Número 15 – setembro/outubro/novembro 2008 – Salvador – Bahia – Brasil - ISSN 1981-1888

A RESPONSABILIZAÇÃO NA GESTÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS E A CONTRATUALIZAÇÃO COM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Prof. Flávio Alcoforado

Mestre em Administração pela EBAPE/FGV, Advogado, atualmente é Doutorando em Administração Pública e Governo pela EAESP/FGV e Diretor-Executivo do IGS – Instituto de Governança Social do CeMAIS – Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais, atuou como consultor junto aos Governos de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo, Rio de Janeiro e Ceará, em modelos de contratualização do Setor Público com o Terceiro Setor.

Prof. Tiago Cacique Moraes

Mestre em Administração Pública e Administrador pela EAESP/FGV, atualmente é Coordenador Pedagógico do IGS – Instituto de Governança Social do CeMAIS – Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais, atuou como consultor da FGV Projetos em projetos de gestão pública.

Este artigo discorre sobre a responsabilização na gestão de políticas públicas como mecanismo de controle social e analisa o modelo de contratualização de resultados do Estado com organizações sociais sob a perspectiva do accountability e da prestação de contas. O objetivo desse trabalho é analisar de que forma os mecanismos de controle instituídos para monitorar as ações de um Estado cujo funcionamento está pautado por um modelo de administração pública gerencial se transferem para organizações não governamentais que pactuam com o Estado parcerias na execução de políticas públicas. Do ponto de vista teórico, o texto retoma a discussão a *accountability* e as inovações introduzidas na gestão pública no que se refere ao controle social e a responsabilização. A partir da discussão desses elementos, apresenta-se o modelo de Organizações Sociais implantado no Brasil, analisando suas estruturas de controle e monitoramento à luz da *accountability.* Os resultados dessa análise não só permitem constatar a existência desses mecanismos de controle no funcionamento das Organizações Sociais, como também verificar alguns avanços na avaliação dos resultados e a eficiência da entidade a partir dos elementos trazidos da administração privada.

O CONTROLE SOCIAL

Com a chegada da segunda geração de reformas da Administração Pública, a questão do controle social, da participação social e do *accountability* vem sendo incorporados à agenda de reformas. Enquanto a primeira geração de reformas esteve focada na diminuição dos gastos públicos, privatizações, organização das atividades do Estado em setores segundo à natureza das atividades e serviços e equilíbrio das contas públicas, a segunda geração, por sua vez, traz à agenda governamental o tema da gestão, com o foco em resultados, eficiência, no atendimento ao cidadão, participação do usuário de serviços públicos e na transparência e *accountability*. A reforma do Estado e a reforma gerencial, conforme CLAD, 1998:

> *... é essencialmente democrática. Isto porque (...) pressupõe transparência na administração pública, amplia o espaço do controle social e transforma o público (...) no conceito direcionador da reforma.*

Todas essas mudanças trazidas com a reforma do Estado exigem novos arranjos organizacionais e formas de participação social que garantam nova legitimidade aos governos e viabilizem a governabilidade (Matias-Pereira, 2008).

O controle social e o *accountability* ganham espaço a partir dos desafios trazidos pela reforma do Estado, especialmente, a redução das despesas públicas, com o objetivo de se organizar governos que custem menos e a redefinição do próprio papel do Estado (Ketll, 2007).

Diversas organizações da sociedade civil têm surgido desde a década de 70, sendo este fenômeno verificado com mais velocidade no Brasil na década de 90, após o regime militar e o início do processo de democratização. Essas organizações constituem um meio de se exercer o controle social sobre as ações do Estado, especialmente em relação aos serviços de interesse público.

Daí pode-se definir que controle social depende de acesso à informação e mobilização da sociedade.

PRESTAÇÃO DE CONTAS E *ACCOUNTABILITY*

Segundo O´Donnell apud Ceneviva, 2006, há um déficit de accountability na América Latina. Somente o restabelecimento da competição

eleitoral, com a redemocratização, não foi suficiente para assegurar um controle satisfatório da atuação dos governantes e demais decisores políticos.

Por conta dessa fragilidade no controle do Governo pelos eleitores, é importante se utilizar outras formas de controle, dando ênfase para a prestação de contas, como forma de se dar transparência e responsabilizar os administradores públicos pelos seus resultados.

Segundo Campos, 1990, não podemos traduzir de forma fidedigna accountability na língua portuguesa, pois fica impreciso, e isso é motivado especialmente pela cultura democrática do Brasil, o que se estende para a Administração Pública.

A melhor tradução para accountability é responsabilização, que se materializa por meio dos mecanismos de prestação de contas à sociedade. Conforme Prado, 2004, a definição para *accountability*:

> *Princípio que deve guiar os governos democráticos em busca da prestação de contas à sociedade. Para a sua plena realização, é necessário que existam mecanismos institucionais que garantam o controle público das ações dos governantes.*

Diante do exposto, o consenso obtido entre os autores referenciados é que *accountability* refere-se ao controle e fiscalização dos agentes públicos. Ceneviva, 2006, discute a avaliação como um mecanismo de *accountability* e controle social.

MODELOS DE CONTROLE: DO PROCEDIMENTO AOS RESULTADOS

Os modelos de controle da Administração Pública têm evoluído, passando dos controles mais tradicionais, focados nos procedimentos e verificação da conformidade legal e no controle parlamentar em que os cidadãos fiscalizam os seus governantes eleitos, para outros em que a sociedade passa a demandar e fiscalizar suas demandas por compromissos publicamente assumidos e prestação de contas.

A própria reforma do Estado traz a responsabilização dos governantes e burocratas como algo essencial que insere a sociedade nas organizações públicas e compele ao alcance da efetividade e eficácia nos serviços públicos. Segundo Jarquín, 2006:

> *A necessidade de transformar o modelo e estilo de gestão da administração pública para orientá-la em direção a uma maior flexibilidade, à descentralização, à individualização das responsabilidades e à aplicação de princípios éticos na gestão pública.*

Dentre os controles que são utilizados na Administração Pública, destacam-se: os controles clássicos, o controle parlamentar, a lógica dos resultados, a competição administrada e o controle social.

Os controles clássicos se referem à verificação formal do cumprimento dos procedimentos por parte dos administradores públicos, com o foco principal na verificação da adequação à norma legal.

A finalidade dos controles clássicos, segundo Groisman e Lerner, 2006 é a seguinte:

> *cumprimento das normas existentes, de forma que se verifiquem os princípios de probidade e universalidade dos atos governamentais, e também o controle da ação dos governantes para que os direitos dos cidadãos sejam respeitados e não existam atos de corrupção.*

Além disso, Groisman e Lerner, 2006, afirmam que a principal característica dos controles clássicos é a *"comparação entre os atos, os feitos e as normas, a fim de comprovar se aqueles se ajustam ao que foi prescrito."*

A segunda categoria de controles é o controle parlamentar, segundo o qual tem como princípio *"a capacidade de os governados controlarem seus governantes"* (Anastasia, 2006).

O controle parlamentar pode ser exercido por vários instrumentos, sendo eles as eleições, o poder de agenda e o veto. Muito embora esses mecanismos possam parecer muito distantes dos cidadãos, podem ser acessados especialmente com a mobilização social.

A lógica dos resultados, por sua vez, introduz na administração pública o viés do gerencialismo trazida pela reforma do Estado, consistindo na avaliação das políticas públicas implementadas pelos governantes e dos resultados alcançados em determinado período. Conforme Quirós, 2006, esse tipo de controle consiste na:

> *Avaliação ex post das políticas e dos programas como meio para medir seu desempenho e exigir a prestação de contas dos diretores e*

> *funcionários públicos responsáveis, tanto por sua execução como pelos resultados obtidos.*

Basicamente, a lógica dos resultados pressupõe a confrontação ou comparação entre os compromissos adquiridos pelos governantes, geralmente expressados por meio de metas, com os resultados atingidos com a sua realização.

Com a reforma do Estado, esse tipo de controle tem sido implementado pela contratualização de resultados, formalizados entre os órgãos da Administração Pública e, também, entre estes e organizações do terceiro setor executoras de serviços de interesse público, como forma de pactuar e tornar transparente os resultados a serem obtidos. Segundo Abrucio, 2006:

> *A atuação dos órgãos governamentais deve estar baseada em contratos, com os quais o núcleo central do Estado estabelece parâmetros de desempenho às unidades descentralizadas ou aos prestadores de serviços públicos não estatais, que ganham autonomia de gestão, mas, ao mesmo tempo, tornam-se mais permeáveis às demandas dos cidadãos.*

Essa lógica dos resultados tem demonstrado efetividade e, de certo modo, força a que exista uma definição política clara do papel das instituições do Estado.

Já a competição administrada é um tipo de controle da Administração Pública que é verificado pela criação e o incentivo de uma pluralidade de prestadores de serviços públicos, de modo a criar uma concorrência entre os mesmos, o que favorece à melhoria da qualidade e a busca da eficiência. Também de acordo com o mesmo autor:

> *O estabelecimento de uma pluralidade de prestadores possibilita, na avaliação de desempenho, substituir contratos detalhados por parâmetros comparativos e, nos casos de prestação de serviço direto ao público, aumentar as opções de escolha por parte dos usuários.*

Esse tipo de controle pode ser utilizado tanto em relação às próprias organizações que integram a máquina estatal quanto aos seus prestadores de serviços, sejam estes do terceiro setor ou mesmo privados.

Por fim, o controle social, como abordado no capítulo anterior, pressupõe a participação da sociedade no controle da Administração Pública, o que é difícil de implantar, sendo o modo mais eficaz apresentado a prestação de contas pública e a responsabilização dos gestores e prestadores de serviços públicos

Todos esses tipos de controle da Administração são importantes para a responsabilização, sendo ideal que se complementem, mas que de modo algum representem entraves para o funcionamento das organizações e para a entrega dos serviços aos cidadãos.

O MODELO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS NO BRASIL

O modelo de Organizações Sociais (O.S.) como formato organizacional, foi idealizado e implantado para os serviços públicos até então prestados diretamente pela sua Administração Direta ou Indireta, considerados não-exclusivos de Estado[1]. Nesse bojo estão considerados vários serviços sociais, como: Atividades Culturais, Ciência e Tecnologia, Formação e Meio-Ambiente.

Um modelo semelhante foi implantado a partir de 1998 no Brasil, sob a denominação de OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Publico. Esse modelo, apesar de bastante semelhante sob o ponto de vista jurídico e administrativo, tem uma diferença conceitual na sua aplicação. Enquanto o modelo OS deveria ser aplicado para aqueles serviços já prestados pelo Estado, em que se requer maior flexibilidade e agilidade de gestão, o modelo OSCIP serve para as entidades que já desempenham serviços públicos ou de interesse coletivo e que o Estado resolve apoiar ou fomentar estas atividades. Essa diferença conceitual, relacionada à iniciativa da prestação dos serviços, é importante para designar a qual modelo a entidade deveria estar enquadrada, muito embora sob o ponto de vista formal, ambos serviriam para as duas situações (Lei 9.637/1998).

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

[1] Serviços não-exclusivos de Estado são aqueles que também são prestados por organizações do terceiro setor e do mercado, concomitantemente aos também prestados pelo Estado, e não requerem o exercício da função pública e do poder de polícia administrativo (BRESSER PEREIRA, 1997).

A Organização Social é um título, que pode ser atribuído às organizações do Terceiro Setor que se candidatem a ele. A partir do Novo Código Civil Brasileiro (Lei 10.406/2002), os tipos de organização do Terceiro Setor, aquelas que fazem parte do setor não-lucrativo, são: associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas. Entretanto, somente as associações e fundações podem requerer a qualificação como OS, e a partir daí firmar contrato de gestão com o Poder Público para a execução de determinados serviços públicos, conforme cada caso previsto em legislação própria, de acordo como a esfera de governo (Lei 9.637, 1998).

A Organização Social é apropriada para a execução dos serviços sociais que requerem flexibilidade de gestão e agilidade (Alcoforado, 2004), sem ter que se submeter às leis de licitação públicas, nem a contratação de pessoal por concurso público. Isto não quer dizer que a organização não disponha de controles. Ao contrário, existem regras que se adéquam às atividades desenvolvidas pela organização, mas que não acarretam demora, nem utilizam etapas que venham a dificultar ou atrasar a prestação do serviço público à população. Essas regras não são gerais, mas elaboradas por cada organização, de forma a que sejam resguardados os requisitos de flexibilidade de gestão, agilidade e transparência (Lei 9.637, 1998). Além disso, a Organização Social utiliza controles de empresa privada, principalmente em relação às áreas contábil, financeira, suprimentos e recursos humanos (BRASIL, 1997).

Toda a avaliação do serviço prestado pela organização social é monitorado permanentemente por uma área da entidade supervisora, em alguns casos, existe área específica para o controle, noutras é na área formuladora de políticas que tenha afinidade com o tema gerido pela OS. A Entidade Supervisora é, no caso, o órgão público que contrata os serviços da Organização Social através do Contrato de Gestão. Essa área responsável pelo monitoramento tem por objetivo acompanhar o desempenho da organização, baseando-se nos indicadores de gestão, qualidade e produtividade que são previstos no Contrato de Gestão estabelecido pela Administração Pública com a organização (Câmara da Reforma do Estado, 1995).

O contrato de gestão é o instrumento que rege a relação de contratualização entre a Entidade Supervisora e a Organização Social. É através dele que o Estado transfere recursos para a realização dos serviços que anteriormente eram por ele prestados, assim como define obrigações e responsabilidades de parte a parte. Essas obrigações vão desde a própria realização do serviço público que está sendo transferido para desenvolvimento pela OS, guarda e conservação de patrimônio, regras de controle e, conforme o caso, até a captação de mais recursos no mercado a fim de ampliar a oferta dos serviços à população. Esses recursos podem ser captados através de venda de bilheteria, projetos culturais com incentivos fiscais, doações ou mesmo contribuições de associados e empresas, dentre outras fontes (Brasil, 1997).

Os mecanismos de controle estão previstos em todo o processo do modelo OS, que vai desde a sua qualificação até os momentos previstos para a prestação de contas. A OS é uma organização que, embora tenha uma flexibilidade de gestão muito importante para suas atividades, apresenta um dos mais completos complexos sistemas de controle, pois apesar de o modelo OS ter sido idealizado com o controle focado nos resultados, a organização tem que prestar contas de toda a parte financeira, patrimônio, recursos humanos e dos resultados alcançados, comparando-os ao pactuado no contrato de gestão. Apesar de todos esses itens para serem controlados na gestão da OS, os ritos e procedimentos não o são, o que já representa um grande avanço na prestação dos serviços públicos.

Esse avanço na gestão dos serviços públicos, representado pelas OS, já sofreu várias tentativas de burocratização ou retrocesso, especialmente no modelo verificado no Governo Federal. As tentativas foram desde uma Ação Direta de Inconstitucionalidade, que se encontra parada no STF – Supremo Tribunal Federal desde 1999, até a expedição de normas impondo a essas entidades a obrigatoriedade de utilização da Lei de Licitações do Serviço Público e da obrigatoriedade de concurso público para o seu quadro de pessoal. Muito embora tais regras tenham sido expedidas, as entidades qualificadas como OS que têm contrato de gestão firmado com o Governo Federal não as aplicam, salvaguardadas pela legislação das OS Federais, Lei 9.637, de 1998, que as resguarda quanto à utilização de ritos e procedimentos próprios.

As etapas de controle do modelo OS começam com a qualificação, compreendendo um rol de requisitos sobre: Estatuto, destinação de bens, órgãos colegiados de direção e fiscalização, órgão executivo e regularidade fiscal.

A segunda etapa de controle é realizada permanentemente na fase de monitoramento, que consiste no acompanhamento das atividades previstas no contrato de gestão e na fiscalização da gestão da entidade, especialmente quanto à realização dos gastos no objeto do contrato de gestão e na equidade e economicidade das compras, verificando-se a prática de preços de mercado para os produtos adquiridos pela entidade.

O monitoramento é realizado pela entidade supervisora, o Órgão Estatal da área responsável pela Política Pública referente ao tema das atividades da OS, e tem como responsável o Gestor do Contrato, designado especificamente para o monitoramento ou a área específica do Órgão Estatal contratante.

A terceira etapa de controle do modelo OS consiste na fiscalização propriamente dita e é realizada por quatro áreas ou órgãos, com responsabilidades complementares, mas muitas vezes coincidentes:

- Órgão Estatal responsável pela área de atuação da OS;
- Comissão de Avaliação
- Áreas de Controle Interno
- Tribunal de Contas da União/Estado/Municípios/ Poder Legislativo

Mesmo que na prática essas instâncias de controle tenham competências legalmente estabelecidas e concorrentes, uma divisão ideal de controle, com base na importância de cada ação, deveria ser:

– **Órgão Estatal da área de atuação da OS** - em relação ao pactuado, exercendo o monitoramento permanente das atividades, a fim de garantir o cumprimento e a qualidade dos resultados previstos, emitindo pareceres e notas técnicas e relatórios sobre o andamento dos trabalhos;

– **Comissão de Avaliação** - em relação aos resultados atingidos, correspondentes ao objeto pactuado no contrato de gestão, como instância superior no âmbito do Órgão Estatal contratante, e como instância de controle social;

– **Órgãos de Auditoria e Controle Interno** - em relação à correta utilização dos recursos públicos repassados através dos contratos de gestão, para a realização do objeto pactuado, e na avaliação dos trabalhos de monitoramento realizados pelo Órgão Estatal da área responsável pela OS;

– **Poder Legislativo e Tribunais de Contas** - em relação às suas atribuições e competências constitucionais e legais.

De qualquer modo, o controle no modelo OS deve ter foco nos resultados pactuados no contrato de gestão, utilizando-se critérios objetivos de avaliação de desempenho, mediante indicadores de qualidade e produtividade. Todas as instâncias responsáveis por examinar prestações de contas podem emitir recomendações visando sanar deficiências ou aperfeiçoar mecanismos de controle, inclusive o Tribunal de Contas. Todas as recomendações, de qualquer nível, devem ser atendidas pela Organização Social e, em princípio, transformarem-se em adequações de procedimentos.

O resultado final da execução do Contrato de Gestão é o elemento que vai definir o cumprimento ou não do programa de governo para a respectiva área. Deve ter foco nos indicadores de qualidade e produtividade, como ferramentas de avaliação que atestem a realização das metas previstas (BRASIL, 1997).

Além disso, o modelo OS adota mecanismos de controle social, que podem ser bem desempenhados e serem eficazes para a entidade e a proteção da prestação dos seus serviços, especialmente em mudanças de governos ou de titularidade nas entidades supervisoras. As instâncias de controle social são:

- Comissão de Avaliação – Opinião de representantes da Sociedade;

- Conselho de Administração da OS – membros da comunidade. (conta com suporte de auditoria externa).

A prestação de contas do modelo OS contempla documentos que são, em princípio, elaborados pela própria Organização Social, mas alcança também a Entidade Supervisora, que deverá demonstrar que realizou o monitoramento e zelou pelo alcance dos resultados avençados no contrato de gestão e fiscalizou os gastos de acordo com o objeto contratado. A prestação de contas compreende:

- Relatórios:
    - Comparativo de metas – pactuado/realizado
    - Financeiro – fluxo de caixa;
    - Patrimônio – movimentação, utilização e conservação;
    - Recursos Humanos – movimentação;
    - Espaço Físico de bens públicos – utilização;
    - Outros documentos formais necessários à prestação de contas dos bens e recursos de origem pública, por conveniência da Administração Pública.

Após a etapa prevista para a prestação de contas, segue-se à correspondente etapa de “avaliação”, que é a última etapa formal de controle para o modelo. A instância que realiza essa etapa é a “Comissão de Avaliação”, geralmente composta por representantes do Governo e da Sociedade e é a instância maior na avaliação das Organizações Sociais,

devendo requerer às Unidades técnicas do Governo ou a especialistas a opinião técnica necessária à verificação do cumprimento das metas acordadas, devendo emitir, ao final de cada período avaliativo (anual) relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

A RESPONSABILIZAÇÃO NO MODELO OS: CONSIDERAÇÕES SOBRE CONTROLE SOCIAL E *ACCOUNTABILITY*

Após discorrer sobre controle social e *accountability* e sobre o funcionamento do modelo OS, pretende-se demonstrar a interface entre esses dois mecanismos de controle e o referido modelo de contratualização de resultados entre o Estado e o terceiro setor.

Iniciando a análise do modelo sobre o enfoque do controle social, verifica-se que o mesmo apresenta a utilização desse mecanismo, primeiramente quando o Estado realiza o pacto, denominado contrato de gestão, com uma organização da sociedade civil que passa a assumir a prestação de determinado serviço público integrante de uma política pública. Essa participação social, que se manifesta de certo modo como um controle, já que os representantes da sociedade que integram a organização passam a negociar com o Estado os parâmetros que farão parte dessa política quando de sua implementação.

Uma outra fase do controle social no modelo OS é a fase de monitoramento e avaliação. Apesar do monitoramento da execução da política pública ser realizado pelos servidores públicos integrantes da entidade supervisora, que é a entidade que firma o contrato de gestão com a OS, o seu resultado é submetido à avaliação de uma comissão formada por representantes do Estado e da sociedade, que tenham relação com a política pública objeto da contratualização.

Há ainda o controle direto da sociedade através de pesquisas de satisfação dos usuários e também avaliação de impacto social. Esse controle se dá em estruturas não formalizadas dentro do Estado, mas em um espaço em que a sociedade (cidadão) avalia a própria sociedade (entidade do terceiro setor prestadora do serviço). O resultado desse controle sobre os resultados das atividades da O.S se somam aos demais controles realizados pelo Órgão Estatal e a tomada de decisão sobre a manutenção ou não daquele Contrato de Gestão.

O mecanismo de *accountability* no modelo OS verifica-se com a responsabilização dos dirigentes da entidade qualificada como OS, que respondem pela gestão dos serviços públicos sob sua responsabilidade com seus bens pessoais, além da permanente prestação de contas que se dá nos aspectos da aplicação do recurso financeiro no objeto pactuado e,

especialmente, na verificação dos resultados alcançados em comparação com o pactuado no contrato de gestão.

Os mecanismos de controle criados para o monitoramento das atividades de uma Organização Social perpassam todas as atividades da entidade e vão de uma análise procedimental até uma avaliação dos resultados. No que se refere aos controles clássicos, estes podem ser verificados na análise da regularidade da organização no que se refere aos processos de contratação, aquisições e gestão patrimonial e financeira. Da mesma forma, o monitoramento dos resultados são estabelecidos no Contrato de Gestão quando são construídos os indicadores para acompanhar o atingimento das metas acordadas entre o Órgão Estatal e a O.S. Além disso, pode-se verificar que passa a existir o controle pela competição administrada, quando se compara os resultados das OSs com os de outras organizações prestadoras da mesma natureza de serviços, tanto públicas como privadas, além de outras OSs.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse estudo analítico, é possível estabelecer algumas constatações sobre como os mecanismos de *accountability* e controle social, instituídos a partir do movimento de reforma do Estado recente, podem ser verificados nos modelos de contratualização entre Estado e Sociedade Civil.

De fato, as inovações introduzidas na gestão pública à luz da *accoutability* com a criação de mecanismos de controle que vão além dos procedimentais e passam a monitorar os resultados da ação pública estatal também estão presentes no modelo Organizações Sociais. Os princípios da administração pública gerencial também se concretizam nos modelos de parceria firmados com a Sociedade Civil. Assim, os mecanismos de responsabilização, o controle social, a avaliação dos resultados podem ser identificados desde a figura jurídica do Contrato de Gestão até nas estruturas de acompanhamento e fiscalização criadas para avaliar a atividades e os resultados das Organizações Sociais.

Mais do que isso, a própria característica organizacional de uma entidade do terceiro setor, que assume os princípios de uma administração privada, permitem que esses mecanismos de controle sejam incorporados de uma maneira mais eficaz. A estrutura não burocrática de uma Organização Social que goza de maior flexibilidade e autonomia para a realização de suas atividades possibilita o aprimoramento das ferramentas de controle e uma maior transparência na sua administração e na demonstração dos resultados.

O desafio que se lança para o sucesso desse modelo é a adequação do Órgão Estatal a esse novo cenário e a incorporação dessas inovações na

sua estrutura para exercer de maneira mais eficiente suas novas funções de monitoramento e avaliação das atividades agora realizadas por parceiros.

BIBLIOGRAFIA

ABRUCIO, Fernando Luiz. Responsabilização pela competição administrada. In: Responsabilização na Administração Pública, coords. Luiz Carlos Bresser-Pereira e Nuria Cunill, São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.

ALCOFORADO, Flávio Carneiro Guedes. Flexibilidade organizacional e adaptação à cultura setorial: o caso das organizações sociais no Brasil. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 - 5 Nov. 2004.

ANASTASIA, Fátima. Responsabilização pelo controle parlamentar. In: Responsabilização na Administração Pública, coords. Luiz Carlos Bresser-Pereira e Nuria Cunill, São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado / Secretaria da Reforma do Estado. **Organizações Sociais.** / Secretaria da Reforma do Estado. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle / Luiz Carlos Bresser Pereira. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 58 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1)

CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO, Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília: Presidência da República, 1995.

CENEVIVA, Ricardo e FARAH, Marta. Democracia, avaliação e *accountability*: a avaliação de políticas públicas como instrumento de controle democrático. Trabalho apresentado no ENAPG 2006, realizado em São Paulo, entre 24 e 26 de novembro de 2006.

CLAD, Uma nova gestão pública para a América Latina – Documento do CLAD – Outubro de 1998.

GROISMAN, Enrique e LERNER, Emilia. Responsabilização pelos controles clássicos. In: Responsabilização na Administração Pública, coords. Luiz Carlos Bresser-Pereira e Nuria Cunill, São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.

JARQUÍN, Edmundo. Apresentação. In: Responsabilização na Administração Pública, coords. Luiz Carlos Bresser-Pereira e Nuria Cunill, São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.

KETLL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: Reforma do Estado e administração pública gerencial, orgs. Luis Carlos Bresser Pereira e Peter K. Spink, 7ª ed. Rio de Janeiro, Editora FGV 2005.

Lei Federal nº 9.637, de 15 de maio de 1998.

Lei Federal nº 10.406, de 2002.

MATIAS-PEREIRA, José. Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais, São Paulo, Atlas, 2008

PRADO, Otavio. (2004). *Governo eletrônico e democracia: a publicização das contas públicas das capitais brasileiras*. Dissertação de mestrado – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

QUIRÓS, Mario Mora. Responsabilização pelo controle de resultados. In: Responsabilização na Administração Pública, coords. Luiz Carlos Bresser-Pereira e Nuria Cunill, São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.

Referência Bibliográfica deste Trabalho:

Conforme a NBR 6023:2002, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), este texto científico em periódico eletrônico deve ser citado da seguinte forma:

ALCOFORADO, Flávio, MORAES, Tiago Cacique. A RESPONSABILIZAÇÃO NA GESTÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS E A CONTRATUALIZAÇÃO COM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE), Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, nº. 15, setembro/outubro/novembro, 2008. Disponível na Internet: <http://www.direitodoestado.com.br/rere.asp>. Acesso em: xx de xxxxxx de xxxx

Observações:

1) Substituir "x" na referência bibliográfica por dados da data de efetivo acesso ao texto.

2) A RERE - Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado - possui registro de Número Internacional Normalizado para Publicações Seriadas (*International Standard Serial Number*), indicador necessário para referência dos artigos em algumas bases de dados acadêmicas: ISSN 1981-1888

3) Envie artigos, ensaios e contribuição para a Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, acompanhados de foto digital, para o e-mail: rere@direitodoestado.com.br

4) A RERE divulga exclusivamente trabalhos de professores de direito público, economistas e administradores. Os textos podem ser inéditos ou já publicados, de qualquer extensão, mas devem ser encaminhados em formato word, fonte arial, corpo 12, espaçamento simples, com indicação na abertura do título do trabalho da qualificação do autor, constando ainda na qualificação a instituição universitária a que se vincula o autor.

5) Assine gratuitamente notificações das novas edições da RERE – Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado por e-mail: http://www.feedburner.com/fb/a/emailverifySubmit?feedId=873323

6) Assine o feed da RERE – Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado através do link: http://feeds.feedburner.com/DireitoDoEstado-RevistaEletronicaDaReformaDoEstado

Publicação Impressa:

Informação não disponível.