determinam as suas normativas teóricas, a solução de problemas sociais identificados.

### 1 – A governança

A ideia de governança, de instrumentos de ação pública, a relação entre atores estatais e não estatais, os novos arranjos institucionais, os processos em variados níveis, sistemas de coordenação, capacidades estatais na implementação, entre outros, são algumas das temáticas que ganham espaço na nova agenda de ação do Estado (Lotta, 2019). Objetivamente, pode-se dizer que governança pública é a capacidade de governar, de decidir e implementar políticas públicas que atendam às necessidades da população, preservando o equilíbrio de poder e interesses entre governo, administração pública, sociedade e usuários-cidadãos (Paludo e Oliveira, 2021).

São funções primordiais da governança, de acordo com Paludo e Oliveira (2021): atuar de forma estratégica; avaliar o ambiente de execução das políticas públicas, os cenários possíveis, o desempenho dos programas e os resultados alcançados; auditar, supervisionar e avaliar o sistema de gestão e controle; confrontar os resultados com as

metas estabelecidas anteriormente; redefinir, caso necessário, o direcionamento estratégico; direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos; garantir que as ações do governo estejam alinhadas com o interesse público; monitorar o desempenho dos atores envolvidos e a qualidade do cumprimento de políticas e planos.

## **2 – A gestão**

Observamos anteriormente que a governança direciona e orienta a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos na administração pública. Na medida em que interfere, comanda os aspectos principais da gestão, direcionando, orientando, monitorando, controlando e avaliando esta mesma gestão e os seus gestores, a governança, evidentemente, não é operacional, é estratégica. Por sua vez, a gestão tem função eminentemente realizadora, buscando executar as determinações exaradas pela governança.

Paludo e Oliveira (2021) elencam as seguintes funções principais da gestão: agir com primor no aspecto operacional das políticas públicas; assegurar o cumprimento das normas e diretrizes estabelecidas; coordenar a execução dos processos dos programas, projetos e ações; executar a estratégia e as diretrizes apresentadas pela governança; executar os processos gerenciais finalísticos; criar e executar projetos e ações na ponta da política visando o alcance dos objetivos; focar nos resultados estabelecidos pela governança; implementar novos programas previamente aprovados; utilizar, da melhor maneira possível, os recursos e poderes recebidos da administração pública.

Existe, no complexo processo da administração pública, um fluxo permanente de decisões políticas que são resultado da interação entre atores públicos e privados. Essas decisões devem estar orientadas para manter o equilíbrio social ou, ao contrário, para promover transformações sociais que foram identificadas como necessárias (Saravia, 2006). As respostas que os governos devem dar para mitigar ou para solucionar problemas, atendendo às demandas dos cidadãos, são concretizadas por meio de políticas públicas (Queiroz, 2012). Em seguida, veremos com mais detalhamento quais são as suas principais premissas.

## **3 – As políticas públicas**

A administração pública procura gerir e melhorar a qualidade e os resultados dos serviços públicos para a população e para isso faz uso das políticas públicas. Segundo Di Pietro (2022) quando se fala em política pública é preciso considerar todo um fluxo de decisões públicas, orientadas a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade, em função de diagnósticos que foram de alguma forma realizados tecnicamente.

As políticas públicas, quando analisadas em sentido estrito, podem ser entendidas como planos, programas, ações governamentais e escolhas de meios que, articulando recursos dos governos e da sociedade civil organizada, destinam-se a intervir na realidade para resolver os problemas dos cidadãos (Queiroz, 2012). De acordo com Carlos Matus (1996), as políticas públicas são decisões ou um grupo de decisões, explícitas ou implícitas, que podem estabelecer as diretrizes para a ação presente, para orientar decisões futuras ou para iniciar ou retardar uma ação.

É importante destacar que a finalidade última das dinâmicas que envolvem o processo de discussão das políticas públicas precisa ser a consolidação da democracia, da justiça social e a felicidade das pessoas (Di Pietro, 2022). A formulação de políticas públicas é uma atividade exclusiva do Estado, que faz isso através da sua administração direta (Paludo e Oliveira, 2021). Neste ponto do artigo trataremos de uma política pública em especial, que é alvo primordial de nossas atenções neste estudo, ou seja, a política de assistência social que vigora no território brasileiro. Na próxima sessão, abordaremos suas características mais significativas que se mostram relacionadas à intenção de nossa investigação.

### **3.1 – A política pública de assistência social no Brasil**

O antigo quadro da assistência social no Brasil era formado pela quase ausência da ação pública, sendo marcado pelo clientelismo e pelo patrimonialismo, baseado pelos auxílios e doações, fundamentado em iniciativas fragmentadas, voluntaristas e improvisadas do puro assistencialismo (Colin e Jaccoud, 2013). No entanto, na década de 1980, aconteceram profundas mudanças sociais, políticas e institucionais no Brasil, que foram reflexo do intenso processo de busca pela democratização da gestão pública brasileira (Rocha, 2009).

Segundo Colin e Jaccoud (2013), com a elaboração e aprovação da Constituição Federal Brasileira de 1988 houve vários avanços em relação aos direitos sociais, em especial quando se trata da assistência social que, pela primeira vez, passou a ser considerada uma política pública, um dever do Estado e um direito de cidadania, e ainda, fazendo parte da Seguridade Social. Foi então aprovada a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), em 1993, que tinha como finalidade consolidar os dispositivos constitucionais referentes a área da assistência social no Brasil (Moljo e Duriguetto, 2012). Outro fato decisivo foi a aprovação da Política Nacional de Assistência Social (PNAS), com a implantação do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) (Souza Filho *et al.*, 2012).

Neste momento, chamamos a atenção para um fato crucial que se traduz no seguinte apontamento: para que a política pública de assistência social possa cumprir com a sua finalidade, é necessário que haja um minucioso planejamento em termos de governança e gestão nos municípios. Devem ser construídas estratégias de ação que estabeleçam prioridades, metas, procedimentos e métodos, compatibilizando devidamente necessidades e demandas identificadas com recursos e tempo disponíveis, de forma que seja possível

a organização dos serviços, programas e ações nos territórios onde residem as famílias atendidas. As manifestações destas políticas acontecem via implantação e execução de serviços públicos para a população, tema que abordaremos em seguida.

#### **4 – Os serviços públicos**

Não existe incondicional liberdade para qualificar qualquer atividade do governo como serviço público (Blanchet, 2004). É considerado serviço público somente a atividade assim considerada pela Constituição Federal, sendo atividade prestada de forma permanente, submetida ao regime de direito público, executada concreta e diretamente pelo Estado, ou por aqueles a quem tal incumbência for delegada, visando à satisfação de necessidades ou à criação de utilidades, ambas de interesse coletivo (Ibid, 2004). Di Pietro (2022) define serviço público como toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público.

O sucesso de uma política pública não depende exclusivamente da organização de sua ideia, de sua proposta, mas sobretudo, de sua estratégia de implementação e de execução, do modelo de governança existente e, de maneira decisiva, da qualidade do sistema de planejamento empregado. Todo governo deve definir suas prioridades na forma de programas e projetos, com diretrizes, objetivos e metas, construindo uma visão de futuro. E a partir da Constituição Federal de 1988, o planejamento de médio e longo prazos tornou-se obrigatório. Portanto, cabe ressaltar a importância de se conhecer os fundamentos do planejamento público.

#### **5 – O planejamento**

A formulação e a gestão de políticas públicas, ainda que sejam atividades situadas no campo político, não podem prescindir do suporte da ciência e da técnica, sob pena de que sejam inviabilizados os objetivos da própria atividade política (Queiroz, 2012). Neste sentido, pode-se afirmar que para executar uma boa governança e uma boa gestão é necessário planejar. Segundo Paludo e Oliveira (2021) o planejamento corresponde à primeira e a mais importante das funções administrativas, consistindo num processo articulado e racional para determinar antecipadamente os objetivos e os meios para alcançá-los. Estes autores apontam que, com o planejamento, as tomadas de decisão irão possibilitar um conjunto de ações, necessárias e suficientes, para partir de uma situação atual existente e alcançar uma outra situação futura desejada.

Para que se possa pretender transformar uma determinada realidade em outra, alterar a qualidade dos serviços ou melhorar os resultados significativamente, é necessário ultrapassar os conceitos de planejamento tradicional e praticar o planejamento estratégico com grande ênfase. Veremos a seguir, suas prerrogativas.

## 5.1 – O planejamento estratégico

Analizamos anteriormente que todo governo deve definir suas prioridades na forma de programas e projetos, com diretrizes, objetivos e metas, construindo uma visão de futuro. Fazer tais ações sem planejamento é praticamente impossível. Objetivamente, entende-se que o planejamento estratégico está relacionado à capacidade de uma instituição de se adaptar à incerteza permanente que envolve o futuro e às mudanças imprevistas nos ambientes (De Toni, 2016).

O planejamento estratégico é entendido como um sistema de métodos e de procedimentos cuja finalidade é a construção e a utilização de representações antecipadas, esquematizadas e hierarquizadas, ou seja, de cenários, para servir de guia a uma atividade (Queiroz, 2012). Segundo De Toni (2016), a melhor prática de planejamento governamental é aquela feita de forma participativa, envolvendo ativamente seus protagonistas, sendo capaz de gerar responsabilização e cumplicidade em relação aos resultados planejados.

Dentre todas as metodologias já publicadas, a que mais induz à reflexão crítica sobre o planejamento estratégico governamental é conhecida como Planejamento Estratégico Situacional (PES). Observemos suas características a seguir.

## 5.2 – O planejamento estratégico situacional

De acordo com Carlos Matus (1988), é preciso conhecer a realidade que precisa ser transformada. O ator que planifica (o agente público) precisa explicar a realidade que analisa para projetar a sua planificação, devendo, portanto, se aproximar destes cenários, que são múltiplos, procurar compreender as situações, que comportam problemas, e resgatar aprendizagens anteriores, que com certeza mostraram erros, para corrigi-los rapidamente (Ibid, 1988).

Torna-se fundamental descobrir quais são os problemas que estão afligindo a população, que devem ser explicados, situacionalmente, de maneira local. De acordo com De Toni (2016), no planejamento estratégico situacional é necessário fazer uma mediação entre o conhecimento e a ação, ou seja, combinar o conhecimento técnico acumulado com a experiência sobre as questões do campo político para tomar as melhores decisões estratégicas.

Matus orienta que precisam ser construídos os descritores dos problemas, explicando suas causas e suas consequências, ou seja, seus impactos nas pessoas (2006; 1988). Este autor menciona que devem ser escolhidos os problemas mais críticos (nós críticos ou problemas focais) dentre os vários detectados que deverão receber os atos de intervenção, com programas e projetos de enfrentamento.

Uma vez que a descentralização político-administrativa implica a valorização das estruturas de poder local e das práticas participativas, os atores locais precisam estar mais atuantes no processo político e no controle das atividades governamentais (Queiroz, 2012).

Assim sendo, os problemas críticos e as potencialidades de uma determinada região ou local serão mais bem conhecidos pela própria região ou localidade, explica este autor.

Postas estas reflexões, consideramos que um método de gestão participativa que pode atender às premissas do planejamento estratégico situacional pode ser a gestão local, um tipo de planificação e de intervenção que atua diretamente nos territórios de análise, em ambientes mutáveis e repletos de incertezas como aqueles onde estão localizados os serviços públicos. Vejamos a seguir as suas características primordiais.

## **6 – A gestão local**

Analisamos nesta memória que as políticas públicas não são formadas nem executadas em ambientes passivos ou vazios, elas operam dentro de um complexo e específico contexto de atores sociais e instituições existentes em um determinado território. O professor Carlos Matus (1988) já havia anunciado que a planificação tradicional e a sua conseqüente gestão, por estarem ancoradas em parâmetros ultrapassados que desconsideram os verdadeiros operadores locais das ações e das diversas atividades, que não escutam sobre os reais problemas dos povos, se mostram ineficazes e de fraca competência resolutiva. Uma nova gestão se faz necessária, sustentada na planificação situacional, que é a mais adequada para cenários complexos, que possibilita o uso da criatividade dos atores envolvidos nos processos e torna mais eficiente a busca pela resolução dos conflitos existentes nos territórios.

As políticas públicas resultam de trocas complexas entre os atores (pessoas e instituições) envolvidos ao longo do tempo e a sua capacidade em cooperar ao longo da formulação e da execução de uma política (Queiroz, 2012). Com o método da gestão local, a política pública é vista como uma construção coletiva, e resulta da interação entre os atores coletivos e individuais, que se relacionam de maneira estratégica para articular e para fazer valer seus interesses. Este tipo de gestão procura criar e sustentar ambientes democráticos, onde a participação da sociedade é fundamental para o êxito dos processos de formulação, implantação, execução, avaliação e reformulação dos serviços públicos locais, ou seja, a gestão das políticas públicas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A política de assistência social no Brasil se ocupa em ajudar as pessoas que se encontram em situações de risco e vulnerabilidade, através de vários serviços disponíveis nas cidades, que foram tecnicamente organizados e universalizados pelo Sistema Único de Assistência Social. A intenção é contribuir para a proteção das famílias que são atendidas e acompanhadas pelas equipes da assistência social, centrando esforços na prevenção do agravamento das dificuldades e no enfrentamento das situações de vulnerabilidade e risco social, por meio de intervenções com foco nas relações familiares e comunitárias (Brasil,

2009).

Conforme mencionado anteriormente neste documento, para que a política pública de assistência social possa cumprir com a sua finalidade, é imprescindível que haja um primoroso planejamento em termos de governança e gestão nos territórios onde ela atua. Devem ser construídas estratégias de ação que estabeleçam prioridades, metas, procedimentos e métodos, relacionando as necessidades e demandas identificadas com os recursos disponíveis, de forma que seja possível a organização dos seus serviços para as famílias atendidas.

Defendemos que a gestão local, com a participação dos principais responsáveis pela execução dos serviços da assistência social nos bairros periféricos e vulnerabilizados, pode ser um método eficiente para qualificar esta política pública. Nos encontros da gestão local, é possível perpassar por todos os momentos do ciclo da política pública, analisando-os com detalhamento.

Através de reuniões técnicas que foram realizadas com os atores envolvidos, na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, com destaque para o Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) e o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV), ambos da Proteção Social Básica, foram analisados os problemas focais em questão e a partir daí, foram construídos alguns cenários prospectivos, com definição de metas reais. A execução da política pelos mecanismos existentes foi avaliada, com a constante verificação do grau com que os objetivos dos serviços foram atingidos. Esta rotina de gestão local, repetida ao longo dos anos de 2023 e 2024, permitiu uma avaliação permanente e uma reprogramação, quando necessário, sendo realizados ajustes e correções para levar o sistema a se aproximar dos cenários e objetivos desejados.

O método da gestão local, abordando diretamente os problemas mais críticos diagnosticados, desenhou um plano realista e situacional de enfrentamento, onde as responsabilidades institucionais foram bem definidas e com seus responsáveis também identificados. O plano de intervenção construído a muitas mãos, tendo como foco de atenção um microssistema territorial, com os problemas interconectados entre si, ajustado com cronogramas breves e objetivos, viabilizou um futuro sendo transformado mediante planos de desenvolvimento. Assim agindo, aliou, no local onde estão presentes os conflitos, a governança e a gestão da política pública de assistência social, otimizando a capacidade de conhecimento da realidade e a capacidade instrumental-operacional de organização e de planejamento situacional das linhas de ação necessárias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao gerar transparência e engajamento na política local (democratização das informações e maior participação dos atores envolvidos) e ao democratizar os processos decisórios, o método da gestão local introduziu uma possibilidade de aplicação do

planejamento estratégico situacional na política municipal de assistência social. Dentro de um espaço de liberdade que permitiu o empoderamento, as distintas forças sociais atuantes na produção social local, acumularam força e capacidade de produzir fatos relevantes para as pessoas (projetos, atividades, ações) e mudanças efetivas.

Uma vez que a viabilidade é a essência do planejamento estratégico, acreditamos que a gestão local foi capaz de fomentar a abertura de caminhos para que os nós críticos dos problemas sociais locais fossem atacados com serviços públicos organizados e viáveis, econômica e politicamente. Nesta memória, apontamos que o poder público, titular da obrigação de prestação de serviços públicos, é responsável por dimensionar, planejar e decidir sobre as políticas mais adequadas e as melhores estratégias para executá-las. Para tal, precisa fazer uso da governança e da gestão para o alcance de resultados favoráveis.

Na procura por aprofundamento destas ideias, este estudo teve como propósito verificar se o método da gestão local poderia funcionar como uma possibilidade de aplicação do planejamento estratégico situacional na política pública municipal de assistência social. Esta investigação apontou resultados que demonstraram que essa visão está evoluindo gradualmente para a compreensão de que as comunidades estão simplesmente aprendendo a participar da organização do seu espaço de vida e de que o processo está mudando profundamente a forma como nos organizamos como sociedade.

Vimos que pode ser fomentada a transição de uma tradicional democracia representativa, exercida a cada quatro anos na boca da urna, para uma democracia participativa e permanente. É preciso compreender que, dar a devida importância ao espaço local e à participação dos atores sociais locais, não significa que esse mecanismo possa assegurar, plenamente, o conjunto dos equilíbrios necessários ao desenvolvimento territorial. Mas, no conjunto, a adoção de uma gestão local pode abrir espaços políticos profundamente renovadores na velha concepção de democracia brasileira.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, S.H.H. Presidencialismo de coalizão: o dilema institucional brasileiro. **Dados - Revista de Ciências Sociais**. v. 31. n. 1. Rio de Janeiro, p. 5-34, 1988.

BLANCHET, L.A. **Curso de direito administrativo**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2004.

BRASIL – SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL. **NOB-RH anotada e comentada**. Brasília: MDS; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2011.

BRASIL – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME. **Tipificação nacional dos serviços socioassistenciais**. Brasília: MDS, 2009.

BRASIL – SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL. **Política nacional de assistência social – PNAS e Norma operacional básica – NOB-SUAS**. Brasília: MDS; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2005.

- COLIN, D. e JACCOUD, L. Assistência social e construção do SUAS – balanços e perspectivas: o caminho da assistência social como política de direitos e a trajetória necessária. Em: BRASIL – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME. **Coleção de artigos comemorativos dos 20 anos da Lei Orgânica de Assistência Social**. Brasília: MDS, p. 37-59, 2013.
- DE LACERDA, G.B. **Introdução à sociologia política**. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- DE TONI, J. **O planejamento estratégico governamental: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública**. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- DI PIETRO, M.S.Z. **Direito administrativo**. 35. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.
- LOTTA, G. (Org.). **Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2019.
- MAINWARING, S. Democracia presidencialista multipartidária: o caso do Brasil. **Lua Nova**. n. 28-29. São Paulo, p. 21-74, 1993.
- MASCARO, A.L. **Sociologia do direito**. 2. ed. Barueri: Atlas, 2023.
- MASCARO, A.L. **Estado e forma política**. São Paulo: Boitempo, 2013.
- MATUS, C. O plano como aposta. Em: GIACOMONI, J; PAGNUSSAT, J.L. (Orgs.). **Planejamento e orçamento governamental**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, p. 115-144, 2006.
- MATUS, C. **Epistemologia da planificação**. Seminário sobre Planificação Estratégica Situacional e Pensamento Estratégico. Curso Internacional. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz, 1988.
- MATUS, C. **Adeus, senhor presidente: governantes governados**. São Paulo: Fundap, 1996
- MOLJO, C.B. e DURIGUETTO, M.L. **Sistema único de assistência social, organizações da sociedade civil e serviço social: uma análise da realidade de Juiz de Fora**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2012.
- NETTO, J.P. **Capitalismo monopolista e serviço social**. São Paulo: Cortez, 1992.
- NUNES, W. **Análise da política brasileira: instituições, elites, eleitores e níveis de governo**. Curitiba: Intersaberes, 2018.
- PALUDO, A.V. e OLIVEIRA, A. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. Indaiatuba: Editora Foco, 2021.
- QUEIROZ, R.B. **Formação e gestão de políticas públicas**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- ROCHA, R. A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil. **Revista Post Ciências Sociais**. v. 6. n. 11, p. 40-57, 2009.