

Capacidades Institucionais: Do conceito à aplicação

HERMANI MAGALHÃES OLIVENSE DO CARMO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
hermani_record@hotmail.com

ANNA SOFIA COSTA NERI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
sofiaadm@hotmail.com

**VI SINGEP**Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBEEncontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

CAPACIDADES INSTITUCIONAIS: DO CONCEITO À APLICAÇÃO.

Resumo

O termo Capacidades Institucionais (CI) não é comum para a área de Administração de Empresas, sendo um pouco mais popular na Administração Pública. O termo surgiu em meados da década de 1980, sob a orientação do Banco Mundial, para minimizar os problemas de eficácia da aplicação dos recursos destinados aos projetos de países em desenvolvimento. Apesar de não ser tão comum para a maioria dos profissionais da Administração, com frequência esse tema nos afeta indiretamente, pode ser na concessão de empréstimos/financiamentos para estados e nações ou nas avaliações institucionais das quais estamos envolvidos. Neste sentido, o objetivo deste ensaio é analisar a evolução dos estudos sobre Capacidades Institucionais e a forma como este assunto tem sido aplicado em diferentes regiões, para isso foram utilizadas referências bibliográficas nacionais e internacionais. Os resultados encontrados apontam que instituições brasileiras já se apropriaram da aplicabilidade das CI, e utilizaram para fomentar o desenvolvimento territorial rural.

Palavras-chave: Capacidades Institucionais; Países em desenvolvimento; Instituições.

Abstract

The term Institutional Capabilities (IC) is not common for the area of Business Administration, being a little more popular in Public Administration. The term emerged in the mid-1980s, under the guidance of the World Bank, to minimize the problems of effective application of resources to developing country projects. Although it is not so common for most management professionals, this issue often affects us indirectly, it may be in the granting of loans / financings to states and nations or in the institutional evaluations of which we are involved. In this sense, the objective of this essay is to analyze the evolution of the studies on Institutional Capabilities and the way in which this subject has been applied in different regions, for which national and international bibliographical references have been used. The results show that Brazilian institutions have already appropriated the applicability of ICs, and used them to promote rural territorial development.

Keywords: Institutional Capacities; Developing countries; Institutions.



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

1 Introdução

As instituições possuem níveis de capacidades muito diferentes, principalmente quando estas estão em três esferas (federal, estadual e municipal). Segundo Angelelli, Moudry e Llisterri (2006), há uma grande variação entre o tamanho das instituições em termos de orçamento e o número de pessoal e programas, a maioria está dentro da estrutura do governo central (como ministérios ou departamentos) e a maioria das instituições que operam em um país com a legislação específica não tem influência sobre a criação de políticas públicas para o setor.

Com a elevação do grau de exigência da sociedade e dos mercados, as instituições foram impelidas a acompanhar essas exigências, tendo que aperfeiçoar seus mecanismos de gestão. Assim, surge em meados da década de 1980 o termo Capacidades Institucionais (CI), capitaneado pelo Banco Mundial, diante da necessidade de melhorar as capacidades dos países em desenvolvimento, para que os recursos emprestados por instituições financeiras internacionais fossem aplicados de maneira eficaz (Mizrahi, 2004). Em 1992, Alain Tobelem, especialista em desenvolvimento institucional, publica um manual operacional que serviria de base para o esclarecimento e implantação das capacidades institucionais, em países em desenvolvimento.

De acordo com Evans (1993, p. 2), o Banco Mundial, assim como outras instituições consideradas ortodoxas até o final da década de 1980, passaram a “considerar a possibilidade de que os problemas de seus clientes possam surgir não apenas de más políticas, mas de deficiências institucionais corrigíveis apenas no longo prazo”. Assim, mensurar a capacidade das instituições para verificar o quanto elas atingem seu objetivos e utilizam recursos de forma eficiente e eficaz não tem sido tarefa fácil. Para Lubambo (2002), a Capacidade Institucional resulta da ação conjunta de organizações, públicas e privadas, que podem executar ações descentralizadas com objetivo comum, o que aproxima a capacidade institucional do conceito de governabilidade. Desta forma, conforme Martins et al. (2014, p. 816), “quanto maior o grau de governabilidade, maior a capacidade institucional dos governos para a implementação de suas políticas”

A Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT), vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), desenvolveu um Índice de Capacidades Institucionais (ICI) para monitoramento e avaliação dos territórios rurais (Brasil, 2006). Outra utilização do ICI foi encontrada no trabalho de Martins et al. (2014), aplicado para avaliar a gestão da educação básica de municípios paulistas.

As publicações de estudos sobre CI estão crescendo, tanto a nível nacional como internacional. Desta forma, este ensaio teve como objetivo analisar a evolução dos estudos sobre Capacidades Institucionais e a forma como este assunto tem sido aplicado em diferentes regiões.

2 Conceitos de Capacidades Institucionais

Um dos primeiros estudos a serem publicados sobre CI foi *Institutional capacity and the resolution of a commons dilemma*, escrito por William Blomquist e Elinor Ostrom, no ano



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

1985. Os autores (1985, p. 389) abordaram a questão de problemas enfrentados por produtores de água na Califórnia (EUA) e apontaram que:

Os arranjos institucionais que aumentam a capacidade dos participantes de alcançar uma solução particular incluem a capacidade institucional para desenvolver:

- Informações sobre os bens comuns e padrões de uso;
- Um fórum de comunicação entre os afetados;
- Fórmulas de repartição equitativas de custos aceitas pela maioria dos participantes como sendo equitativas;
- Contratos contingentes e executáveis; e
- Monitoramento efetivo dos padrões de uso.

Em estudo amplo sobre CI, Ospina (2002) argumentou que a capacidade institucional diz respeito à capacidade das organizações de absorver responsabilidades, operar com mais eficiência e fortalecer a prestação de contas. Em seu trabalho *Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora*, a autora explorou uma questão sobre os esforços nacionais da avaliação da gestão pública para melhorar a capacidade institucional do serviço público na América Latina. Ospina concluiu que é difícil dizer que os esforços de avaliação tenham produzido um incremento na capacidade institucional de uma maneira generalizada.

Bhagavan e Virgin (2004) propuseram uma definição de CI bem próxima a de Ospina (2002). Os autores definiram CI abrangendo as funções (tarefas) que as instituições deveriam ter a competência (capacidade) para realizar e os recursos (humanos, técnico e financeiro) e estruturas que as instituições precisam para esse fim. Bhagavan e Virgin (2004) também abordaram que o surgimento dos estudos sobre CI surgiram por causa da inabilidade de “atores” locais em preservar, fortalecer e fazer bom uso das CI existentes.

Em estudo recente, Martins et al. (2014, p. 815) constataram que as capacidades institucionais referem-se “à estrutura e aos processos organizacionais e administrativos de instituições públicas e privadas que viabilizam objetivos e metas concretizados em setores, programas e projetos”. Os autores também concluíram que, no caso brasileiro, setores e agências da administração pública do governo federal, principalmente a secretaria de Gestão, desenvolvem programas de fortalecimento da capacidade institucional e prestam assessoria técnica a estados e municípios.

Com base no documento preparado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (2006), a Secretária de Desenvolvimento Territorial (2011, p. 2) elaborou uma cartilha sobre sistema de gestão estratégica, voltada para o desenvolvimento de territórios rurais, com o seguinte conceito de Capacidades Institucionais:

Referem-se às condições e recursos disponíveis às estruturas organizativas do Território - considerando seu arranjo político-institucional - e às organizações autônomas da sociedade civil e de representação estatal/social, para a gestão social das políticas públicas, bem como para a execução dos seus projetos.

3 Aplicabilidade de Capacidades Institucionais

Alain Tobelem (1992) compilou seus conhecimentos de consultor do Banco Mundial em um manual operacional, amplamente utilizado na América Latina. Sua principal contribuição foi a construção de Sistema de Análise da Capacidade Institucional. Em 2001,



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

Oszlak e Orellana elaboraram um documento de trabalho com o objetivo de difundir a metodologia do Dr Tobelem, para fins didáticos. Segundo Oszlak e Orellana (2001, p. 2), o Sistema de Análise da Capacidade Institucional “também pode ser aplicado para atender as lacunas de capacidade em gerenciamento da rotina de uma organização, e avaliar os resultados de um programa ou projeto”. Os principais pontos desta metodologia são: i) identificação dos déficits de capacidade institucional; ii) a classificação dos déficits atendendo a suas possíveis causas; e iii) a formulação de um componente de desenvolvimento institucional.

Sagi (2009) estudou a organização da Secretaria de Cultura, Turismo e Esportes de Santa Catarina, com foco na gestão do turismo. A autora utilizou a gestão organizacional ou institucional como um fator estratégico para a operacionalização do planejamento público do turismo, com base na técnica de análise de capacidade institucional. Como conclusão deste estudo, Sagi verificou que o Estado de Santa Catarina apresenta habilidades institucionais em desenvolvimento, com plena coerência entre a política estipulada e alto grau de potencial para sua consolidação.

A avaliação que Alonso et al. (2015) realizaram sobre o Brasil, no período compreendido entre 2011 e 2014, revela que a capacidade institucional no nível subnacional tem ampla variação em todo o país. Estes níveis de variação são mais elevados nas regiões Sul e Sudeste e em grandes municípios. O processo de urbanização também representa um desafio importante para o Brasil. O trabalho de Alonso et al.(2015) identificou seis objetivos estratégicos:

- Promover a inclusão social e produtiva;
- Melhoria das condições de infra-estrutura do país;
- Apoiar o desenvolvimento de cidades sustentáveis;
- Reforço da capacidade institucional das entidades públicas;
- Promover uma melhor gestão dos recursos naturais e das alterações climáticas;
- Estimular o desenvolvimento através do setor privado.

Martins et al. (2014, p. 815) revelaram que, no Brasil, existem programas federais de fortalecimento da capacidade institucional de estados e municípios, “embora não se tenha notado ainda grande visibilidade dessas iniciativas. Provavelmente, esse é um dos motivos pelos quais os estudos sobre a capacidade institucional no país ainda se restrinjam a setores da administração pública”. Os autores utilizaram o conceito de CI para avaliar a gestão da educação básica em dez municípios paulistas e que houveram avanços nos processos de estruturação das secretarias municipais de educação.

Uma das ferramentas criadas para o fortalecimento das CI, desenvolvida e aplicada pela Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) (2011), foi o Índice de Capacidades Institucionais (ICI-SDT). O índice, dividido em oito indicadores, foi desenvolvido para compreender as principais áreas de desenvolvimento institucional referidas aos territórios rurais no marco da política de desenvolvimento rural sustentável. Os resultados desses indicadores puderam ser comparados entre territórios e possibilitaram uma melhor avaliação por parte do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Os indicadores que compõem o ICI-SDT,



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

listados a seguir, variam entre 0 (zero) e 1 (um), onde 1 (um) significa maior capacidade e 0 (zero) significa menor capacidade das instituições. Os indicadores desenvolvidos foram:

1. **Gestão dos Conselhos** – refere-se à gestão dos conselhos territoriais, atuação na análise dos projetos. Analisam os componentes sociais e ambientais dos projetos, a atuação em busca por fontes de financiamento e a promoção da integração dos projetos.
2. **Capacidade das Organizações** – enfatiza a capacidade de gestão das organizações presente e atuantes no território, tais como: cooperativas, grupos de mulheres, cadeias produtivas, acordos de comercialização, prestadores de serviços tecnológicos, organizações comunitárias, entre outras;
3. **Serviços Institucionais Disponíveis** – relacionam-se aos serviços prestados pelas organizações nos territórios, tais como: assistências técnicas, apoio tecnológico, informações sobre preços e etc;
4. **Instrumentos de Gestão Municipal** – referem-se aos instrumentos disponíveis nos municípios para o desenvolvimento de sua gestão, tais como: ordenamento de uso do solo, uso de produtos perigosos, manejo de dejetos, normas sobre impactos ambientais, mapeamento de zonas de risco, planos de gestão, projetos e estratégias de coordenação com instituições federais e estaduais;
5. **Mecanismos de Solução de Conflitos** – dizem respeito aos mecanismos e instâncias utilizadas nos municípios dos territórios para solução dos conflitos, bem como fazem referência aos movimentos e expressões sociais presentes nos territórios, tais como: autoridades locais, comitês comunitários, organizações fora do município e mobilizações de grupos locais;
6. **Infraestrutura Institucional** – refere-se à existência de infraestrutura pública para o desenvolvimento de atividades econômicas, sociais, culturais e políticas, nos territórios;
7. **Iniciativas Comunitárias** – correspondem à expressão política territorial, refletindo os diferentes tipos de iniciativas das organizações sociais frente aos diferentes temas de importância para o desenvolvimento territorial, assim como a capacidade da população em estabelecer alianças para defender seus interesses, em especial, projetos e alianças para o desenvolvimento social, produtivo, cultural, ambiental, turístico, entre outros; e
8. **Participação** – diz respeito, tanto ao grau de participação das organizações municipais, no território, quanto da participação dos beneficiários de projetos locais, na sua demanda, elaboração e gestão.

A Figura 1 apresenta de forma comparativa os valores dos Índices de Capacidades Institucionais os valores que os territórios obtêm. A Figura 2 apresenta os valores que um território obtém após a avaliação por meio do ICI.



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

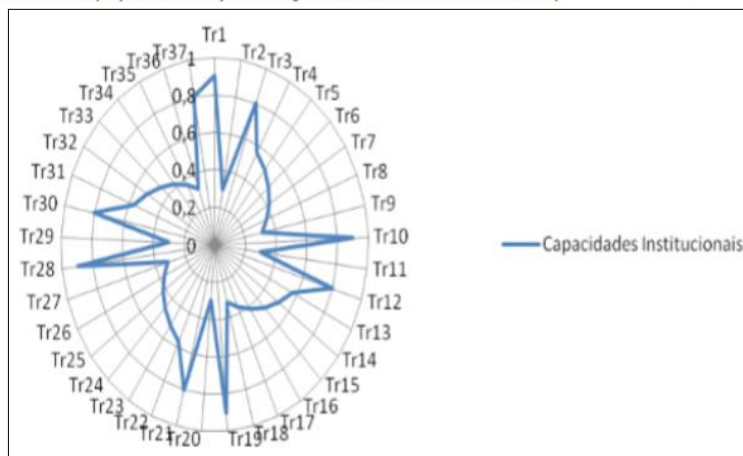


Figura 1: Comparativo dos Índices de Capacidades Intitucionais
Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Territorial. (2010)

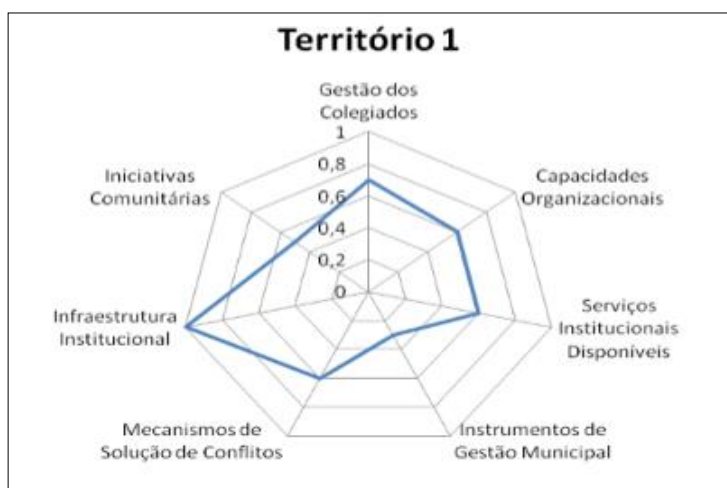


Figura 2: Radar das Capacidades Intitucionais
Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Territorial. (2010)

Alguns trabalhos foram publicados com base no ICI, desenvolvido pela SDT. Fernandes et al. (2011); Caniello et al. (2013); Rodrigues et al. (2014); Nunes et al. (2014); e Pinheiro et al. (2015), compartilham da mesma opinião ao ressaltarem a importância do ICI para mensuração da efetividade da política pública preconizada pelo Documento de Referência elaborado pela Secretaria de Desenvolvimento Territorial (2010). Este documento indicou a criação do ICI para criar estratos territoriais em termo do grau de avanço no desenvolvimento institucional, que foi considerado um dos fundamentos para a execução da estratégia de gestão social do território e da execução da política de desenvolvimento rural.

Fernandes et al. (2011) avaliaram, no contexto da Política Nacional de Desenvolvimento Regional e do Programa Territórios da Cidadania, as capacidades institucionais dos municípios de Mateiros, Novo Acordo, Ponte Alta do Tocantins e São Félix, todos pertencentes ao Território da Cidadania Jalapão. Nunes et al. (2014) também



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

buscaram compreender as estruturas de governança que faziam funcionar os territórios rurais, mais especificamente o território de Açú-Mossoró (RN). Pinheiro et al. (2015, p.142) estudaram a capacidade institucional de quatro territórios do Estado do Ceará, concluindo que a utilização do ICI é de “grande importância para a gestão da política territorial, pois, cada vez mais, a sociedade vem percebendo que não basta a mera disponibilidade de recursos financeiros e sua distribuição, se esta não for acompanhada de uma eficiente e efetiva capacidade de gestão”.

No trabalho intitulado “Identidade e participação social na gestão do programa Territórios da Cidadania: um estudo comparativo”, Caniello et al. (2013) analisaram a efetividade da dialética ativa, produtiva e progressiva entre identidade, participação social e desenvolvimento rural sustentável, por meio da criação de colegiados deliberativos. Como o foco do programa era o ciclo de gestão social, os autores apontaram vários problemas de governança nos territórios, que ocasionaram baixo desempenho dos colegiados e se refletiu localmente pela morosidade dos projetos territoriais que foram o gargalo da dinâmica territorial. Entre eles os principais problemas, foram citados:

1. Falta de participação dos gestores públicos;
2. Baixa participação dos produtores;
3. Rotatividade dos participantes;
4. Problemas de comunicação;
5. Participação mais efetiva de alguns grupos em detrimento de outros; e
6. Marginalização de grupos minoritários.

De forma mais ampla, Rodrigues et al. (2014) analisaram o desenvolvimento sustentável do território rural do Bico do Papagaio – Tocantins, a partir do ICI, utilizando a abordagem das capacitações do desenvolvimento propostas por Amartya Sen (2000). O estudo de Rodrigues et al. (2014, p. 44) concluiu que “a capacidade institucional interfere no desenvolvimento do território, principalmente quando há parceria entre organizações de produtores e os órgãos públicos municipais, o que permite uma distribuição razoável entre as demandas básicas da população”.

Em 2014, Josep Pont Vidal trabalhou o conceito de CI no âmbito da Defensoria Pública do estado do Pará. O objetivo do trabalho teve como objetivo analisar a capacidade institucional-administrativa da Defensoria Pública, partindo de um esquema formado pela convergência de diversos conceitos teóricos para a observação e compreensão das organizações públicas. Diferente dos trabalhos anteriormente citados sobre desenvolvimento territorial, Vidal (2014, p.689) concluiu que as “instituições jurídicas desenvolvem uma série de tarefas de adaptação diante de um ambiente complexo, que se manifesta na melhoria da capacidade institucional, na qualidade do atendimento, nas formas participativas de gestão dos Núcleos da Defensoria e no desempenho do defensor público”.

4 Considerações Finais

Conforme objetivo proposto neste trabalho, analisar a evolução dos estudos sobre Capacidades Institucionais e a forma como este assunto tem sido aplicado em diferentes regiões, percebe-se que o tema em questão tem um papel significativo na avaliação de uma

**VI SINGEP**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBEEncontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

instituição, seja ela pública ou privada. Apesar de poucos estudos encontrados e pouco difundido na comunidade acadêmica brasileira, o debate sobre a aplicabilidade do conceito de Capacidades Intitucionais tem crescido em nível internacional, principalmente para avaliação de nações em desenvolvimento.

Ainda não há um consenso sobre o conceito de CI, e alguns autores ainda o confundem com o conceito de governança. Porém, autores de renomadas instituições (Ospina, 2002; Mizrahi, 2004; Rosas, 2008) se utilizam das mesmas fontes para ampliarem seus estudos. As principais fontes teóricas sobre CI são as publicações do Banco Mundial. Mas o *Stockholm Environment Institute* já tem publicações importantes sobre este tema.

No Brasil, o MDA foi pioneiro na aplicação das CI para fomentar o desenvolvimento territorial rural. A criação do Índice de Capacidades Institucionais colaborou no diagnóstico de vários problemas estruturais existentes nos territórios. Por meio de ferramentas como o ICI, os problemas institucionais puderam ser revelados de forma clara, apesar da descotinuidade ocorrida nos programas de desenvolvimento territorial. Assim como as CI foram trabalhadas no âmbito do MDA, países da América Latina trabalham esta questão (Ospina, 2002).

Ao observarmos que as nações em desenvolvimento almejam o desenvolvimento sustentável, com oportunidades igualitárias para a sociedade, acredita-se que as CI podem contribuir com o desenvolvimento das instituições, que, consequentemente, contribuirão para uma situação macroeconômica mais favorável. Por fim, ressalta-se a importância de ampliar o número de estudos sobre CI, para que sua aplicação seja efetivamente validada.

Referências

- Alonso, P., Crespo, A. R. V., Pires, J. C. L., Puerta, J. M., Verner, D., Celse L'Hoste & Sadeghi, P. (2015). *Documento de Enfoque: Evaluación de Programa de Países: Brasil (2011-2014)*. Inter-American Development Bank.
- Angelelli, P. J., Moudry, R., & Llisterri, J. J. (2006). *Institutional capacities for small business policy development in Latin America and the Caribbean*. Inter-American Development Bank, Sustainable Development Department, Micro, Small and Medium Enterprise Division.
- Bhagavan, M. R., & Virgin, I. (2004). *Generic aspects of institutional capacity development in developing countries*. Stockholm: Stockholm Environment Institute.
- Blomquist, W., & Ostrom, E. (1985). Institutional capacity and the resolution of a commons dilemma. *Review of Policy Research*, 5(2), 383-394.
- Brasil. Decreto n. 6.944, de 21 de agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. Brasília, DF.
- Caniello, M., Piraux, M., & de Souza Bastos, V. V. (2013). Identidade e participação social na gestão do programa Territórios da Cidadania: um estudo comparativo. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 3.



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

- Evans, Peter. (1993). O Estado como problema e solução. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, (28-29), 107-157.
- Fernandes, M., & Pereira, E. (2011). Avaliação das capacidades institucionais dos municípios tocaninenses pertencentes ao Território da Cidadania do Jalapão. In *Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos Ipea e Associações de Pós-graduação em Ciências Humanas. II Conferência do Desenvolvimento. Brasília* (Vol. 23).
- Lubambo, C. W. (2002). Conselhos gestores e desempenho da gestão nos municípios: potencialidades e limites. *Fundaj*, n.149, p. 1-15. (Série Trabalhos para discussão). Disponível em: <http://www.fundaj.gov.br/tpd/140.html>. Consultado em: 15.04.2017.
- Martins, A. M., Pimenta, C. O., Fernandes, F. S., Novaes, G. T. F., & Lopes, V. V. (2014). A capacidade institucional de municípios paulistas na gestão da educação básica. *Cadernos de Pesquisa*, 43(150), 812-835.
- Ministério do Desenvolvimento Agrário. (2006). *Referências para a Gestão Social dos Territórios Rurais: guia para controle social*. Documentos de apoio nº 4. Brasília, DF.
- Mizrahi, Y. (2004). Capacity enhancement indicators. *Washington, DC*. Disponível em: <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/80314/eg03-72>. Pdf. Consultado em: 21.04.2017.
- Nunes, E. M., Gondim, M. D. F. R., Godeiro Nunes, K. F., Oliveira, I. A. D., & Góis, B. V. D. (2014). O Índice de Capacidades Institucionais (ICI) como mecanismo da gestão social e da governança nos territórios rurais. *Planejamento e Políticas Públicas*, (42).
- Ospina, S. (2002). Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora. In *Presentado en VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal* (Vol. 8).
- Oszlak, O., & Orellana, E. (2001). El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI. *Documento de trabajo*.
- Pinheiro, J. C. V., Lira, J. S., Bezerra, F. N. R. & Araujo, J. A. (2015). Análise da Capacidade Institucional na perspectiva de territórios rurais cearenses. *Perspectiva Econômica*, 11(2):135-142.
- Rodrigues, W., Beraldo, K., Mielitz Neto, C., Silva, L., & Magalhães Filho, L. N. (2014). Gestão social e capacidades institucionais no Território Rural Bico do Papagaio–Tocantins. *Cadernos Gestão Social*, 5(1), 31-45.
- Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura*, (30), 119-134.
- Sagi, L. C. (2009). Capacidade institucional para a gestão do turismo: definição de indicadores e análise com base no estudo de caso de Santa Catarina. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, ano VI, n. 1, p. 50-75, jan.-jun.
- Secretaria de Desenvolvimento Territorial. (2010). Sistema de Gestão Estratégica: Documento de Referência. Brasília, DF.
- Secretaria de Desenvolvimento Territorial. (2011). Sistema de Gestão Estratégica: Capacidades Institucionais. Brasília, DF.
- Sen, A. (2000). *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras. 409 p.



VI SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

- Tobelem, A. (1992). *Institutional Capacity Analysis and Development System (ICADS) – Operational Manual*. LAPTS Occasional Paper Series, number 9 July 14. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/2016/05/736314/institutional-capacity-analysis-development-system-icads-operational-manual>. Consultado em: 21.04.2017.
- Vidal, J. P. (2014). A Defensoria Pública do estado do Pará: uma observação sistêmica da capacidade institucional. *Revista de Administração Pública*, 48(3), 667-694.