



## 2. Institucionalização Da Gestão Social Na Política Pública Municipal: Programa Municipal De Aquisição De Alimento - PMAA

*Institutionalization of Social Management in Municipal Public Policy:  
Municipal Food Acquisition Program – PMAA*

*Institucionalización de la Gestión Social en la Política Pública Municipal:  
Programa Municipal de Adquisición de Alimentos - PMAA*

**Thaissa Souza do Carmo Magno**<sup>1</sup>

**Ana Maria de Albuquerque Vasconcellos**<sup>2</sup>

**Mário Vasconcellos Sobrinho**<sup>3</sup>

**Bruno Rafael Dias Lucena**<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Doutoranda em Administração. Discente no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade da Amazônia (UNAMA). Servidora pública no município de Barcarena/PA. <https://orcid.org/0000-0002-0206-6586>. Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/4054216938117638>. E-mail: [docarmo.thaissa@hotmail.com](mailto:docarmo.thaissa@hotmail.com).

<sup>2</sup>Doutora em Estudos do Desenvolvimento. Professora no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade da Amazônia (UNAMA). Belém / PA – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-7594-3578>. Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/2302064518568291>. E-mail: [anamaria.vasconcellos@unama.br](mailto:anamaria.vasconcellos@unama.br).

<sup>3</sup>Pós-doutor em Gestão Pública e Governo. Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade da Amazônia (UNAMA). Bolsista de Produtividade Desen. Tec. e Extensão Inovadora do CNPq - Nível 2. Belém / PA – Brasil. Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/7843288526039148>. <https://orcid.org/0000-0001-6489-219X>. E-mail: [mario.vasconcellos@unama.br](mailto:mario.vasconcellos@unama.br).

<sup>4</sup>Doutor em Engenharia de Produção (PUC-Rio). Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pará (UFPA). Belém / PA – Brasil. Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/0451524747464562>. <https://orcid.org/0000-0002-9300-4005>. E-mail: [brunolucena@ufpa.br](mailto:brunolucena@ufpa.br).

## Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar as práticas utilizadas pela Administração Pública para institucionalização da gestão social nas leis do PMAA. A Gestão Social desempenha um papel crucial no contexto das políticas públicas ao incorporar abordagens participativas e inclusivas na formulação, implementação e avaliação de programas governamentais. Ao priorizar a interação e colaboração com a comunidade, a Gestão Social permite uma compreensão mais aprofundada das necessidades locais e das dinâmicas sociais, contribuindo para a eficácia e legitimidade das políticas. A metodologia foi uma pesquisa qualitativa, como método de estudo foi utilizado o estudo de caso e como forma de coleta de dados a pesquisa documental. Na metodologia definiu-se 3 fatores de institucionalização da GS: a participação, o diálogo e a decisão coletiva, a partir desses fatores foi feita uma correlação deles com os itens participação/control social e grupo gestor identificados nas leis do PMAA dos 5 municípios pesquisados. Identificamos que as correlações positivas em partes estiveram presentes em 3 das 5 leis, que o município de Jaciara-MT teve correlação negativa total, pois os fatores de institucionalização da GS não foram identificados em sua lei; e que o município de Juiz de Fora-MG, foi o único que apresentou correlação positiva total da institucionalização dos fatores da GS em sua lei, assim como o ocorrido na lei do Programa de Aquisição de Alimento federal. Com isso, concluímos que as leis são mecanismo eficazes, utilizado pelo Governo, para efetivar a inclusão da sociedade civil na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas.

**Palavras chave:** Gestão social. Participação. Política pública. Programa municipal de aquisição de alimento.

## Abstract

This article aims to analyze the practices used by the Public Administration to institutionalize social management in the PMAA laws. Social Management plays a crucial role in the context of public policies by incorporating participatory and inclusive approaches in the formulation, implementation and evaluation of government programs. By prioritizing interaction and collaboration with the community, Social Management allows for a deeper understanding of local needs and social dynamics, contributing to the effectiveness and legitimacy of policies. The methodology was qualitative research, the case study was used as a study method and documentary research was used as a form of data collection. In the methodology, 3 factors of institutionalization of GS were defined: participation, dialogue and collective decision, based on these factors, a correlation was made with the items participation/social control and management group identified in the PMAA laws of the 5 municipalities researched. We identified that positive correlations in parts were present in 3 of the 5 laws, that the municipality of Jaciara-MT had a total negative correlation, as the institutionalization factors of GS were not identified in its law; and that the municipality of Juiz de Fora-MG, was the only one that showed a total positive correlation of the institutionalization of GS factors in its law, as well as what occurred in the federal Food Acquisition Program law. With this, we conclude that laws are an effective mechanism, used by the Government, to effect the inclusion of civil society in the formulation, implementation and evaluation of public policies.

**key words:** Social management. participation. Public policy. Municipal food acquisition program.

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar las prácticas utilizadas por la Administración Pública para institucionalizar la gestión social en las leyes del PMAA. La Gestión Social juega un papel crucial en el contexto de las políticas públicas al incorporar enfoques participativos e inclusivos en la formulación, implementación y evaluación de programas gubernamentales. Al priorizar la interacción y colaboración con la comunidad, la Gestión Social permite una comprensión más profunda de las necesidades locales y las dinámicas sociales, contribuyendo a la efectividad y

legitimidad de las políticas. La metodología fue la investigación cualitativa, se utilizó el estudio de caso como método de estudio y la investigación documental como forma de recolección de datos. En la metodología se definieron 3 factores de institucionalización de GS: participación, diálogo y decisión colectiva, a partir de estos factores se realizó una correlación con los ítems participación/control social y grupo de gestión identificados en las leyes PMAA de los 5 municipios investigados. Identificamos que correlaciones positivas en partes estuvieron presentes en 3 de las 5 leyes, que el municipio de Jaciara-MT tuvo una correlación negativa total, ya que los factores de institucionalización de GS no fueron identificados en su ley; y que el municipio de Juiz de Fora-MG, fue el único que mostró una correlación totalmente positiva de la institucionalización de los factores GS en su ley, así como lo ocurrido en la ley federal del Programa de Adquisición de Alimentos. Con esto, concluimos que las leyes son un mecanismo eficaz, utilizado por el Gobierno, para efectuar la inclusión de la sociedad civil en la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.

**Palabras clave:** Gestión social. Participación. Política pública. Programa municipal de adquisición de alimentos.

## INTRODUÇÃO

O conceito de Gestão Social – GS, vem sendo discutido pela academia desde o início dos anos 1990. Carmo et al (2022, p. 01), enfatizam que a Gestão Social, se constitui uma forma própria de administração emergente em um contexto com demandas crescentes por respostas sociais mais efetivas para a coletividade. Com isso a GS vem sendo utilizada como alternativa de gestão capaz de atender às necessidades da sociedade, pois, segundo Tenório (1998, p.16) tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento participativo, dialógico no qual o processo decisório é exercido por meio dos diferentes sujeitos sociais.

Como forma de delimitar o conceito de GS aqui utilizado, este estudo buscou definir 4 categorias de análise da GS: o local de atuação; comunicação; o processo decisório; e, por fim, a operacionalização. Conforme Tabela 1.

Tabela 1. Categorias de análise do conceito de Gestão social.

Categorias	Conceitos	Autores
Local de atuação	Qualquer esfera pública (privada, estatal e sociedade)	Tenório (2008) Carrion e Calou (2008)
	Esfera social/Sociedade	França Filho (2008) Freitas, Freitas e Ferreira (2016) Moretto et al (2011)
Comunicação Dialógica		Carrion e Calou (2008) Araújo (2012) Vasconcellos Sobrinho e Teixeira (2017) Vasconcellos Sobrinho et al (2018)
	Participação deliberativa / Governança	Pimentel et al (2011) Carrion e Calou (2008) Araújo (2012) Freitas, Freitas e Ferreira (2016) Vasconcellos Sobrinho et al (2018)
Operacionalização	Parcerias e redes intersetoriais / Equilíbrio entre racionalidades (instrumental e substantiva)	Freitas, Freitas e Ferreira (2016) Carvalho (2001) Dowbor (1999) França Filho (2008)

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Pimentel e Pimentel (2010).

Para Tenório (2008, p. 39), o adjetivo social, qualificando o substantivo gestão, é entendido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito a fala, sem nenhum tipo de coação. Sendo a GS um “processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não governamentais)” (Tenório, 2008, p. 39). Neste sentido Tenório afirma que a GS pode atuar em qualquer esfera, seja privada, estatal e sociedade civil.

Contudo França Filho (2008, p. 29), defende que o local de atuação da GS, se darvia a própria sociedade, através

das suas mais diversas formas e mecanismos de auto-organização, especialmente o fenômeno associativo. O autor afirma ainda que existem distinções significativas entre a gestão social com a gestão privada e a gestão pública. Relacionando cada gestão a um *locus* de atuação, no qual afirma que a gestão social é o espaço próprio da chamada sociedade civil; a gestão privada, o das organizações do chamado mercado; e, a gestão pública, das estatais.

Araújo (2012), afirma que o agir comunicativo e a democracia deliberativa de Jürgen Habermas estão entre os conceitos mais citados na literatura sobre GS.

“...e em todas as discussões sobre o que é e não é gestão social, prevalecem em todos a noção de que esta é dialógica e participativa; voltada a mudança e inovação dos padrões vigentes; promotora do desenvolvimento sócio-territorial, do fortalecimento da democracia, da consolidação da cidadania e da governança, como os principais valores ideológicos e elementos estruturantes que os regem.” (Araújo, 2012, p. 69)

O autor discute que o diálogo como parte integrante da prática da GS, garante efetividade das políticas públicas, mudando os padrões de uma gestão monológica, centralizada e burocrática.

A comunicação dentro da GS acontece por meio do diálogo, esse sem coerção,

em que todos tem direito a fala, como já citado por Tenório (2008). Segundo Moretto et al (2011, p. 833) o conceito de GS, seria o processo decisório coletivo, afastado de coerção externa e impositiva, baseado na argumentação, no entendimento e no diálogo.

Quando as práticas de gestão garantem a participação; e nessa participação, se enfatiza o diálogo, certamente, o processo de decisão será tomado de forma coletiva, como afirma Tenório (2008, p. 48):

...que é por meio da participação que se inicia o procedimento da prática da cidadania deliberativa, onde se enfatiza o caráter intersubjetivo e dialógico entre os pares, o que se efetiva o processo decisório deliberativo que busca atender às necessidades de uma dada sociedade, região, território ou sistema social específico. (Tenório (2008, p. 48)

Segundo Pimentel et al (2011, p. 144) uma maior eficiência da ação governamental está associada, direta e indiretamente, a transformações na dinâmica de gestão e ao fortalecimento de práticas que tornam legítima a participação do cidadão. Vasconcellos Sobrinho et al (2018, p. 26) afirmam que a participação como parte de uma noção de governança e vinculam a GS ao desenvolvimento. O que se configura, segundo Vasconcellos Sobrinho e Vasconcellos (2016), como formas de administração do sistema social que melhor atendam aos anseios

da maioria das pessoas que dele fazem parte, gerando gestão participativa do e para o desenvolvimento. Para Carrion e Calou (2008, p. 15), GS é um processo de gestão, no qual o Estado, sem perder a centralidade, deixa de ter o monopólio do poder para – juntamente com a Sociedade Civil – planejar, traçar diretrizes e tomar decisões capazes de potencializar as riquezas, em sentido amplo, do local.

E como forma de operacionalização da GS, as parcerias e as redes intersetoriais são defendidas por muitos autores. Segundo Vasconcellos Sobrinho et al (2018):

A gestão social traz como essência a relação entre diferentes atores da sociedade civil, Estado e mercado para avançar no processo democrático e nas relações sociais por meio da participação e engajamento dos atores nas tomadas de decisão em políticas, programas, projetos e ações que afetam os diversos coletivos. (Vasconcellos Sobrinho et al, 2018, p. 27).

As formas capazes de operacionalizar a gestão social leva em consideração as parcerias entre Estado, sociedade e mercado, o que pressupõe participação e diálogo entre os parceiros. (Carvalho, 2001). Essas parcerias ocorrem dentro do espaço público, onde a gestão social pressupõe a ação (comunicativa) e a ampliação das possibilidades de influir e avaliar as prioridades de desenvolvimento, pois os sujeitos

interagem no espaço público e podem interferir na realidade social (Freitas, Freitas e Ferreira, 2016), Para os autores a GS é considerada um projeto político e prática discursiva que emergem das esferas públicas livres, e se transformam em poder administrativo, o que vai permitir a influência sobre as decisões e ações políticas do Estado.

Fischer (2002, p. 12) mencionar que a gestão social deve buscar o equilíbrio entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva, para alcançar um bem coletivamente planejado, viável e sustentável a médio e longo prazo. França Filho (2008, p. 34), também confirma Fischer, quando diz que a GS é uma forma de gestão organizacional que do ponto de vista da sua racionalidade pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas. Sendo assim, a operacionalização da GS se dar em um tripé entre Estado – Mercado – Sociedade, se relacionando dentro de um processo participativo, dialógico e consensual, sendo operacionalizado com ferramentas de gestão que buscam equilibrar as racionalidades (instrumentais e subjetivas).

Com base nas discussões acima, a GS neste trabalho é entendida como um processo de gestão, que por iniciativa

do Estado, busca desenvolver suas ações junto com a sociedade civil, de forma participativa, dialógica e consensual, com o objetivo de atender as demandas sociais e gerar desenvolvimento local.

Partindo disso, o Estado, como um dos agentes executores da GS, através da Constituição Federal de 1988 ressalta a participação social, quanto a criação de mecanismos e canais de participação, que segundo Dagnino (2004), a Lei previu instrumentos para o exercício da cidadania via democracia direta e participativa por meio de conselhos gestores de políticas públicas deliberativos, decomposição paritária nos níveis municipal, estadual e federal, que foram entendidos como conquista de canais de participação da população em assuntos da “coisa pública” (Gohn, 2007).

Entretanto, a atividade administrativa, as entidades, os órgãos e agentes públicos, que atuam com o objetivo de atender as necessidades da coletividade (Galvão Pinto, 2008), estão subordinados aos princípios básicos instituídos no artigo 37, da Constituição, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. E que em razão ao princípio da legalidade, somente é considerada legítima a atuação do

agente público ou da Administração Pública, se for permitida por lei (Galvão Pinto, 2008), o governo só pode agir se tiver lei que o permita.

E a lei carrega em si uma força de obrigatoriedade, que induz ao seu cumprimento, que segundo Oguisso e Schmidt (1999) é definida:

Como a norma ou regra jurídica, escrita e obrigatória, por mais restrito que seja o campo e sua aplicação: emanada de quem - poder ou pessoa investida e autoridade - possa garantir ou assegurar essa obrigatoriedade: com vigência por determinado espaço de tempo numa certa coletividade ou grupo social. (Oguisso e Schmidt, 1999, p.176)

Sendo a lei o norteado das ações da Administração Pública, houve a necessidade de buscar entender como Estado busca institucionalizar a gestão social nos projetos de lei da política pública municipal? Tomando como objeto de estudo as leis aprovadas do Programa de Municipal de Aquisição de Alimento - PMAA de cinco cidades do Brasil, uma de cada região. Este artigo tem como objetivo analisar as práticas utilizadas pela Administração Pública para institucionalização da gestão social nas leis do PMAA. Tendo como objetivos específicos: I) Identificar as evidências da participação social, controle social e atuação da sociedade civil organizada como membro do grupo gestor nas leis aprovadas; II) Analisar os níveis de correlação entre as

leis com os fatores de institucionalização da gestão social.

Este trabalho parte da hipótese de que as leis regem as ações do Estado e este tem a obrigatoriedade de cumpri-las, sendo descrita na CF/88 a criação de mecanismos e canais de participação; e sendo a participação um dos fatores de GS, assim como o diálogo e a decisão consensual; o Estado precisa institucionalizar esses fatores em suas ações através das leis. E essas leis devem ser elaboração a partir de políticas públicas que propiciam qualidade de vida e bem-estar social (Gazolla, 2004).

Para Leitão e Bernadinho (2018, p. 284) de forma geral, políticas públicas objetivam ampliar os direitos de cidadania, com base na Constituição Federal de 1988, além de serem necessárias para mediar conflitos, contradições de interesses. Ainda segundo as autoras, as políticas mais focalizadas buscam, por exemplo, promover o desenvolvimento, criando alternativas de geração de emprego e renda como forma compensatória dos ajustes criados por outras políticas de cunho mais estratégico (econômicas).

As políticas públicas são compostas por múltiplos processos e são atividades contínuas que exigem tomada de decisão (Lotta, 2019). Para Farah

(2004), a política pública pode ser compreendida como uma ação em processo, no qual o Estado à orienta para atingir determinados objetivos, refletindo ou traduzindo um jogo de interesses. Secchi (2009), defende que a política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público. E Teixeira (2002) afirma que as políticas públicas são como:

“diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado”, sendo “políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamentos) que orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos”. (Teixeira, 2002, p. 02).

Sendo assim, a política pública é definida como práticas governamentais que tem como objetivo resolver um problema público, de forma a garantir os direitos dos cidadãos definidos pela constituição. E para se atingir isso, a política pública precisa estar pautada na participação, no diálogo e na decisão coletiva, a fim de efetivamente atender seu objetivo e finalidade.

O programa de aquisição de alimento – PAA a nível federal, assim como, os PMAA a nível municipal, fazem parte da política pública de combate a insegurança alimentar e fortalecimento da agricultura familiar. Agostini e Bourscheidt (2018, p. 279) afirmam que

o PAA foi criado com a intenção de atender principalmente duas áreas: assistência social e política agrícola. A assistência social é contemplada por meio do fornecimento dos alimentos às pessoas consideradas em estado de insegurança alimentar. A política agrícola, por sua vez, é contemplada pelo fortalecimento dos agricultores familiares, que têm fonte de renda na compra da sua produção para o atendimento dos beneficiários do programa. Estes dois objetivos explícitos do programa, é o que o torna diferente em relação às demais políticas de segurança alimentar, pois o PAA consegue em uma única ação atingir dois públicos-alvo, combatendo vários problemas socioeconômicos. O que Triches e Grisa (2015, p. 22) consideram que o PAA está entre as “propostas/políticas inovadoras”.

## **METODOLOGIA**

Este estudo foi elaborado com base da pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa é uma das possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Como método de estudo, foi utilizado o estudo de caso, que segundo Yin (2001) o estudo de caso parte do desejo de se compreender fenômenos sociais

complexos, permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Ainda com o autor, em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

A técnica de coleta de dados foi através da pesquisa documental, sendo os documentos uma fonte não-reativa, as informações neles contidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempo. Podem ser considerados uma fonte natural de informações à medida que, por terem origem num determinado contexto histórico, econômico e social, retratam e fornecem dados sobre esse mesmo contexto (Godoy, 1995).

A coleta e análise dos dados foram divididas em duas etapas. A primeira foi através de uma pesquisa documental sobre o Programa de aquisição de alimento – PAA a nível federal, para compreender a finalidade da política, sua forma de execução, os fatores de GS utilizados na sua lei. Para isso foi analisados os seguintes documentos: lei de aprovação, decretos, regulamentos e boletins técnicos. Esta primeira etapa de

coleta de dados foi importante para compreender a política de forma macro, para assim, analisar melhor esta mesma política de forma micro, já que a maioria dos municípios elaboraram seus projetos de lei com base nos mesmos critérios e finalidades estabelecidos pelo PAA a nível federal.

A segunda etapa foi a coleta de dados das leis do PMAA das cinco regiões do país – Norte, Nordeste, Centro-oeste, Sudeste e Sul. Nas leis foram analisadas o seu conteúdo completo, assim como os decretos que foram aprovados anteriormente a aprovação da lei.

As leis municipais do PMAA das 5 regiões foram obtidas a partir da busca aleatória nos sites de pesquisa da internet. Pois o intuito não era analisar um caso de lei de algum município específico, mas buscar fazer uma análise mais abrangente sobre como as leis podem ser ferramentas de institucionalização da GS. Posteriormente a seleção, foi feito uma busca no site oficial do município para autenticar a veracidade da aprovação da lei do PMAA.

Foi definido como fatores da institucionalização da GS nas leis: a participação, o diálogo e a decisão coletiva. E como forma de identificar esses fatores nas leis, foi definido as seguintes correlações (Tabela 2).

Tabela 2. Correlação dos termos utilizados na lei PMAA com os fatores da GS.

Na Lei PMAA	Referência ao fator da GS	Correlação positiva total	Correlação positiva em parte	Correlação negativa total
Participação e controle social	Participação e diálogo	Institui a participação da sociedade civil organizada e/ou de forma individual	Institui a participação da sociedade civil organizada e/ou de forma individual	Não institui a participação da sociedade civil organizada e/ou de forma individual
Grupo gestor	Decisão coletiva		sociedade civil organizada e/ou de forma individual	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os trechos na lei que abordavam sobre a forma de participação e controle social, foi correlacionada aos fatores participação e diálogo da GS. Onde abordava, na lei, sobre grupo gestor, se correlacionou a decisão coletiva. Sendo que essa correlação pode ser positiva total, quando for instituído na lei a participação da sociedade civil organizada ou individual nas instâncias de participação e controle social e no grupo gestor. Correlação positiva em parte, quando não instituir a participação em algum dos dois itens analisados da lei. E correlação negativa total quando não for identificado na lei a forma que vai se dar a participação da sociedade civil organizada ou individual nos dois itens analisados na lei. O fator da GS participação foi definida para identificar se a correlação é positiva, em parte ou negativa, pelo fato de ser por

meio da participação que se inicia o procedimento da prática da cidadania deliberativa, segundo Tenório (2008).

## **DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os programas municipais de aquisição de alimento – PMAA, foram criados como forma de garantir a continuidade do programa, em meio a redução dos recursos por parte do Governo Federal anterior. Muitos dos municípios elaboraram seus projetos de lei com base nos mesmos critérios e finalidades estabelecidos pelo Programa de Aquisição de Alimento - PAA a nível federal.

Para compreender os PMAA é necessário abordar, primeiramente, o PAA e sua finalidade. O Programa de Aquisição de Alimento, criado em 2003, nasceu da perspectiva da interseção entre elementos da política agrícola e de segurança alimentar. Instituído pelo Art.19 da lei nº 10.696/2003 e regulamentado pelo Decreto nº 4.772 no âmbito do programa Fome Zero, o PAA age comprando alimentos produzidos por agricultores familiares, dispensando nesse caso específico as regras de licitação, destinando-os às famílias atendidas pela rede pública e filantrópica de ensino (CONAB, 2021).

O PAA tem como objetivo contribuir para um conjunto de políticas públicas

de segurança alimentar e nutricional. Neste sentido, a proposta de participação no Programa deve ser concebida considerando o papel que o mesmo tem na consolidação de alguns objetivos, sendo:

- a) na inclusão econômica e social da agricultura familiar e na valorização dos alimentos produzidos pela mesma;
- b) no fortalecimento dos circuitos locais e regionais de comercialização;
- c) na promoção e valorização da biodiversidade e da produção orgânica e agroecológica de alimentos;
- d) na promoção e manutenção de hábitos alimentares saudáveis;
- e) no fortalecimento da cultura alimentar local; e
- f) na promoção do acesso aos alimentos às pessoas em situação de insegurança alimentar.

O PAA é um programa que beneficia não apenas as entidades socioassistenciais e agricultores familiares, mas toda uma rede de relações estabelecidas entre produção e o consumo. O PAA é muito importante para a economia local, haja vista que, de um lado, busca fomentar o desenvolvimento da agricultura familiar, com o incentivo à participação de mulheres no mercado e cultivo de alimentos orgânicos, bem como da

sociobiodiversidade; e de outro lado, busca efetivar a segurança alimentar de parte da população brasileira, que ainda vive em situação de risco nutricional (Cunha et al, 2017).

O Programa passou por alterações a partir da aprovação da Lei 12.512 de 14 de outubro de 2011 e do Decreto nº 7.775 de 04 de julho de 2012 e de suas alterações, que incorporaram a possibilidade de atuação em parceria com estados, municípios e consórcios públicos, sem a necessidade de celebração de convênios, mas usando um novo instrumento, o Termo de Adesão. (PAA, 2014). Com orçamento proveniente do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) e do Ministério da Cidadania (MC), o programa é executado pelo MC através do termo de adesão com estados e municípios e também pela Conab. (CONAB, 2021)

O termo de adesão trouxe uma perspectiva da implementação descentralizada do programa. Segundo Souza (2006, p. 22), descentralização não fez com que o poder de decisão das esferas nacionais diminuísse, mas sim que a implementação de políticas sociais universais pudesse ser delegada a mais pessoas. O PAA tem diversas modalidades e modelos de adesão, nas quais existem o envolvimento dos

produtores, dos consumidores como beneficiários e das entidades executoras como os municípios, os estados, entre outras entidades.

O público-alvo do PAA que são os beneficiários fornecedores é constituído por agricultores familiares, assentados da reforma agrária, silvicultores, extrativistas, pescadores, indígenas e integrantes de povos e comunidades tradicionais. A unidade executora deve priorizar adquirir os alimentos dos produtores do próprio município que aderiu ao PAA; e a deve priorizar os agricultores pertencentes aos públicos prioritários (mulheres - Resolução GGPA n° 44, de 16 de agosto de 2011; povos e comunidades tradicionais, assentados, quilombolas e indígenas inscritos no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal – CadÚnico; e produtores de alimentos orgânicos ou agroecológicos). Já os beneficiários consumidores são indivíduos em situação de insegurança alimentar, nutricional e aqueles atendidos pela rede de assistência social (CONAB, 2021).

O processo de seleção dos fornecedores deve ser público e transparente, sendo que os procedimentos e critérios a serem utilizados devem ser apresentados e discutidos com a instância de participação e controle

social. Sempre que se tratar de públicos prioritários, os mesmos devem deter a preferência de participação no Programa, pelo menos até o alcance das respectivas metas.

O PAA ao longo dos anos de sua execução obteve vários benefícios e ótimos resultados, como destacados por Florian et al (2018, p. 61), “para os agricultores familiares ficou caracterizada a efetividade do programa, com garantia de renda, melhoria das condições de vida, ampliação da atividade produtiva e fornecimento de alimentos para entidades em condição de insegurança alimentar.” Para Grisa (2012), no caso dos mercados institucionais,

...os programas de aquisição de alimentos são mecanismos de comercialização para os produtos da agricultura familiar, permitindo participação perene dessa categoria em circuitos de comercialização, garantindo renda mais segura, preços estáveis e a segurança alimentar para os consumidores beneficiários. (Grisa, 2012, p.20)

Em março de 2021, houve mudança na legislação federal, a partir da Medida Provisória nº 1.061, de 9 de agosto de 2021, convertida na Lei nº 14.284, de 29 de dezembro de 2021, instituiu o Programa Alimenta Brasil – PAB, que passou a substituir o PAA. No entanto, em 2023, o PAA foi relançado, através da Medida Provisória nº 1.166, de 22 de março de 2023, e regulamentado pelo

Decreto nº 11.476, de 6 de abril de 2023, o qual trouxe mudanças bem significativas quanto a institucionalização da GS.

O decreto dispõe sobre o funcionamento do Grupo Gestor do PAA e do Comitê de Assessoramento do Grupo Gestor do PAA, este último, sendo um mecanismo da criação da ampliação da participação social, do diálogo e da decisão coletiva na gestão de políticas públicas. Grupo Gestor do PAA – GGPA, continua sendo formado por entidades e órgãos públicos federais. No entanto, no Art. 24 do decreto, é instituído o comitê de assessoramento que tem por competência:

- I - Elaborar e aprovar o seu regimento interno;
- II - Propor as diretrizes de planejamento para a execução anual do PAA;
- III - Propor os critérios de priorização e as regras operacionais complementares à execução do PAA;
- IV - Acompanhar e monitorar a execução do PAA;
- V - Propor metodologia de avaliação do PAA; e
- VI - Propor a constituição de comitês consultivos temporários para discussão de questões técnicas necessárias à operacionalização do PAA

As decisões do Comitê são de caráter deliberativo e é composto por 17 órgãos e entidades, das quais 5 são representantes da sociedade civil. Além disso no Art. 28, os conselhos de segurança alimentar e nutricional continuarão como instâncias de controle e participação social do PAA. Sendo que, na impossibilidade de acompanhamento pelos conselhos, poderá ser instituído comitê local do PAA.

Sendo assim, para uma participação no sentido de partilha de poder envolvendo a formulação e a implementação de políticas públicas, torna-se importante encontrar mecanismos capazes de institucionalizar os processos participativos (Tenório, 2008), sendo que estas mudanças na lei do PAA foram exatamente esse mecanismo encontrado pelo Governo para a efetiva inclusão da sociedade civil (que estar diretamente envolvida com esta política) através da sua participação, do seu diálogo e da decisão coletiva em todas as etapas da política pública. O que se pode afirmar a correlação positiva total da institucionalização dos fatores da GS com a lei do PAA.

Compreendido a política pública do PAA a nível macro, a seguir será analisado sua atuação a nível mais local, nos municípios que elaboraram seus

projetos de lei municipais, utilizando como diretrizes o PAA federal.

As cinco leis foram elaboradas num período de grande redução dos recursos do PAA, causado por uma crise fiscal no governo federal, a qual gerou cortes orçamentários em todos os programas sociais (Sambuichi et al., 2019). A mudança de agenda nas políticas públicas no Brasil após 2015 resultou em uma política de austeridade fiscal, que se refletiu no enfraquecimento de ações no âmbito do PAA, entre os anos de 2013 a 2019 (Perin et al, 2021).

Com isso, muitos municípios elaboraram seu próprio programa de aquisição de alimento, como forma de manter o programa em execução com a compra da agricultura familiar e garantindo o atendimento aos grupos beneficiários. O que é observado na Tabela 3, onde todas as leis foram aprovadas entre os anos de 2019 e 2022.

Tabela 3. Relação das cinco leis do PMAA dos municípios pesquisados.

Região	Município	Leis
Norte	Barcarena -PA	Lei Municipal nº 2259 de 30 de setembro de 2021, institui o Programa Municipal de Aquisição de Alimento – PMAA
Nordeste	Castro Alves - BA	Lei Municipal nº 894 de 02 de setembro de 2019, institui o Programa Municipal de Aquisição de Alimento – PMAA
Centro Oeste	Jaciara – MT	Lei Municipal nº 2092, de 12 de maio de 2022, institui o Programa Municipal de Aquisição de Alimentos – PMAA.
Sudeste	Juiz de Fora - MG	Lei Municipal nº 14422, de 12 de maio de 2022, institui a Política Municipal de aquisição de alimentos da agricultura familiar - Programa Comida Boa
Sul	Porto Alegre - RS	Lei Municipal nº 13015, de 13 de março de 2022, institui o Programa de Aquisição de Alimentos - PMAA.

Fonte: Elaboração dos autores.

Os itens participação e controle social e composição do grupo gestor, analisados nas leis foram descritas na tabela 4. Observa-se que as instâncias de participação e controle social estão presentes nas 4 leis dos municípios, na representação do seu Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional. O único município que não foi identificado na lei este item, foi em Jaciara-MT. Dentre as experiências práticas onde existe possibilidade de se constatar traços de Gestão Social de

forma a entender como a ela se configura, Cançado (2013), aponta os Conselhos Gestores de Políticas Públicas.

Com relação ao grupo gestor apenas o município de Juiz de Fora-MG especifica em sua lei a instituição da participação da sociedade civil no colegiado gestor, garantindo a participação de no mínimo três entidades de representação de agricultores e agricultoras familiares, sendo que este número nunca poderá ser inexistente. Nos demais municípios, a composição do grupo gestor ou a gestão do programa ocorre por meio dos órgãos públicos, sendo as secretarias municipais de assistência social e a de agricultura.

Tabela 4. Descrição das categorias a partir dos conteúdos das leis.

Lei	Participação e Controle social	Grupo Gestor
Barcarena - PA		
Lei Municipal nº 2259 de 30 de setembro de 2021, institui o Programa Municipal de Aquisição de Alimento - PMAA	Art. 4º. São instâncias de controle social do PAA Municipal o Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional e na hipótese de inexistência do referido conselho, a instância de controle e acompanhamento será o Conselho Municipal de Assistência Social.	Art. 6º. A gestão e a operacionalização do Programa de que trata esta Lei será de responsabilidade da Secretaria Municipal de Assistência Social mediante participação e fomento da Secretaria Municipal de Agricultura
Castro Alves - BA		Art. 25. São Unidades Gestoras e Executoras do PAA Municipal a Secretaria Municipal de Assistência Social e a Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente.
Lei Municipal nº 894 de 02 de setembro de 2019, institui o Programa Municipal de Aquisição de Alimento - PMAA		Art. 19. O GGPAA MUNICIPAL, órgão colegiado de caráter deliberativo, tem como objetivos orientar e acompanhar a implementação do PAA Municipal.
	Art. 29. São instâncias de controle e participação social do PAA Municipal os Conselhos de Segurança Alimentar e Nutricional Municipal, Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável ou o Conselho Municipal de Assistência Social.	§ 1º O GGPAA MUNICIPAL será composto por um representante titular e um representante suplente de cada um dos seguintes órgãos: I - Secretaria Municipal de Assistência Social, que o coordenará; II - Secretaria da Agricultura e Meio Ambiente; III - Secretaria da Gestão e Finanças; IV - Conselho Municipal de Desenvolvimento Sustentável; e V - Secretaria Municipal de Relações Institucionais, Empreendedorismo e Gabinete.
Jaciara - MT		
Lei Municipal nº 2092, de 12 de maio de 2022, institui o Programa Municipal de Aquisição de Alimentos - PMAA.	Não foi identificado instâncias de controle e participação social na lei.	Art. 5º O Poder Executivo constituirá um Grupo Gestor do PMAA, através da Secretaria Municipal de Agricultura e Turismo e da Secretaria de Assistência Social com a finalidade de selecionar Propostas Individuais e com composição e atribuições definidas em regulamento.
Juiz de Fora - MG	Art. 18. O controle social do Programa Municipal de Compras Institucionais da Agricultura Familiar - Comida Boa será realizado pelo Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional Sustentável de Juiz de Fora - COMSEA e pelo Conselho Municipal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento - COMAPA.	Art. 5º A gestão do Programa Comida Boa será realizada por colegiado, garantida a participação de no mínimo três entidades de representação de agricultores e agricultoras familiares, conforme dispuser o regulamento. Parágrafo único. Caso inexistam entidades definidas no caput, o que deverá ser atestado pela autoridade pública municipal competente sob pena de responsabilidade, poderá ser composto o colegiado com menor número de representação civil, a qual nunca poderá ser, contudo, inexistente.
Lei Municipal nº 14422, de 12 de maio de 2022, institui a Política Municipal de aquisição de alimentos da agricultura familiar - Programa Comida Boa		
Porto Alegre - RS	Art. 31. São instâncias de controle e participação social do PMAA o Conselho Municipal de Segurança	Art. 3º O Grupo Gestor do PMAA (GGPAA), órgão colegiado de caráter deliberativo vinculado à Prefeitura Municipal de Porto Alegre, tem como objetivos orientar e acompanhar a implementação do PMAA.
Lei Municipal nº 13015, de 13 de março de 2022, institui o Programa de Aquisição de Alimentos - PMAA.	Alimentar e Nutricional Sustentável (COMSANS), bem como os órgãos oficiais de controle e fiscalização.	§ 2º O GGPAA será composto por 1 (um) representante titular e 1 (um) representante suplente de cada um dos seguintes órgãos: I - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (SMDS); e II - Secretaria Municipal de Governança Local e Coordenação Política (Smgov).

Fonte: Elaboração dos autores. Sites dos respectivos municípios.

Na tabela 5, pode-se observar os tipos de correlações existentes entre os fatores da GS com as leis pesquisadas. O município de Juiz de Fora-MG, foi o único que apresentou correlação positiva total da institucionalização dos fatores da GS em sua lei do PMAA, assim como o ocorrido na lei do PAA federal.

A correlação positiva em parte, foi observado em 3 municípios, dos 5 pesquisados, sendo: Barcarena-PA, Castro Alves-BA e Porto Alegre-RS. Eles instituíram apenas o fator participação e diálogo que tem correlação com a participação e controle social, nas leis do PMAA, sendo os Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional, espaços onde a participação da sociedade civil acontece.

E a correlação negativa total, ocorreu no município de Jaciara-MT. Os fatores de institucionalização da GS não foram identificados em sua lei do PMAA. O que se observa a partir da análise da lei, é que o município não buscou criar mecanismos para efetivar a participação, o diálogo e a decisão coletiva em sua política pública. As decisões sobre a regulamentação do PMAA e a gestão são tomadas pelas secretarias municipais de agricultura e de assistência social apenas.

Tabela 5. Tipos de correlação entre os fatores de institucionalização da GS com as leis.

Lei	Correlação positiva total	Correlação positiva em parte	Correlação negativa total
Barcarena -PA			
Lei Municipal nº 2259 de 30 de setembro de 2021, institui o Programa Municipal de Aquisição de Alimento – PMAA		Instituiu a participação e diálogo	
Castro Alves - BA			
Lei Municipal nº 894 de 02 de setembro de 2019, institui o Programa Municipal de Aquisição de Alimento – PMAA		Instituiu a participação e diálogo	
Jaciará – MT			
Lei Municipal nº 2092, de 12 de maio de 2022, institui o Programa Municipal de Aquisição de Alimentos – PMAA.			Não foi identificado na lei a instituição da participação, diálogo e decisão coletiva
Juiz de Fora - MG			
Lei Municipal nº 14422, de 12 de maio de 2022, institui a Política Municipal de aquisição de alimentos da agricultura familiar - Programa Comida Boa	Instituiu a participação	diálogo e a decisão coletiva	
Porto Alegre - RS			
Lei Municipal nº 13015, de 13 de março de 2022, institui o Programa de Aquisição de Alimentos - PMAA.		Instituiu a participação e diálogo	

Fonte: Elaboração dos autores.

Enfim, como as são leis recentes ainda poderão sofrer alterações e revogações ao longo do tempo, com o intuito de melhor ainda mais a política, semelhante ao que vem acontecendo com o PAA federal.

## CONCLUSÕES

Nesta sessão retomou o objetivo do artigo que foi analisar as práticas utilizadas pela Administração Pública para institucionalização da gestão social nas leis do PMAA, conclui-se que a

administração pública tem as leis como mecanismos das práticas da GS, sendo elas a participação, o diálogo e a decisão coletiva, instituídas nas leis através dos itens de participação e controle social (conselhos) e inclusão da sociedade civil organizada na composição dos grupos gestores do PMAA.

As 5 leis do PMAA de cada município pesquisado mostraram que na fase de elaboração das leis, a administração pública, pode e deve inserir garantias de participação efetiva da sociedade civil nas decisões da política. Assim como ocorreu na lei do PAA a nível federal, o qual ampliou ainda mais a participação social através da criação dos Comitês de Assessoramento.

Quando o Estado pauta sua política de ações se relacionando com a sociedade civil dentro de um processo participativo, dialógico e consensual, sendo operacionalizado com ferramentas de gestão que buscam equilibrar as racionalidades (instrumentais e subjetivas), as chances de efetividade da política pública são maiores.

A temática gestão social se constitui num campo bastante amplo de pesquisas, ainda se torna necessário mais estudos que analisam as práticas deste conceito, elaborando

metodologias de execução, principalmente, no campo das responsabilidades governamentais, de onde vem as leis. As práticas da gestão social definidas em lei e baseadas no tripé Estado-Mercado-Sociedade gera um ramo de pesquisa bem abrangente, que não foi esgotado aqui.

Quanto a este trabalho se propôs a tratar a GS não como um termo popular e superficial, mas buscou-se analisar a gestão social como efetivo modelo de gestão presente nas práticas da administração pública, através da elaboração das leis. A Gestão Social desempenha um papel crucial no contexto das políticas públicas ao incorporar abordagens participativas e inclusivas na formulação, implementação e avaliação de programas governamentais.

Ao priorizar a interação e colaboração com a comunidade rurais, a Gestão Social permite uma compreensão mais aprofundada das necessidades locais e das dinâmicas sociais, contribuindo para a eficácia e legitimidade das leis de PMAA. Além disso, promove a transparência, a responsabilidade e a construção de parcerias entre o setor público, organizações da sociedade civil, fortalecendo assim a capacidade de resposta do governo às demandas e desafios sociais. Ao envolver

ativamente a participação social dos atores da política, a administração pública garante o diálogo mais democrático e, assim, torna o processo decisório mais coletivo, tornando a política pública mais efetiva.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado através do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD, da Universidade da Amazônia, com apoio da bolsa do programa PROSUP-CAPEL. Agradecemos aos professores pelo apoio e contribuições relevantes para a concretização deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Cíntia; BOURSCHIEDT, Henrique José. A Implementação do Programa de Aquisição de Alimentos nos Municípios do Vale do Taquari (RS): uma análise da percepção dos executivos municipais. RESR, Piracicaba-SP, Vol. 56, Nº 02, p. 275-292, Abr./Jun. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560206>.

ARAÚJO, E. T. (In)Consistências da gestão social e seus processos de formação: um campo em construção. 2012. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, São Paulo, 2012.

BRASIL, CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA (1988). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acessado em 26 de março de 2023.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.061, de 9 de agosto de 2021. Institui o Programa Auxílio Brasil e o Programa Alimenta Brasil e dá outras providências. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.061-de-9-de-agosto-de-2021-337251007>. Acessado em 06 de março de 2022.

\_\_\_\_\_. Lei nº 14.284, de 29 de dezembro de 2021. Institui o Programa Auxílio Brasil e o Programa Alimenta Brasil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/Lei/L14284.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14284.htm). Acessado em 06 de março de 2022.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 10.880, de 2 de dezembro de 2021. Regulamenta o Programa Alimenta Brasil, instituído pela Medida Provisória nº 1.061, de 9 de agosto de 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.880-de-2-de-dezembro-de-2021-364265206#:~:text=Regulamenta%20o%20Programa%20Alimenta%20Brasil,9%20de%20agosto%20de%202021.&text=84%2Ccaput%2C%20incisos%20IV%20e.Art>. Acessado em 06 de março de 2022.

\_\_\_\_\_. Art.19 da Lei nº 10.696, de 2 de julho de 2003. Fica instituído o Programa de Aquisição de Alimentos. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/agricultura-familiar/legislacao-e-regulamentos-do-paa>. Acessado em 06 de março de 2021.

\_\_\_\_\_. MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.166, DE 22 DE MARÇO DE 2023. Institui o Programa de Aquisição de Alimentos e altera a Lei nº 12.512, de 14 de outubro de 2011, e a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

\_\_\_\_\_. DECRETO Nº 11.476, DE 6 DE ABRIL DE 2023. Regulamenta o Programa de Aquisição de Alimentos, instituído pela Medida Provisória nº 1.166, de 22 de março de 2023, e dispõe sobre o funcionamento do Grupo Gestor do PAA e do Comitê de Assessoramento do Grupo Gestor do PAA.

CANÇADO, Airton Cardoso. Gestão social: um debate para a construção do campo. Revista NAU Social - v.4, n.6, p. 191-209 Maio/Out 2013.

CARMO, Gisleine do; VALADAO, Jose de Arimateia Dias; SILVA, Cristiane Aparecida da; REZENDE, Vânia Aparecida; PEREIRA, Jose Roberto. Avanço Teórico do Campo de Conhecimento da Gestão Social: uma Análise Integrativa. IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG. On-line - 30/May. 2022. ISSN: 2177-2517.

CARRION, R.; CALOU, A. Pensar a gestão social em Terras de “Padinho Cícero”. In: SILVA JR et al. (Org.). Gestão Social: Práticas em Debates, Teorias em Construção. 1. ed. Juazeiro do Norte: UFC, p. 15- 19, 2008.

CARVALHO, M. C. Introdução à temática da gestão social. In.: ÁVILA, C. M. (Coord.) Gestão de projetos sociais. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa de Capacitação Solidária. 3ª ed. (Coleção gestores sociais). 2001.

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. Boletim da Agricultura Familiar / Companhia Nacional de Abastecimento. v.1, n.1 (2021- ). – Brasília: Conab, 2021.

DAGNINO, Evelina (2004) “¿Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando?” En Daniel Mato (coord.), Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, pp. 95-110.

FARAH, M. F. S. Gênero e políticas públicas. Estudos Feministas, v. 12, n. 1, p. 47, 2004

FISCHER, T. M. D. A gestão do desenvolvimento social: agenda em aberto e propostas de qualificação. In: Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública, nº 7, Lisboa, Portugal, 2002.

FRANÇA FILHO, Genauto C. de. Definindo gestão social. In: SILVA JR. et al. (Org.). Gestão social: práticas em debate, teorias em construção. 1. ed. Juazeiro do Norte: UFC, p. 27- 37, 2008.

FREITAS, Alan Ferreira de; FREITAS, Alair Ferreira de; FERREIRA, Marco Aurélio Marques. Gestão social como projeto político e prática discursiva. Cadernos EBAPE. BR, v. 14, n. 2, p. 278-292, 2016.

GAVIÃO PINTO, Alexandre Guimarães. Os Princípios mais Relevantes do Direito Administrativo. Revista da EMERJ, v. 11, nº 42, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOHN, M.G. Conselhos gestores e participação sociopolítica. São Paulo: Cortez, 2007.

GRISA, C. Políticas públicas para a agricultura familiar no Brasil: produção e institucionalização das ideias. 280 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Sociedade e Agricultura). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/RJ, 2012.

MORETTO NETO, Luís; GARRIDO, Paulo Otolini; JUSTEN, Carlos Eduardo. Desenvolvendo o aprendizado em gestão social: proposta pedagógica de fomento às incubadoras sociais. Cad. EBAPE.BR, v. 9, nº 3, artigo 7, Rio de Janeiro, Set. 2011.

OGUISSO, T.: SCHMIDT, M.J. Sobre a elaboração de normas jurídicas. Rev.Esc.Enf.USP, v.33, n.2, p. 175-85, jun. 1999.

PERIN, Gabriela; DE ALMEIDA, Ana Flávia Cordeiro S.; SPÍNOLA, Paulo Asafe Campos; PELLA, Antônio Fernando Costa; SAMBUICHI, Regina Helena Rosa. A EVOLUÇÃO DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS (PAA): UMA ANÁLISE DA SUA TRAJETÓRIA DE IMPLEMENTAÇÃO, BENEFÍCIOS E DESAFIOS. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea. Brasília, 2021.

PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves; TEIXEIRA, Juliana Cristina; ARAUJO, Priscila Gomes. A gestão social na administração pública municipal: aproximações e resistências no discurso dos vereadores de um município de Minas Gerais. Revista Política Pública. São Luís, v. 15, n. 1, p. 141-152, jan/jun. 2011.

PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves; PIMENTEL, Thiago Duarte. Gestão Social: Perspectivas, Princípios e (De)Limitações. VI Encontro de estudos organizacionais da ANPAD – EnEO. Florianópolis/SC. 2010.

SAMBUICHI, Regina Helena Rosa; KAMINSK, Ricardo; PERIN, Gabriela; MOURA, Iracema Ferreira de; JANUÁRIO, Elisângela Sanches; MENDONÇA, Danilo Barbosa; ALMEIDA, Ana Flávia Cordeiro de. Programa de aquisição de alimentos e segurança alimentar: modelo lógico, resultados e desafios de uma política pública voltada ao fortalecimento da agricultura familiar. In: Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-Brasília: Ipea. Junho de 2019.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SOUZA, C. et al. Políticas públicas: uma revisão da literatura. Sociologias, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./ out., 1998.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JR. et al. (Org.). Gestão social: práticas em debate, teorias em construção. 1. Ed. Juazeiro do Norte: UFC, p. 39-57. 2008.

TRIVIÑOS, A. R. S. Introdução a pesquisa em ciências sociais: qualitativa em educação. São Paulo. Atlas. 1987.

VASCONCELLOS SOBRINHO, Mário; VASCONCELLOS Ana Maria De Albuquerque; DE ANDRADE, Herbert Cristhiano Pinheiro; NEBOT, Carmen Pineda. Participação e desenvolvimento: conectando os conceitos de gestão social e território. In: VASCONCELLOS SOBRINHO, Mário et al (Org.). Gestão Social & Território: Práticas Participativas para o Desenvolvimento Territorial. Belém: Unama (Série Gestão Social e Desenvolvimento Local, N. 2), 2018.

VASCONCELLOS SOBRINHO, Mário; VASCONCELLOS, Ana Maria de Albuquerque. Ações públicas, redes de cooperação e desenvolvimento local: introduzindo o debate. In: Ações públicas, redes de cooperação e desenvolvimento local: experiências e aprendizados de gestão social na Amazônia. VASCONCELLOS SOBRINHO, Mário; VASCONCELLOS, Ana Maria de Albuquerque (Org.). Belém: Unama (Série Gestão Social e Desenvolvimento Local, N. 1), 2016.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos I Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi-2. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001.