

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Lúcio José Rangel

**GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR:
análise das parcerias entre a administração pública e três
associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral
Norte**

Taubaté – SP
2017

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Lúcio José Rangel

**GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR:
análise das parcerias entre a administração pública e três
associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral
Norte**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Moacir José dos Santos

Taubaté – SP
2017

**GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR:
análise das parcerias entre a administração pública e três
associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral
Norte**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Moacir José dos Santos

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Moacir José dos Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Antonio Lobosco

Universidade Nove de Julho

Assinatura _____

Pelos frutos os conhecereis. Colhem-se, porventura, uvas dos espinhos e figos dos abrolhos? Toda árvore boa dá bons frutos; toda árvore má dá maus frutos. Uma árvore boa não pode dar maus frutos; nem uma árvore má, bons frutos.

Evangelho de Mateus – 7: 16-18

Aos meus pais, Luciano e Magalie, por serem minhas árvores boas de inspiração. Meus irmãos, Luciana e Lucas, também como frutos destas árvores, por estarem sempre ao meu lado.

À minha esposa, Ioná, fruto bom, que, ao meu lado, me faz cada dia um homem melhor.

À minha filha, Elisa Maria, com meu incondicional amor, por me permitir a continuidade deste plantio.

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha luz, amparo e salvação. Sem Ele, nada é possível!

À Universidade de Taubaté, minha árvore acadêmica de graduação, pós-graduação *lato e stricto sensu*.

Ao saudoso Professor Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues, por ter recepcionado com entusiasmo o tema desta dissertação, bem como pelo ensinamento ao longo dos cinco meses de orientação.

Ao meu orientador Professor Dr. Moacir José dos Santos pela acolhida, sabedoria, dedicação e paciência. Pelas considerações ponderadas e pertinentes, contribuindo para uma visão acadêmica mais alargada. Por, acima de tudo, acreditar na educação como meio de combate às desigualdades sociais existentes em nosso país.

Aos Professores do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté pela linha reta, coesa e determinada de educar.

Aos amigos da XIX Turma do MGDR, pela união, convívio e colaboração, aos quais agradeço por meio da amiga e representante de turma, Andreza Cristina Both Casagrande Koga.

À obra Canção Nova, que, a cada dia, me faz crescer como Cristão, e aos amigos da Faculdade Canção Nova que depositaram e depositam toda confiança em meu trabalho.

A Jackie Cardoso Sodero Toledo, meu superior hierárquico, mas, sobretudo, meu amigo, conselheiro e incentivador de todas as horas.

Aos amigos Pablo Peixoto Di Lorenzi, pelo companheirismo, e Simone Guedes Azevedo de Castro por todo o apoio ao longo de toda esta jornada.

A todos os entrevistados das associações estudadas nesta pesquisa pela atenção e disponibilidade dispensada durante o desenvolvimento desta dissertação.

Enfim, a todas as árvores boas que, ao longo de minha formação, me guiaram ou mostraram bons caminhos.

RESUMO

O Terceiro Setor no Brasil se encontra em um momento de inovação legislativa, referente às novas exigências para celebrar parcerias com a administração pública, oriundas do marco regulatório das organizações da sociedade civil. Esta dissertação possui como objetivo compreender os elementos de gestão e do Marco Regulatório nas parcerias entre três associações, da área da saúde das maiores cidades, pelo critério de população e PIB, da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte - São José dos Campos/SP, Taubaté/SP e Jacareí/SP - com a administração pública e a contribuição destas parcerias para o desenvolvimento regional. Quanto à metodologia, a pesquisa pauta-se em uma abordagem qualitativa exploratória quanto aos seus objetivos e documental com estudo multicase quanto aos delineamentos. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca dos temas terceiro setor, associação, marco regulatório, gestão, estrutura organizacional e desenvolvimento regional. Posteriormente, de forma exploratória estudaram-se as gestões das organizações da sociedade civil, bem como as contribuições dessas entidades para o desenvolvimento regional e as inovações trazidas pelo marco regulatório do Terceiro Setor. Realizou-se um estudo multicase entre associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, nas cidades de São José dos Campos, Taubaté e Jacareí, com a análise dos respectivos estatutos sociais e realizadas entrevistas semiestruturadas, pelas quais os dados coletados foram analisados com técnicas qualitativas de análise de conteúdo. Como resultado, evidenciou-se que as organizações estudadas possuem uma gestão administrativa estruturada; contudo, com as novas especificidades advindas do marco regulatório, possuem alguns entraves administrativos e relacionados com a administração pública. Constatou-se ainda que as parcerias entre as associações estudadas e a administração pública contêm elementos da gestão administrativa voltada ao Terceiro Setor. Por fim, constatou-se que, dentro das suas estruturas, como empregadoras e prestadoras de serviços na área da saúde, as entidades do Terceiro Setor contribuem para o desenvolvimento regional, estreitando os laços no âmbito social com o envolvimento da sociedade civil na organização que proporciona serviços de benefício público.

Palavras-chave: Gestão e Desenvolvimento Regional. Terceiro Setor. Parcerias.

ABSTRACT

Third sector organization management: analysis of partnerships between public administration and three associations of Metropolitan Region of Vale do Paraíba and North Coast.

The Third Sector in Brazil is in a moment of legislative innovation, referring to the new requirements to enter into partnerships with the public administration, coming from the regulatory framework of civil society organizations. This dissertation aims to understand the elements of management and Regulatory Framework in partnerships between three associations, in health area of the largest cities by the population and GDP criteria, of Vale do Paraíba Metropolitan Region and North Coast - São José dos Campos/SP, Taubaté/SP and Jacareí/SP - with public administration and the contribution of these partnerships to regional development. As for the methodology, the research is based on a qualitative exploratory approach regarding its objectives and documentary with multicase study in the outlines. Initially a bibliographic survey was carried out about the third sector, association, regulatory framework, management, organizational structure and regional development. Subsequently, the management of civil society organizations and the contributions of these entities to regional development and the innovations brought by the regulatory framework of the Third Sector were studied. A multiple case study was carried out in associations of the Metropolitan Region of Vale do Paraíba and Litoral Norte, in the cities of São José dos Campos, Taubaté and Jacareí, with the analysis of the respective social statutes and semi-structured interviews, through which the data collected were analyzed using qualitative content analysis techniques. As a result, it was evidenced that the organizations studied have a structured administrative management, however, with the new specificities arising from the regulatory framework, they have some administrative obstacles related to public administration. It was also verified that the partnerships between the studied associations and public administration contain elements of administrative management directed to Third Sector. Finally, it was found that, within their structures, as employers and service providers in the health area, Third Sector entities contribute to regional development, strengthening ties in the social sphere with the involvement of civil society in the organization that provides public benefit services.

Key-words: Regional Management and Development. Third Sector. Partnerships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organizações do Terceiro Setor por natureza jurídica.....	38
Figura 2	Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.....	71
Figura 3	Áreas de Atuação das Organizações do Terceiro Setor que mais empregam trabalhadores.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Entidades do Terceiro Setor nas Regiões do Brasil.....	34
Tabela 2	Distribuição de atuação das entidades do Terceiro Setor.....	35
Tabela 3	PIB total em reais dos maiores municípios da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.....	71
Tabela 4	Municípios mais populosos da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classificação sem fins lucrativos segundo a Copni- ONU.....	33
Quadro 2	Concentração de organizações da sociedade civil por porte e localização geográfica.....	34
Quadro 3	Conceito legal das principais legislações do Terceiro Setor....	35
Quadro 4	Classificação dos estabelecimentos segundo o porte.....	38
Quadro 5	Histórico do procedimento de criação da Lei – Marco Regulatório.....	43
Quadro 6	Características de uma organização do Terceiro Setor	50
Quadro 7	Características da gestão de organização do Terceiro Setor...	51
Quadro 8	Diferença entre Administração Pública e Privada.....	61
Quadro 9	Características da Associação de São José dos Campos/SP.	77
Quadro 10	Informações da Primeira Entrevistada da Associação de São José dos Campos/SP.....	78
Quadro 11	Informações da Segunda Entrevistada da Associação de São José dos Campos/SP.....	81
Quadro 12	Informações do Terceiro Entrevistado da Associação de São José dos Campos/SP.....	83
Quadro 13	Características da Associação de Jacareí/SP.....	85
Quadro 14	Informações da Primeira Entrevistada da Associação de Jacareí/SP.....	86
Quadro 15	Informações da Segunda Entrevistada da Associação de Jacareí/SP.....	88
Quadro 16	Informações do Terceiro Entrevistado da Associação de Jacareí/SP.....	90
Quadro 17	Características da Associação de Taubaté/SP.....	92
Quadro 18	Informações da Primeira Entrevistada da Associação de Taubaté/SP.....	92
Quadro 19	Informações da Segunda Entrevistada da Associação de Taubaté/SP.....	94

Quadro 20	Informações do Terceira Entrevistada da Associação de Taubaté/SP.....	96
Quadro 21	Dados gerais das organizações estudadas.....	99
Quadro 22	Dados referentes à gestão das organizações estudadas.....	100
Quadro 23	Esferas das parcerias em andamento.....	102
Quadro 24	Parcerias em vigência da associação de São José dos Campos/SP.....	104
Quadro 25	Parcerias em vigência da associação de Jacareí/SP.....	106
Quadro 26	Parcerias em vigência da associação de Taubaté/SP.....	107
Quadro 27	Requisitos para celebração de parceria com a administração pública.....	112
Quadro 28	Certidões de regularidade das associações.....	113

LISTA DE ABREVIATURAS

CEBAS	Certificado de Entidades Beneficente de Assistência Social
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CMDCA	Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente
CNAS	Conselho Nacional da Assistência Social
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
COPNI	<i>Classification of the Purposes of Non Profit Institutions</i>
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
FASFIL	Fundações Privadas Sem Fins Lucrativos
FUNCADE	Fundação Colaboradora ao Desenvolvimento da Comunidade
HU	Hospital Universitário
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
NGO	<i>Non Governmental Organizations</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
ONG	Organização Não Governamental
OS	Organização Social
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
RH	Recursos Humanos
RMVPLN	Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte
SGPR	Secretaria Geral da Presidência da República
SUS	Sistema Único de Saúde
UNACON	Unidade de Alta Complexidade em Oncologia
UPE	Utilidade Pública Estadual
UPF	Utilidade Pública Federal
UPM	Utilidade Pública Municipal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA	20
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo Geral.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	21
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	22
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	23
2 REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1 Terceiro Setor e Associações.....	24
2.2 Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – Terceiro Setor.....	31
2.3 Gestão, Estrutura organizacional e arquitetura institucional. Gestão de organização do Terceiro Setor.....	40
2.4 Administração Pública	57
2.5 Desenvolvimento Regional.....	61
3 MÉTODO.....	67
3.1 Tipo de pesquisa	67
3.2 Área de realização	70
3.3 População e amostra	73
3.4 Instrumento	74
3.5 Plano para coleta de dados.....	75
3.6 Plano para análise de dados	76
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	77
4.1 ESTUDOS DE CASOS.....	77

4.1.1 Associação Privada – São José Dos Campos/SP	77
4.1.2 Associação Privada – Jacareí/SP	84
4.1.3 Associação Privada – Taubaté/SP	91
4.2 Análise de conteúdo	98
5 CONCLUSÃO.....	115
REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICE A – Roteiro das Primeiras Entrevistas Semiestruturadas.....	126
APÊNDICE B – Roteiro das Segundas Entrevistas Semiestruturadas.....	128
APÊNDICE C – Roteiro das Terceiras Entrevistas Semiestruturadas.....	129
ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento	130
ANEXO B – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa.....	128
ANEXO C – Lei Federal 13.019/14 – Marco Regulatório Do Terceiro Setor ..	135

1 INTRODUÇÃO

No passado, a ordem sociopolítica era compreendida apenas por dois setores, o Estado (administração pública – ente público) e a sociedade (o mercado, a iniciativa popular e os indivíduos – ente privado). Ao lado destes setores clássicos, surgiu o Terceiro Setor, no qual se encontram as organizações privadas, sem fins lucrativos, com atributos públicos (PAES, 1999).

Segundo Smith (1991), a expressão Terceiro Setor teve sua origem nos Estados Unidos da América, na década de 1970, para caracterizar um setor da sociedade onde operam organizações sem fins lucrativos, dirigidas para a produção ou distribuição de bens e serviços públicos.

Na América Latina, antes mesmo da origem da expressão, no final da década de 1950, o Terceiro Setor já era representado por organizações de natureza político-social criadas por iniciativa de grupos profissionais e técnicos caracterizados pela militância social, ou de grupos pastorais da Igreja Católica (MENDES, 1999).

Desde os países desenvolvidos da América do Norte, Europa e Ásia, até as sociedades em desenvolvimento da África, América Latina e do antigo bloco soviético, pessoas estão formando associações, fundações e instituições similares para prover serviços humanitários, promover o desenvolvimento econômico de base, prevenir a degradação ambiental, proteger direitos civis e perseguir milhares de demandas que não eram atendidas ou eram deixadas de lado pelo Estado (SALAMON, 1998).

Para Albuquerque (2006), o debate acadêmico e conceitual do Terceiro Setor, embora muito recente, na década de 1980, em especial, nos países em desenvolvimento, já chegou a um grande nível de reflexões, pois estudiosos do tema admitem o surgimento de um novo campo acadêmico e de um novo recorte temático, que possui características próprias.

Tachizawa (2012) esclarece que o Terceiro Setor, atualmente, é considerado um mercado social para ocupar atividades não preenchidas pelo Primeiro Setor, bem como pela atuação do setor privado, e nasceu a partir da Constituição de 1988. Dentro do Terceiro Setor, encontram-se as associações privadas sem fins lucrativos com atividades voltadas para o social que, na visão de Paes (1999), constitui o agrupamento de pessoas físicas em torno de um elemento fundamental.

O campo de assistência social, a partir do final da década de 1980, começou a passar por um processo de reordenamento, tornando-se reconhecido na Constituição Federal do Brasil, de 1988, como uma política pública (IBGE, 2015).

Porém, a efetivação na prática desta política no âmbito do direito social ainda constitui um grande desafio, pois o Estado ainda não consegue garantir a proteção social como política de cidadania, e, desta forma, por vários momentos, permanece no papel de coadjuvante que concede ajudas financeiras, subvenções a ações, trabalhos ou projetos comunitários de organizações do Terceiro Setor, por meio de parcerias (SOUSA, et al., 2013).

No Brasil, conforme pesquisa realizada pelos órgãos governamentais Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), existem 290.692 entidades do Terceiro Setor regulamente constituídas e ativas, sendo que 7.664 são fundações e 283.028, associações. (IBGE, 2015).

A partir do momento em que o Terceiro Setor, por meio de suas organizações, chega até a sociedade civil com a prestação de serviços sociais, contribui para uma melhoria da qualidade de vida e para participação ativa dessa sociedade, o que, segundo Souza e Theis (2009), entende-se por desenvolvimento regional.

Neste contexto, foi sancionada pela Presidência da República a Lei Federal n.º 13.019, de 31 de julho de 2014, conhecida como marco regulatório do Terceiro Setor e das Organizações da Sociedade Civil, que estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco.

A referida legislação somente entrou em vigor, na sua totalidade, em 1º de janeiro de 2017, haja vista as prorrogações ocorridas.

Essas medidas foram tomadas em resposta às solicitações de representantes da sociedade civil, órgãos de entidades públicas que, embora reconheçam os avanços da nova legislação, argumentam a insuficiência do prazo frente às necessidades de adaptações e mudanças estruturais que o novo regime de parcerias exige da administração pública (federal, estadual e municipal) e das organizações da sociedade civil.

A extensão do prazo para a vigência do Marco Regulatório aponta a complexidade da transição que as entidades do Terceiro Setor (organizações da sociedade civil) estão vivenciando, dentro da gestão de parcerias, com a inovação legislativa.

Adicionalmente a esta transição, surge a necessidade de compreensão por parte das entidades do Terceiro Setor, do novo indicativo legal, visando a quebrar eventuais paradigmas de gestão de parcerias envolvendo estruturas administrativas organizacionais, dessas organizações, que foram objeto desta pesquisa através de um estudo multicase, entre três associações das três maiores cidades do Vale do Paraíba e Litoral Norte, com entrevistas de abordagem qualitativa.

A Lei Estadual de São Paulo n.º 1.166/2012 criou a Região Metropolitana do Vale do Paraíba e do Litoral Norte (RMVPLN), que possui como objetivo: a redução das desigualdades sociais; o planejamento regional para o desenvolvimento socioeconômico e a melhoria da qualidade de vida; a integração do planejamento e da execução das funções públicas de interesse comum aos entes públicos atuantes na região; a cooperação entre diferentes níveis de governo, mediante a descentralização, articulação e integração de seus órgãos e entidades da administração direta e indireta com atuação na região e a utilização racional do território, dos recursos naturais e a proteção do meio ambiente, dos bens culturais materiais e imateriais.

Essa região possui 16.178 Km², ocupando a área de 6,52% do Estado de São Paulo. Compõe a região 39 municípios, organizados em 5 sub-regiões. Seu PIB, segundo dados da Secretaria de Desenvolvimento Metropolitano de 2012, é de 55,6 bilhões de reais.

Segundo dados do SEADE (Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados), de 2014, São José dos Campos/SP, Taubaté/SP e Jacareí/SP representam os maiores números do PIB da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte. Também segundo os dados do SEADE de 2016, os três municípios são os mais populosos desta região.

Frente a tais dados, nesta pesquisa serão estudadas três Organizações do Terceiro Setor, sendo uma delas em cada um dos maiores Municípios da referida região.

Vieira e Santos (2012) utilizam a nomenclatura produtividade para melhor explicar o conceito de desenvolvimento, pelo qual vinculam o resultado da produção de bens e serviços em contribuição para o bem estar das pessoas, em determinada comunidade.

Desta forma, os serviços prestados por organizações do Terceiro Setor não podem deixar de contribuir para o bem estar das pessoas e do desenvolvimento regional, por não cumprimento de uma gestão eficaz e dentro das novas exigências legais.

As organizações escolhidas para os estudos foram associações com objetivos voltados para a área da saúde, pois, conforme dados da Secretaria Geral da Presidência da República de 2012, as organizações do Terceiro Setor que mais empregam profissionais são as que desenvolvem atividades no setor de saúde.

No campo internacional, foi realizada uma pesquisa sobre o Terceiro Setor – *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (O Projeto Comparativo sobre o Setor Sem Fins Lucrativos), coordenada pelo *Institute for Policy Studies da Johns Hopkins University*, onde se constatou que, na Alemanha e no Japão, 40% dos dias de internação hospitalar se dão em hospitais sem fins lucrativos (ALBUQUERQUE; CAVALCANTE; CARVALHO, 2012).

Existe, pois, um desafio. Eis que se verifica uma necessidade social de que as entidades do Terceiro Setor compreendam as exigências legais, adaptem-se de forma mais rápida e menos impactante possível, pelo fato de elas, muitas vezes, suprirem as atuações Estatais e, desta forma, deverão continuar atendendo ao público beneficiário por suas ações, a contento, e contribuir para o processo de desenvolvimento regional.

A gestão social, ou seja, dos projetos sociais, por conta de suas peculiaridades, exige uma forma diferenciada de gestão; necessita-se de um modelo além daqueles utilizados no primeiro e no segundo setor (PRADO; NETO; CERONI, 2007).

Tal conjuntura exige, necessariamente, uma gestão focada nas novas exigências oriundas da inovação legislativa (marco regulatório) por parte da direção da organização do Terceiro Setor.

1.1 PROBLEMA

Quais os elementos da gestão de organização do Terceiro Setor e do Marco Regulatório encontram-se presentes nas parcerias das associações, na área da saúde, da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, com a administração pública?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender os elementos de gestão e do Marco Regulatório nas parcerias entre três associações, da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e do Litoral Norte com a administração pública, e a contribuição destas parcerias para o desenvolvimento regional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Operacionalizando o objetivo geral, pretende-se com a pesquisa:

- Conhecer a estrutura organizacional das entidades (associações) pesquisadas nos estudos de caso, seus respectivos formatos de gestão, suas formas hierárquicas e departamentais, bem como estudar sua contribuição para o desenvolvimento regional.

- Compreender os principais pontos inovadores trazidos pelo marco regulatório do Terceiro Setor, que refletem em uma gestão de parcerias entre entidades sem fins lucrativos no setor de saúde, e a administração pública;

- Identificar o cumprimento das exigências trazidas pela nova legislação (marco regulatório das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil – Terceiro Setor), bem como as dificuldades na gestão de parcerias das instituições pesquisadas.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A investigação desta pesquisa está delimitada aos elementos da gestão de organização do Terceiro Setor, contidos nas parcerias das associações da área da saúde pesquisadas e as exigências trazidas pela nova lei que estabelece o regime das parcerias entre a administração pública e as Organizações da Sociedade Civil.

Estes estudos de casos estão limitados a examinar a estrutura organizacional (departamentalização) dentro da gestão de parcerias da entidade e os elementos da gestão inseridos nas parcerias. Não se buscou estudar parcerias entre o poder público e as entidades privadas com fins lucrativos (Segundo Setor), ou até mesmo com a própria administração pública em outra esfera (Primeiro Setor). Pesquisou-se tão somente o método de gestão utilizado pelas associações estudadas na busca ou continuidade de uma parceria com a administração pública e a identificação dos componentes da gestão dentro as parcerias.

Não constituiu o foco desta pesquisa as legislações que embasaram as parcerias até a aprovação e conseqüente vigência do marco regulatório das organizações da sociedade civil (Terceiro Setor).

A demarcação da pesquisa (delimitação espacial) consistiu no estudo de três associações do mesmo segmento, situadas nas três maiores cidades da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte: São José dos Campos, Taubaté e Jacareí.

A lei complementar n.º 1166, de 9 de janeiro de 2012, do estado de São Paulo, criou a Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, que possui como um dos seus objetivos promover o planejamento regional para o desenvolvimento socioeconômico e a melhoria da qualidade de vida, conforme artigo 2º da referida lei. Dentro dessa Região, a escolha pelo recorte está pautada nas três maiores cidades nos aspectos populacional e referente ao PIB total, conforme dados do IBGE e SEADE, 2012.

Quanto à delimitação temporal, foram estudadas as parcerias vigentes entre as associações do Terceiro Setor e a administração pública.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A proposta deste estudo mostra-se atual e relevante para a sociedade, para as entidades do Terceiro Setor, para os usuários/beneficiários das entidades e para a pesquisa, sobretudo na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

A atualidade do tema proposto reside na recente Lei Federal n.º 13.019, de 31 de julho de 2014, que disciplina o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco.

Já a relevância do tema proposto consiste nos benefícios públicos que uma organização da sociedade civil proporciona à sociedade, sobremaneira aos beneficiários das associações estudadas, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento regional.

Para a sociedade, é importante vislumbrar a atuação do Terceiro Setor no papel de complementação da atividade Estatal, suprindo necessidades e anseios da população. Para as entidades do Terceiro Setor, a relevância desta pesquisa consiste na necessidade de adaptação às novas exigências legais, para manutenção ou criação de parcerias com a administração pública. Para os usuários/beneficiários das entidades, a não interrupção dos benefícios públicos gerados pela parceria entre Terceiro Setor e ente público e a possibilidade de novas parcerias evidenciam a relevância deste estudo.

Enfim, para a pesquisa em si, a relevância geral refere-se na hipótese de contribuição na gestão de parcerias das associações estudadas, resultando no desenvolvimento regional.

O fato de a lei em questão ter adiado sua vigência e ainda não estar vigorando na sua totalidade demonstra a sua complexidade no que se refere às adaptações, frente a suas novas regras para estabelecer as parcerias entre o público e o privado sem fins lucrativos.

Também o fato do Terceiro Setor, conforme Szazi (2003), contribui para a construção do capital social, incorporando visões mais abrangentes das necessidades e anseios da população, somado os benefícios que a população tem experimentado com os resultados dos trabalhos das entidades do Terceiro Setor, evidenciam ainda mais a relevância deste estudo acadêmico.

Não se pode suspender ou exonerar os serviços de entidades do Terceiro Setor que possuem parcerias com a administração pública, prejudicando a sociedade que é receptora do trabalho desenvolvido por estas entidades, por eventual ineficiência de gestão.

As organizações da sociedade civil devem se amoldar sua estrutura de gestão de parcerias, às novas exigências da legislação, para continuar parceiras do governo ou iniciar parcerias com este.

Por fim, contribui-se com propostas e alternativas às associações estudadas, de um modelo de gestão eficaz, atendendo as exigências inerentes à nova legislação do segmento de parcerias público-privadas.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O conteúdo da pesquisa foi organizado e desenvolvido, com a seguinte estrutura: na seção 1, apresenta-se o problema e os objetivos do estudo, bem como sua delimitação e relevância; na seção 2, aborda-se o Terceiro Setor, associações, marco regulatório, gestão, estruturas organizacionais, administração pública e desenvolvimento regional; na seção 3, apresenta-se a proposição, seguida do método na seção 4; na seção 5, os resultados e as discussões da pesquisa, com os estudos de casos. Na sexta seção, constam as conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Com o intuito de embasar conceitualmente este estudo, a revisão de literatura apreciará o Terceiro Setor, associações, desenvolvimento regional, gestão e estruturas organizacionais com ênfase em departamentalização e arquitetura institucional.

2.1 Terceiro Setor e Associações

A economia é dividida em Primeiro, Segundo e Terceiro Setor, conforme indicam os autores Paes (1999), Kanitz (2000), Grazioli e Rafael (2011), e Tachizawa (2012), Rodrigues (2013), Lacruz (2014).

Conforme Lacruz (2014), o Primeiro Setor (atividades estatais, representado pela Administração Pública) opera recursos públicos com escopo público, o Segundo Setor (empresas com fim lucrativo) atua com recursos privados para uma finalidade privada, e o Terceiro Setor (instituições privadas sem a finalidade lucrativa, que realizam funções adicionais às públicas), emprega recursos tanto públicos quanto privados com o objetivo final público.

Nota-se que, para este autor, o Terceiro Setor é considerado uma entidade não governamental, mas que possui uma finalidade pública, pois, por vezes, supre a função Estatal, desvinculado deste, beneficiando a sociedade. Abordando a evolução da ordem sociopolítica:

Até recentemente, a ordem sociopolítica compreendia apenas dois setores, o público e o privado, tradicionalmente bem distintos um do outro, tanto no que se refere às suas características, como da sua personalidade. De um lado ficava o Estado, a Administração Pública, a sociedade; do outro, o Mercado, a iniciativa particular e os indivíduos (PAES, 1999, p. 45).

O autor assevera ainda que, unido com o Estado (Primeiro Setor) e com o Mercado (Segundo Setor), constata-se a existência de um Terceiro Setor que possui iniciativas dirigidas para o desenvolvimento social, não sendo público nem privado no sentido tradicional desses termos, todavia, possui uma relação com ambos. Para este, o novo setor não possui objetivo de lucro e dedicam suas atuações em prol da sociedade, embora não seja uma Administração Estatal.

Verifica-se que, para este autor, o Terceiro Setor é autônomo, mas possui uma ligação com setor público e privado.

Tachizawa (2012), especificando o governo como Primeiro Setor, aduz que existem os órgãos da administração direta (quer seja municipal, estadual e federal) e os órgãos da administração indireta (autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas). Verifica-se um não progresso das clássicas atividades-fins do Estado, como saúde, educação, segurança, tendo em vista o crescimento do setor governamental.

Constata-se que houve um crescimento do governo, todavia, concomitantemente, uma estagnação da capacidade do estado em atuar nas suas finalidades tradicionais.

Em uma maneira mais concisa:

O primeiro setor é o governo, que é responsável pelas questões sociais. O segundo setor é o privado, responsável pelas questões individuais. Com a falência do estado, o setor privado começou a *ajudar* nas questões sociais, através das inúmeras instituições que compõem o chamado terceiro setor. Ou seja, o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais que tem como objetivo gerar serviços de caráter público (KANITZ, 2000, p. 1).

Verifica-se que o setor privado passou a desempenhar um papel nas atividades sociais através de serviços de caráter público diante da ineficiência Estatal. Nesta visão, o Terceiro Setor supre o governo em algumas situações de interesse público.

Corroborando com esta linha de raciocínio de Lacruz (2014), compartilham Grazioli e Rafael (2011) que o Primeiro Setor econômico de um país é representado sempre pela administração pública, ou seja, o ente estatal. O Segundo Setor, aquele destacado pela finalidade lucrativa, sendo o campo produtivo de um país basicamente capitalista, compostos pelas indústrias e demais empresas comerciais. Já o Terceiro Setor é independente dos demais setores (governamental e mercadológico) e proporciona o progresso social, zelando por camadas mais carentes da nação e substituindo o individual pelo coletivo.

Corry (2010) assevera que a literatura americana, conceitua o terceiro setor distinto do Estado e do mercado, possuindo as características: sem distribuição de lucros, independentes e voluntárias.

Nos Estados Unidos, também se utiliza o termo sociedade civil ao se referir ao Terceiro Setor. Este setor é independente e se estabelece entre o Estado, a igreja, a família e o mercado (MUUKKONEN, 2009).

O que se verifica é que nos Estados Unidos, não existe uma pluralidade de conceitos acerca do Terceiro Setor, como no Brasil.

No Brasil, segundo Falconer (1999), o Terceiro Setor é estimulado a firmar parcerias com o Estado (administração pública em todos os níveis), sendo relação intersetorial que obscurece os limites entre os três setores. Já nos Estados Unidos, o Terceiro Setor nasce com a tentativa de demarcar a diferença e proclamar independência dos outros setores.

Denota-se que os citados autores brasileiros e a literatura americana classificam o Terceiro Setor como independente do Estado e da iniciativa privada.

Nesta linha de independência:

Terceiro Setor é o conjunto de atividades voluntárias desenvolvidas por organizações privadas não governamentais e sem ânimo de lucro (associações e fundações), realizadas em prol da sociedade, independentemente dos demais setores (Estado e mercado), embora deles possa firmar parcerias e receber investimentos (públicos e privados) (OLIVEIRA, 2005, p. 86).

Verifica-se, desta forma, a possibilidade de o Terceiro Setor celebrar parcerias, recebendo investimentos oriundos do Primeiro Setor (público), bem como do Segundo Setor (privado). A respeito das parcerias com o Estado:

Sem que se abra mão do papel do Estado, as parcerias com organizações da sociedade civil para a realização de políticas de interesse público complementam e aprimoram o caráter democrático e descentralizado da administração pública, impactando a concepção e a gestão do próprio Estado (LOPES; SANTOS; XAVIER, 2014, p. 21).

Denota-se que, os autores evidenciam que a complementaridade das organizações do Terceiro Setor, através das parcerias, classificam o Terceiro Setor como uma esfera independente do Primeiro e do Segundo Setor, encontram-se isolados nas literaturas, haja vista que, juridicamente, existe a divisão em: Direito Público e Direito Privado. E, sendo assim, o Terceiro Setor deve estar contido no ramo do Direito Público ou Privado.

Mesmo os autores, Grazioli e Rafael (2011), que classificam o Terceiro Setor como independente, admitem que exista uma conectividade deste com os outros setores da economia, como Paes (1999), pois o investimento das empresas do Segundo Setor resulta em mais emprego e dinheiro no mercado, o que, indiretamente, aumenta a arrecadação do Primeiro Setor. Mesmo que o Terceiro Setor possa, às vezes, depender do ente Estatal (quer seja Municipal, Estadual ou

Federal), este não possui os princípios e regras do Primeiro Setor, motivo pelo qual não pode ser tratado ou confundido como tal.

As organizações do Terceiro Setor, quase sempre, fazem parte de uma dupla transição da sociedade industrial para pós-industrial e do regime nacional para os regimes de políticas transnacionais. Estas entidades, cada vez mais são partes da nova administração pública e uma economia que visa o bem estar, com maior transparência, responsabilização e melhor governança (ANHEIER, 2005).

Contudo, para Montañó (2003), num aspecto crítico, os conceitos trazidos pelos autores do Terceiro Setor são absolutamente ideológicos e não correspondentes à realidade.

Sustenta o autor que a existência social não se reparte em “primeiro”, “segundo” e “terceiro” setor, pois esta setorização proporciona uma interpretação acerca do social, de forma desarticulada entre o Estado, o mercado e a sociedade civil, o que não ocorre na prática.

Apura-se assim, uma primeira divergência literária concernente às setorizações das atividades econômicas e sociais, com relação às suas atuações.

De acordo com Violin (2010), a expressão Terceiro Setor é oriunda dos Estados Unidos (década de 70), NGO – *Non-governmental organizations*, e existem muitos questionamentos sobre a utilização deste termo; há doutrina afirmando que se existe um Setor que se encontra entre o Primeiro Setor (Estado) e o Segundo Setor (mercado), este não seria um Terceiro Setor. Referida utilização americana, foi condecorado internacionalmente, por meio da Carta das Nações Unidas, confeccionada nos Estados Unidos, no ano de 1945 (VIOLIN, 2010).

Em uma posição isolada, contudo, a título de esclarecimento, no dizer de Coelho (2002), pelo fato de o mercado ter sido o primeiro a se formar historicamente, entre os escritores americanos existe um entendimento de que o mercado é o Primeiro Setor e o governo o Segundo Setor, o que não ocorre no Brasil.

Ademais, a autora aduz que os termos utilizados com relação do Terceiro Setor são imprecisos, vagos e genericamente reunidos como organização privada, sem fins lucrativos e de caráter coletivo.

Mânica (2007), ao abordar a conceituação do Terceiro Setor, relata que existe uma imprecisão quanto ao tema, e que, algumas conceituações, muitas vezes, mais confundem do que realmente explicam. Desta forma, há uma definição do Terceiro

Setor abaixo do Estado e do Mercado, outra visão que o aponta entre o Primeiro e o Segundo Setor, e ainda uma visão residual que classifica o Terceiro Setor como tudo o que não pertence ao Primeiro e ao Segundo Setor.

Dentro da visão do Terceiro Setor, entre os outros dois setores, ou seja, intermediário das relações estatais e mercadológicas, encontra a posição de Moreira (1997), que afirma ser o Terceiro Setor um setor híbrido do Público e do Privado, fruto do descomprometimento do estado no que se refere aos serviços públicos.

Neste sentido, asseveram Defourny e Nyssens (2010), que a perspectiva europeia, entende que as empresas do Terceiro Setor combinam a economia, princípios de mercado, redistribuição e reciprocidade, e, por tal razão, não constitui um setor isolado, mas sim híbrido que atua entre mercado e Estado, almejando um benefício comunitário.

Consta ainda na literatura o conceito de Terceiro Setor como:

Toda ação voluntária, sem intuito lucrativo, praticada por pessoa física ou jurídica de natureza privada, que tenha por finalidade a prestação ou garantia de direito fundamental, ou a defesa do conteúdo constitucional (SOUZA, 2010, p. 102).

O autor inova ao inserir no conceito de Terceiro Setor também a ação praticada por pessoa física, diferentemente dos demais autores que utilizam a nomenclatura organizações ou instituições, o que se conclui tratar-se de pessoas jurídicas.

Já Spalding (2016), como a maioria das literaturas estudadas, conceitua o Terceiro Setor como aquele formado por pessoas jurídicas:

O Terceiro Setor é aquele constituído por pessoas jurídicas sem fins lucrativos (fundações e associações), e que tem como precípua objetivo – a despeito da natureza privada e não estatal das entidades – atuar em áreas e gerar serviços de interesse público (assistência social, saúde, cultura, defesa de direitos, habitação, esportes, meio ambiente, educação e pesquisa, entre outros) (SPALDING, 2016, p.10).

Conforme Salamon (1998), existe uma grande diversidade entre as organizações sem fins lucrativos, com variações terminológicas que resultam em sérios problemas de definição conceitual e com o variado tratamento jurídico que tais organizações recebem.

Corroborando, expõe Coelho (2002, p. 57) que: “Várias denominações têm sido dadas para certo grupo de organizações que surgem no seio da sociedade civil: organizações voluntárias, terceiro setor ou ONGs, termo mais usado no Brasil”.

Embora a autora assevere que no Brasil o termo mais utilizado é ONG, Tachizawa (2012) pondera que o termo ONG não é normativo e, assim, as Organizações Não Governamentais, de natureza privada sem fins lucrativos, juridicamente são associações ou fundações. Prossegue o autor afirmando que o Terceiro Setor ocupa os espaços deixados pelo Primeiro Setor (Estado) e pela atuação do Segundo Setor (privado, mercado comercial).

Lopes, Santos e Xavier (2014) dizem que, após a entrada em vigor da nova legislação aplicável ao setor - marco regulatório, o termo utilizado é Organizações da Sociedade Civil, ou a sigla OSCs, o que reforça o caráter afirmativo de protagonismo e de iniciativa própria da sociedade. Esse termo em sido propagado por organizações nacionais e internacionais, tais como a Organização das Nações Unidas (ONU), o Banco Mundial e a União Europeia, com o intuito ético e político de ratificar o caráter autônomo, a finalidade pública e a voz própria da sociedade civil organizada.

Constata-se que, com a recente lei, específica ao Terceiro Setor (o marco regulatório), ocorre uma desvinculação do termo ONG.

Nesse sentido:

O termo OSC evita, ao mesmo tempo, uma abordagem de negação sugerida pela expressão “organização não governamental” (ONG), que se mostra insuficiente nos dias atuais. Isso porque, em vez de identificar as entidades como não integrantes do governo, afirma sua identidade a partir de sua origem em uma sociedade civil ativa e pulsante (LOPES; SANTOS; XAVIER, 2014, p. 28).

De forma veemente, Kanitz (2000) afirma que, após a falência do Estado, o setor privado passou a colaborar nas questões sociais, por meio de várias organizações que formam o denominado Terceiro Setor.

Apura-se que, para o autor, houve um total esgotamento do Estado nas ações sociais, momento em que ocorre a evolução do Terceiro Setor.

Corroborando Kanitz (2000), encontra-se a narrativa de Violin (2010):

Nos últimos anos o discurso dominante na Academia, na Administração Pública, nos partidos políticos, entre outros segmentos, é de que o Estado deve ser apenas regulador das relações sociais, pois está “falido” e não tem mais condições de executar diretamente os serviços públicos, cabendo a ele financiar, fomentar o “terceiro setor”, o “setor público não-estatal”, para que este passe a prestar os serviços sociais, de forma gerencial, com muito mais eficiência, longe da burocracia e corrupção existentes na esfera estatal, e, portanto, com mais democracia, com mais controle social (VIOLIN, 2010, p. 27).

Verifica-se que o autor apenas menciona o posicionamento majoritário na academia, administração pública e partidos políticos. Todavia, não expressa seu posicionamento. Esse cenário trazido por Violin (2010) é absolutamente cotejado por Montaño (2003), que afirma:

O objetivo de retirar o Estado (e o capital) da responsabilidade de intervenção na "questão social" e de transferi-los para a esfera do "terceiro setor" não ocorre por motivos de eficiência (como se as ONGs fossem naturalmente mais eficientes que o Estado), nem apenas por razões financeiras: reduzir os custos necessários para sustentar esta função estatal. O motivo é fundamentalmente *político-ideológico*: retirar e esvaziar a dimensão de direito universal do cidadão quanto a políticas sociais (estatais) de qualidade; criar uma cultura de autculpa pelas mazelas que afetam a população, e de auto-ajuda e ajuda mútua para seu enfrentamento; desonerar o capital de tais responsabilidades, criando, por um lado, uma imagem de transferência de responsabilidades e, por outro, a partir da precarização e focalização (não-universalização) da ação social estatal e do "terceiro setor", uma nova e abundante demanda lucrativa para o setor empresarial (MONTAÑO, 2003, p. 23).

Denota-se, pois, a segunda divergência dentro de um debate ideológico do Terceiro Setor, onde o referido autor sustenta que o Estado precariza, focaliza e desconcentra sua responsabilidade de política social.

Na literatura de Oliveira (2005), averigua-se a possibilidade de se obter parcerias do Terceiro Setor como Estado (Primeiro Setor) e também com a iniciativa privada lucrativa (Segundo Setor). Até mesmo uma ação voluntária praticada por uma pessoa física, ou seja, uma atitude isolada pode ser considerada do Terceiro Setor na visão de Souza (2010, p. 102): "Toda ação voluntária, sem intuito lucrativo, praticada por pessoa física ou jurídica de natureza privada, que tenha por finalidade a prestação ou garantia de direito fundamental, ou a defesa do conteúdo constitucional".

Constata-se que, o autor amplia a conceituação de que somente as organizações podem estar contidas no chamado Terceiro Setor, permitindo também que uma ação voluntária sem finalidade lucrativa, praticada por uma pessoa física, seja considerada uma ação do Terceiro Setor.

No que concerne aos benefícios das atividades das entidades sem fins lucrativos, existem uma dicotomia.

Benefício mútuo (também denominadas de favorecimento, de ajuda/fins mútuos, de cunho associativo, de autoajuda): que se dirigem apenas para seus associados, de natureza endógena, de interesses coletivos, mas não públicos; e Benefício público (de fins comunitários, de solidariedade social, de cunho social, de interesse público): que alcançam o público em geral, de

natureza exógena, de interesses não apenas coletivos, mas também públicos (VIOLIN, 2010, p. 141).

O autor entende que todas as entidades privadas sem fins lucrativos fazem parte do Terceiro Setor. Já, em sentido oposto, o posicionamento de Kanitz (2000), é no sentido de que o Terceiro Setor tem como objetivo gerar serviços de caráter público.

Seguindo esta linha, Mânica (2007) afirma que nem todas as entidades sem fins lucrativos fazem parte do Terceiro Setor, mas apenas as de benefício público, desta forma, desconsiderando as de benefício mútuo.

Independentemente dos benefícios mútuo ou público, trazidos pela literatura de Violin (2010), outro debate ideológico acerca do Terceiro Setor irrompe:

O chamado "terceiro setor" representa uma denominação equivocada para designar um fenômeno real. Por ser um termo equivocado – isto não é um acidente teórico –, leva a pensar este fenômeno como sendo as organizações da sociedade civil e, portanto, conduz a uma desarticulação do real que propicia maior aceitação do fenômeno em questão: em lugar das organizações do Estado (burocrático e ineficiente) ou do mercado (lucrativo) para responder às demandas sociais, as organizações da sociedade civil assumem essa tarefa.

O que na realidade está em jogo não é o âmbito das organizações, mas a modalidade, fundamentos e responsabilidades inerentes à intervenção e respostas para a "questão social" (MONTAÑO, 2003, p. 184).

Uma terceira divergência literária se manifesta. O citado autor considera que ocorre uma privatização dos serviços sociais e uma desresponsabilização do Estado para a questão social.

Prado, Neto e Ceroni (2007), beirando a crítica das ações sociais e das entidades voltadas a ela, sugere cautela na real identificação dos objetivos destas ações:

Solidariedade, caridade, filantropia e assistência são palavras mágicas, muitas vezes empregadas para justificar e esconder práticas de corrupção, que transformam numa indústria ou mina dos ricos a pobreza, a desigualdade, a exclusão social. Um certo olhar irônico voltado para a história da pobreza e das instituições permitiria deslindar os estigmas e preconceitos contra essa população, assim como as ideologias institucionais. Não queremos, com isso, dizer que não deve haver políticas sociais, mas é necessário desvelar e desmitificar a natureza delas. Na sociedade contemporânea, as políticas sociais e as instituições servem tanto para sequestrar os desejos do sujeito quanto para ajuda-los a equacionar esses desejos (PRADO; NETO; CERONI, 2007, p. 111).

Estes autores afirmam, ainda, que a assistência social ou as políticas sociais podem agir como uma anestesia social que leva os organismos e a população a uma inércia social, estimuladora da barbárie.

Prosseguem, asseverando que, muitas vezes, infelizmente, as práticas das organizações de entidades sem fins lucrativos, contribuem tanto para o desenvolvimento dos indivíduos quanto do capital. Ao limitar sua atuação na criação de meios para controlar ou disciplinar a realidade de marginalização, as entidades do Terceiro Setor, às vezes, transformam os programas e políticas sociais numa indústria lucrativa e de manutenção do poder (PRADO; NETO; CERONI, 2007).

Se não bastasse toda a diversidade de elementos na conceituação do Terceiro Setor, bem como as divergências ideológicas literárias, ainda deve-se ter a cautela de não confundir com a expressão setor terciário. Nesse sentido:

De fato, essa terminologia pode se confundir com o setor terciário da economia, quando não necessariamente a totalidade dessas instituições presta serviços à população. Considera-se como setor terciário na economia tudo aquilo que não é indústria ou agricultura, ou seja, todas as atividades de serviço, transporte e comunicação. Certamente, o setor terciário é bem mais amplo do que o conjunto de organizações desse tipo (COELHO, 2002, p. 58).

Constata-se que existem vários conceitos sobre o Terceiro Setor, mas, todos eles não se devem confundir com a terminologia terciária.

Independentemente de sua natureza jurídica, as organizações do Terceiro Setor podem receber títulos e qualificações oriundas do poder público. Tais permitem um tratamento padronizado perante a lei, e não são definitivos. Na esfera federal, existem alguns tipos: Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Organização Social (OS) (LOPES; SANTOS; XAVIER, 2014).

Denota-se que as organizações da sociedade civil podem se tornar, por exemplo, uma OSCIP, sem, contudo, perder sua natureza jurídica inicial de instituição sem fins lucrativos e prestadoras de serviços com benefícios públicos. A partir do momento em que uma entidade deixar de cumprir as exigências legais, pode perder o título ou a qualificação que somente pode ser concedida pela administração pública direta.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), abordando pesquisas acerca do Terceiro Setor, amparado no banco de dados do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), utiliza a categorização das entidades sem fins lucrativos, para efeito de comparação internacional, a Classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos a Serviços das famílias (Classification of the Purposes of Non-

Profit Institutions Serving Households – COPNI), elaborada pela Divisão de Estatísticas da ONU.

A referida classificação divide as instituições sem fins lucrativos em dez grupos, nos termos do Quadro 1, abaixo.

Quadro 1: Classificação sem fins lucrativos segundo a Copni – ONU

Grupos	Atividades Desempenhadas
Grupo 01 – Habitação	Habitação
Grupo 02 – Saúde	Hospitais Outros serviços de saúde
Grupo 03 – Cultura e recreação	Cultura e arte Esporte e recreação
Grupo 04 – Educação e pesquisa	Educação infantil Ensino fundamental Ensino médio Ensino Superior
Grupo 05 – Assistência social	Assistência social
Grupo 06 – Religião	Religião
Grupo 08 – Meio ambiente e proteção animal	Meio ambiente e proteção animal
Grupo 09 – Desenvolvimento e defesa de direitos	Associações de moradores Centros e associações comunitárias Desenvolvimento rural Emprego e treinamento Defesa de direitos de grupos e minorias Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos
Grupo 10 – Outras instituições privadas sem fins lucrativos	Condomínios Cartórios Sistema S Entidade de mediação e arbitragem Comissão de conciliação prévia

Fonte: IBGE, 2012.

Esta pesquisa tratará das organizações especificadas no grupo 2, onde se contempla os hospitais e outros serviços de saúde.

Denota-se que o quadro 1 apenas realiza a classificação, sem adentrar na discussão literária acima debatida a respeito dos benefícios das organizações sem fins lucrativos (benefício mútuo ou benefício público).

Oportuno ressaltar a necessidade da criação de um conceito único e legal, envolvendo o Terceiro Setor, para que, através deste, as entidades sem fins lucrativos possam atingir uma coletividade ou todo o público, por meio dos grupos acima classificados.

Mas, mesmo com a diversidade conceitual, as entidades do Terceiro Setor, dentro destes dez grupos expressos pelo quadro 1, no desempenho de suas atividades, já executam uma mudança das formas de pensar e agir de uma sociedade.

Segundo pesquisa do IBGE, acerca das fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil (FASTIL), as entidades do Terceiro Setor estão concentradas, em sua maioria, na região Sudeste, seguida da região Nordeste.

Tabela 1: Entidades do Terceiro Setor nas Regiões do Brasil

Região	Percentual de Entidades
Norte	5%
Nordeste	23%
Centro-Oeste	6%
Sul	22%
Sudeste	44%

Fonte: FASFIL (IBGE), 2010.

Dentro das regiões do Brasil, conforme censo demográfico do IBGE (2010), especifica-se, abaixo, as faixas de pessoal ocupado assalariado, a maioria das pessoas ocupadas está na região Sudeste, pois as organizações com cem ou mais pessoas estabelecem-se nesta região.

Quadro 2: Concentração de organizações da sociedade civil por porte e localização geográfica

	Faixas de pessoal ocupado assalariado								
	Total	Sem pessoal ocupado	1 a 2	3 a 4	5 a 9	10 a 49	59 a 99	100 a 499	500 e mais
Brasil	290.692	210.019	32.228	11.645	12.388	17.340	3.459	2.975	638
Norte	14.128	10.871	1.374	494	523	594	123	129	20
Nordeste	66.529	55.278	4.759	1.743	1.673	2.121	460	403	92
Sudeste	128.619	85.979	16.220	5.902	6.608	9.832	1.966	1.746	366
Sul	62.633	45.833	6.848	2.470	2.598	3.605	641	520	118
Centro-Oeste	18.783	12.058	3.027	1.036	986	1.188	269	177	42

Fonte: IBGE, 2010

Em que pese a grande variável conceitual sobre o Terceiro Setor, nos termos da tabela abaixo, é possível verificar que as áreas de atuação das entidades deste setor, estão em diversas áreas de atuação, onde o ente estatal deveria estar

presente, e assim realiza-se a contribuição do Terceiro Setor para o desenvolvimento.

Tabela 2: Distribuição de atuação das entidades do Terceiro Setor

Atuação	Percentual de Entidades
Assistência Social	10%
Associações patronais e profissionais	16%
Cultura	13%
Desenvolvimento e Defesa de direitos	15%
Educação	6%
Habitação, Saúde e Meio Ambiente	3%
Religião	28%
Outras	9%

Fonte: FASFIL (IBGE), 2010.

Oportuno consolidar, em um quadro, a referência ou a qualificação das principais legislações relacionadas ao Terceiro Setor, para facilitar a compreensão do tema desta pesquisa, bem como entender as nomenclaturas utilizadas.

Quadro 3: Conceito legal das principais legislações do Terceiro Setor

Legislação	Referência ou Qualificação
9.608/98	Serviço voluntário.
9.637/98	OS – Organizações Sociais.
9.790/99	OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.
13.019/14	OSC – Organizações da Sociedade Civil.

Fonte: Autor, 2017.

As organizações do Terceiro Setor estudadas nesta pesquisa deverão cumprir os requisitos da Lei n.º 13.019/14 para celebrarem parcerias com a administração pública.

A Lei de serviço voluntário dispõe atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de

fins lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

As Pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde são consideradas Organizações Sociais, segundo a Lei n.º 9.637/98.

As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) são conceituadas pela lei n.º 9.790/99, que prevê pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos desta lei. Assim como as declarações das entidades como Utilidade Pública Municipal (UPM), Utilidade Pública Estadual (UPE) e Utilidade Pública Federal (UPF), as OSCIPs são qualificações que uma entidade do Terceiro Setor recebe ao cumprir os requisitos da legislação.

O marco regulatório, lei 13.019/14, conceitua as Organizações da Sociedade Civil, como as entidades privadas sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva; as sociedades cooperativas previstas na Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social; as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos;

Constata-se, pelas principais legislações aplicáveis ao Terceiro Setor, que não consta abertura legal para a inserção de pessoa física neste setor, como pelo conceito isolado trazido na literatura de Souza (2010). Concernentes às associações, essas são espécies de organizações do Terceiro Setor.

Conforme Barbosa e Oliveira (2001, p. 13): “as associações regem-se, assim, por estatutos registrados em cartório e caracterizam por ser uma reunião de pessoas e não precisam contar com patrimônio prévio”. As autoras descrevem que, muitas vezes, pessoas reúnem esforços ou recursos sem almejar resultados lucrativos, mas para chegar às finalidades de lazer, cultura, recreação, estudo ou difusão de ideias, benemerência, entre outros.

Predomina-se, no Brasil, o princípio oriundo da Constituição denominado de livre associação, onde as pessoas podem livremente criar qualquer associação, desde que esta e seus objetivos não venham a violar a lei (SPALDING, 2016).

Diniz (1998) especifica:

Tem-se a associação quando não há fim lucrativo ou intenção de dividir o resultado, embora tenha patrimônio, formado por contribuição de seus membros para a obtenção de fins culturais, educacionais, esportivos, religiosos, recreativos, morais, etc (DINIZ, 1998, p. 146).

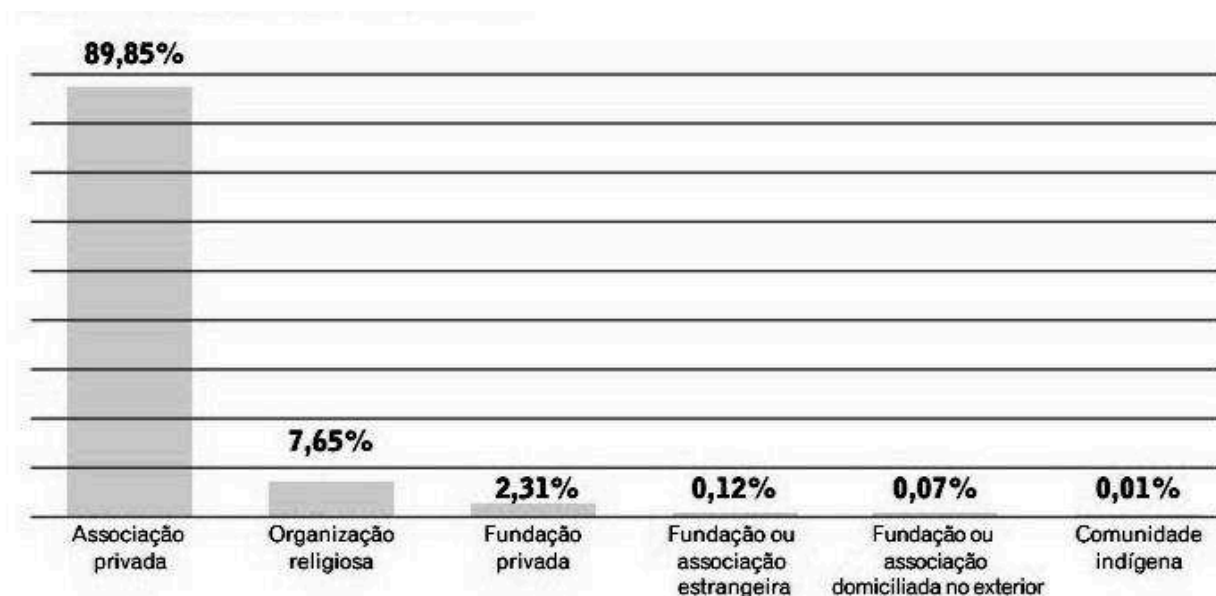
Spalding (2016) afirma que esta união de indivíduos presta-se aos mais diversos objetivos, sendo que algumas associações terão uma finalidade essencialmente social ou de interesse público, enquanto outras possuirão caráter de atender interesse dos próprios associados.

Esclarece a autora que, embora as associações são organizadas para fins não econômicos, ou seja, sem fins lucrativos, não significa que não poderão buscar rendas para o cumprimento de suas finalidades.

Ressalta-se que a maior parte das organizações da sociedade civil no Brasil é constituída, juridicamente, como associação e, em sua maioria, são entidades de pequeno porte (LOPES; SANTOS; XAVIER, 2014).

Corroborando com as autoras, segundo dados da FGV e Secretaria-Geral da Presidência da República (2011), a associação privada concentra 89,85% das organizações da sociedade civil no Brasil.

Figura 1: Organizações do Terceiro Setor por natureza jurídica



Fonte: Secretaria-Geral da Presidência da República, 2012.

As entidades estudadas nesta pesquisa são constituídas, juridicamente, em forma de associação privada.

Apura-se que as associações possuem um objetivo comum entre os associados, ou seja, constituem-se pela reunião de pessoas que se organizam para fins não econômicos.

Para apurar-se o porte das organizações pesquisadas esta pesquisa é amparada pelo Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2015).

Por meio da nota metodológica para o cálculo de indicadores empresariais a partir do cadastro SEBRAE de empresas, na referida nota técnica o porte do estabelecimento é definido em função do número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica (indústria ou comércio e serviços).

Quadro 4: Classificação dos estabelecimentos segundo o porte

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Pequena empresa	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Média empresa	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grande empresa	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE, 2015.

2.2 Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – Terceiro Setor

No Brasil, as Organizações da Sociedade Civil sempre existiram, em especial as filantrópicas e religiosas, atuantes nas áreas de assistência social, educação e saúde. Contudo, o Estado era muito centralizador das políticas públicas, o que perdurou até a década de 1980, onde a sociedade civil era muito mais vulnerável e dependente das políticas e atitudes estatais (MENDONÇA; SEGATTO, 2014).

Apura-se que, após a Constituição da República do Brasil (CRFB) de 1988, as entidades do Terceiro Setor ganharam mais ênfase, com a liberdade associativa constitucional e a possibilidade de complementação das políticas públicas em determinadas áreas, como saúde, educação, assistência.

Koga (2004) afirma que, com a evolução do processo de descentralização das políticas estatais, surgiram necessidades de uma adequação dos discursos entre o Estado e as organizações da sociedade civil.

Desta forma, foram criadas legislações de Organizações Sociais (OS – Lei 9.637/98) e de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP – Lei n.º 9.790/99). Todavia, tais normas apenas complementaram uma legislação já vigente e não abordaram muitos aspectos das relações entre Estado e organização da sociedade civil, permanecendo ainda, uma insegurança jurídica tanto para os gestores públicos quanto para as entidades do Terceiro Setor (MENDONÇA; SEGATTO, 2014).

Para as autoras, as constantes utilizações de emendas parlamentares para a destinação dos recursos são uma comprovação de ineficiência da lei, pois os governos não dispõem de procedimentos específicos de seleção, acompanhamento e controle destas transferências. Ademais, a partir de 2007, através de várias denúncias sobre irregularidades nas transferências para organizações da sociedade civil, foi criada uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) das ONGs, que conclui seus trabalhos em 2010, com muitas recomendações para o aperfeiçoamento das relações entre o poder público e as entidades sem fins lucrativos não governamentais.

Diante das mudanças nas maneiras de atuação da sociedade civil ocorridas nas últimas décadas, o Terceiro Setor está se consolidando como membro da

aplicação das políticas públicas do país, onde o Estado já não é mais visto como exclusivo na promoção do bem estar social. (SPALDING, 2016).

Para a autora, da harmonia existente entre Estado e a sociedade civil é que se extrai uma nova visão sobre as entidades do Terceiro Setor, onde estas, além de preencher lacunas funcionais do governo, devem, especialmente, aprimorar a atuação já existente, buscar novas pautas para se consolidar como efetivas parceiras do Estado e da sociedade. Com o avanço destas entidades, constatou-se a carência legislativa referente a uma gestão de parcerias entre as organizações da sociedade civil e a administração pública, daí a necessidade da criação do marco regulatório do Terceiro Setor.

Diante disso, paradigmas antigos são gradualmente abandonados. Vem sendo superada a ideia de que entidades do Terceiro Setor são instituições amadoras, pouco produtivas, que se sustentam apenas e tão somente pela caridade.

A cada dia tais instituições estão mais profissionalizadas, havendo bons avanços nesse sentido, inclusive do ponto de vista legislativo [...] Equívocos – tais como o de que não poderiam entidades sem fins lucrativos ter qualquer superávit, por exemplo – a cada dia são esclarecidos e superados (SPALDING, 2016, p. 10).

Para Lopes, Santos e Xavier (2014), a necessidade da criação do Marco Regulatório, advém do fato de que é muito importante reconhecer os trabalhos realizados pelas organizações da sociedade civil e suas relações de parcerias, pois estas, entre Estado e sociedade, oferecem proveitos democráticos efetivos e possibilitam uma proximidade dos beneficiários.

Ademais, para as autoras, contribui ainda para a necessidade de uma legislação específica para as parceiras dos governos com entidades do Terceiro Setor o fato de que organizações que executam um trabalho sério e comprometido com o interesse público estão sendo prejudicadas por denúncias isoladas de corrupção e equívocos cometidos nas relações de parcerias com as organizações da sociedade civil.

Também afirmam as autoras, como justificativas para a concepção do marco regulatório:

O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil está orientado pelo fato de que a incidência, o impacto e a riqueza das organizações da sociedade civil na participação social e na execução de políticas públicas precisam ser acompanhados de um quadro normativo que reconheça e valorize o trabalho das organizações à altura dos desafios da democracia brasileira. Por isso, é necessário criar um ambiente mais favorável que estimule a potencialidade da sociedade civil organizada, garantindo a plena participação, a transparência na aplicação dos recursos públicos, a

efetividade na execução dos projetos e a inovação das tecnologias sociais. (LOPES, SANTOS e XAVIER, 2014, p. 27).

Denota-se que a inexistência de normas específicas para parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, afetavam organizações idôneas que realizam um trabalho popular vinculado com o benefício público.

Já para Vieira e Lopes (2013), a legislação aplicável ao Terceiro Setor já não responde, a contento, às necessidades de uma sociedade civil que se expandiu e se diversificou muito nos últimos anos.

Afirmam os autores que o último considerável avanço do ponto de vista regulatório ocorreu no ano de 1999, com a promulgação da Lei de OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Esse hiato referente à legislação específica gerou uma insegurança jurídica e institucional, pois a lei vigente, até a entrada do marco regulatório, não exigia capacitação, planejamento, dados sistematizados e controle de resultados e da prestação de contas das organizações do Terceiro Setor.

Constata-se que, na visão dos autores, a fragilidade jurídica, com a ausência de uma legislação específica para parcerias entre o ente público e o privado sem fins lucrativos, foi o ponto central para iniciar os debates de uma nova lei, o marco regulatório das organizações da sociedade civil.

Mendonça e Segatto (2014) afirmam que a legislação que representa o marco regulatório das organizações do Terceiro Setor foi necessária para sistematizar as relações entre o Estado e as organizações da sociedade civil já existentes, pois estas promovem maior eficiência e flexibilidade, na medida em que respondem às falhas de governo e de mercado, e são prestadoras de serviços à sociedade.

Na visão das autoras, as organizações do Terceiro Setor sofriam muitas implicações em virtude da ausência de uma lei específica, pois a transferência de recursos são operações complexas e exigem uma gestão pautada em normas.

A então candidata à Presidência da República, no ano de 2010, assumiu o compromisso de instalar um Grupo de Trabalho para desenvolver, em um ano, proposta de uma legislação que atendesse de forma ampla e orgânica os desafios do Terceiro Setor. E, após se tornar eleita, a Presidenta determinou, em setembro de 2011, a instalação de um Grupo de Trabalho, objetivando dar andamento a esta agenda (VIEIRA; LOPES, 2013).

Afirmam os autores que o anteprojeto do marco regulatório foi elaborado pelo Grupo de Trabalho e teve como principais pontos a elevação dos níveis de transparência e participação, ampliação do acesso e autonomia das organizações, entre outros.

Para o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), foi constituída uma agenda política na Secretaria-Geral da Presidência da República (SGPR), no período compreendido entre os anos de 2011 a 2014. A referida agenda não resultou apenas na nova legislação – marco regulatório – mas se expandiu a um conjunto de várias estratégias para o aprimoramento do ambiente jurídico e institucional relacionado às organizações da sociedade civil e suas relações de parceria com o governo, simbolizando a importância da sociedade civil organizada para a criação e o desenvolvimento de novas tecnologias sociais e para formulação e execução das políticas públicas (LOPES; SANTOS; XAVIER, 2014).

Segundo as autoras, a Presidenta da República delegou à Secretaria-Geral da Presidência a coordenação do processo de aperfeiçoamento do ambiente institucional e normativo junto com o diálogo permanente com a sociedade civil.

Acerca dos andamentos dos trabalhos, Mendonça e Segatto (2014), pontuam:

Em 2011, foi criado um novo grupo de discussão sobre o marco regulatório das OSCs, envolvendo diversas entidades e redes. A Plataforma Marco Regulatório das OSCs reivindica uma política pública de fomento à participação cidadã por meio de organizações sociais autônomas (comprometidas) a zelar pelo sentido público de sua atuação, além de adotar práticas de boa gestão e transparência. Em Abril de 2014, já havia sido votado pelo Senado e estava para ser votado pela Câmara dos Deputados, o Projeto de Lei nº 3877/2008, que estabelece um regime jurídico para as parcerias voluntárias entre a Administração Pública e as OSCs. [...] A sua aprovação geraria mais segurança para as OSCs, trazendo mais transparência nas relações de parceria com o Estado (MENDONÇA; SEGATTO, 2014).

Discorrem, ainda as autoras que a construção e a implementação da agenda do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil representam o mérito da sociedade organizada para a criação e o desenvolvimento de novas medidas sociais, bem como de políticas públicas.

Diante da necessidade de criar um ambiente mais favorável que incentive o desenvolvimento da sociedade civil organizada, com a efetiva participação desta, e a transparência na aplicação dos recursos públicos, é que foi criada a agenda do marco regulatório das organizações da sociedade civil, comprovando que a grandiosidade destas na participação social e na execução de políticas públicas,

deve ser acompanhada de uma regra normativa que enalteça o trabalho das organizações (LOPES; SANTOS; XAVIER, 2014).

Ressaltam as autoras que, no intuito de aproximar o governo federal das organizações da sociedade civil, aquele participou por duas vezes (2012 e 2013) da feira ONG Brasil. Também, foram realizados dois seminários internacionais (2011 e 2014) do marco regulatório das organizações da sociedade civil.

Com relação à vigência do marco regulatório, Fernandes e Azevedo (2015) esclarecem:

O início de vigência da nova lei foi previsto, originariamente, para 30 de outubro de 2014, após período de vacância de 90 (noventa) dias. Contudo, o prazo de vacância foi alterado para 360 (trezentos e sessenta) dias, de modo a proporcionar maior período de adequação pelos entes públicos e pelas OSCs. Com a publicação da Medida Provisória nº 684/2015, em 22 de julho de 2015, tal prazo foi estendido para 540 (quinhentos e quarenta dias) (FERNANDES; AZEVEDO, 2015, p. 363).

Verifica-se que, por dois momentos, o marco regulatório do Terceiro Setor teve sua vigência adiada, para melhor adaptação dos órgãos governamentais e das entidades privadas sem fins lucrativos.

Para uma leitura sucinta da evolução do marco regulatório, segue o quadro abaixo:

Quadro 5: Histórico do procedimento de criação da Lei – Marco Regulatório

Data	Histórico
Outubro/2010	Eleições Presidenciais – Compromisso da Candidata com a Plataforma das Organizações da Sociedade Civil para a construção de novo Marco Regulatório.
Setembro/2011	Decreto presidencial cria um Grupo de Trabalho sobre o marco regulatório, composto por representações de órgãos do governo e da sociedade civil.
Julho/2014	Sancionada a Lei do Marco Regulatório, com vigência prevista para 90 dias.
Outubro/2014	Publicada no Diário Oficial da União a Medida Provisória 658/2014 que adia a entrada em vigor do Marco Regulatório.
Julho/2015	Publicada no Diário Oficial da União a Medida Provisória 684/2015 que adia, novamente, a entrada em vigor do Marco Regulatório, posteriormente convertida em Lei.
Janeiro/2016	Entrada em vigor do Marco Regulatório para a União e os Estados/Distrito Federal.
Janeiro/2017	Entrada em vigor do Marco Regulatório para os municípios.

Fonte: Autor, 2017.

Por meio da disponibilização no site da Secretaria-Geral, de documentos, notas técnicas, artigos, pesquisas, notícias e de uma cartilha, a agenda do marco regulatório teve uma transparência, onde os principais atores foram as próprias organizações da sociedade civil, movimentos sociais, redes e coletivos, órgãos públicos componentes do poder Executivo e os do sistema de controle, parlamento,

profissionais que apoiam a gestão das organizações, comunicadores e mídia, juízes, promotores, defensores públicos e advogados (LOPES; SANTOS; XAVIER, 2014).

Apura-se que, desde a primeira iniciativa até a sua entrada em vigor (aplicado aos Estados, Distrito Federal e a União) o marco regulatório foi efetivamente democrático.

Com a lei 13.019/2014, o marco regulatório do Terceiro Setor, está instituído um novo regime jurídico para a realização de parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Esta legislação dispõe regras mais claras para o planejamento dos órgãos públicos na seleção de entidades e na aplicação de recursos em todas as fases da parceria (LOPES, SANTOS e XAVIER, 2014).

Prosseguem as autoras, asseverando que a nova legislação, com relação ao universo de organizações, compreendeu que, independentemente da exigência de títulos ou certificações, as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos podem ser consideradas organização da sociedade civil. Também, possui abrangência nacional (parcerias com a administração pública federal, distrital, estadual e municipal), sendo facilitada a compreensão das regras do marco regulatório, conferindo mais segurança jurídica nas relações.

Verifica-se que não é necessário títulos, certificados ou qualificações como os de OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), CEBAS (Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social), Utilidade Pública, entre outras, para a celebração de parcerias com o governo, evidenciando uma isonomia.

Spalding (2016) esclarece que o marco regulatório (lei n.º 13.019/2014), que entrou em vigor, parcialmente, em 23 de janeiro de 2016 e prevê normas gerais comuns à União, Estados, Municípios e Distrito Federal para a realização de parcerias com entidades sem fins lucrativos, possui como objetivo melhorar o ambiente jurídico e institucional referente às organizações da sociedade civil e suas relações de parceria com o Estado.

A autora ainda afirma que o marco regulatório poderá conferir maior segurança jurídica ao Terceiro Setor, promovendo uma transparência na aplicação dos recursos e uma efetividade nas parcerias com a consequente valorização das entidades.

Apura-se que, embora seja cedo para avaliar os resultados da nova legislação, o intuito deste marco regulatório é a profissionalização das entidades do Terceiro Setor.

Em referência à modernização para uma gestão mais profissional das entidades do Terceiro Setor, Dora e Pannuzio (2013) ressaltam:

A Lei representou um passo importantíssimo para a modernização do marco regulatório das OSCs. Reconheceu como interesse público não apenas organizações que atuam nas tradicionais áreas de assistência social, educação e saúde, mas também aquelas que trabalham com temáticas mais contemporâneas, como meio ambiente ou direitos humanos. Além disso, estimulou a adoção de boas práticas de governança e gestão, abrindo caminho para uma administração mais profissional das organizações. Por fim, criou um novo instrumento para regular sua “contratualização” com o Estado – o “termo de parceria” - , dotado de mecanismos de controle e transparência mais adequados dos que os do antigo convênio e pautado por uma lógica de resultados que tende a melhor respeitar a autonomia do parceiro privado. (DORA e PANNUZIO, 2013, p. 12).

Para os autores, a nova legislação, criou a possibilidade de melhor planejamento prévio das parcerias existentes entre as organizações do Terceiro Setor e a administração pública, evitando uma relação temerária de difícil monitoramento e avaliação, que possam, eventualmente, favorecer algum desvio ou irregularidade.

Apura-se que o marco regulatório das organizações da sociedade civil contribui com o desenvolvimento das entidades do Terceiro Setor, que, necessariamente, desenvolverá uma gestão de parcerias com maior zelo na identificação dos objetivos destas.

Neste sentido, Lopes, Santos e Xavier (2014, p. 100) “apresenta melhorias no sistema de prestação de contas dos projetos, diferenciando por volume de recursos e provendo os alicerces para que se faça o controle de resultados”.

Catalano (2015) destaca a nova forma para o repasse, aplicação e uso dos rendimentos:

De forma inovadora, as regras a serem cumpridas para o repasse do fomento, a aplicação dos valores e o uso de seus rendimentos foram dispostas em lei, de forma clara e objetiva, assim como aquelas que devem ser cumpridas pelas entidades em sede de prestação de contas (CATALANO, 2015, p.3).

Denota-se que a inovação do marco regulatório consiste em vários aspectos e temas ligados às parcerias das organizações com a administração pública.

Com as parcerias entre o poder público e as organizações da sociedade civil, estas possuem maior capacidade de atuação. Tendo em vista que, do ponto de vista normativo, a realização de políticas públicas por intermédio de parcerias não era seguida de uma legislação específica, com a aprovação do marco regulatório, valorizou-se a autonomia e as peculiaridades das entidades e ampliou a transparência na aplicação dos recursos públicos (LOPES; SANTOS; XAVIER, 2014).

Mesmo sem uma vigência total, o marco regulatório do terceiro setor é foco também de críticas.

Catalano (2015), mesmo reconhecendo os avanços nas diretrizes da política pública de fomento, através dos princípios da participação social, isonomia e eficiência, com regras que dispõe sobre a participação democrática da sociedade, aponta retrocessos, quando a nova legislação omite as características de complementariedade, auxílio, transitoriedade e economicidade das atividades estatais.

Para a autora, o marco regulatório poderia aumentar os instrumentos de transparência, quando não utilizou os parâmetros da publicidade contida na lei de acesso a informações.

Dora e Pannunzio (2013) destacam como principal aspecto negativo do marco regulatório, o não rompimento com a lógica burocrático-formal existente nos convênios celebrados entre organização da sociedade civil e a administração pública. Afirmam que a organização necessita ter flexibilidade para deliberar a alocação dos recursos e não pode ser responsabilizada pelo gasto isoladamente considerado.

Os autores asseveram, em suas críticas, que existem lacunas e contradições na lei do marco regulatório, onde as organizações podem ser surpreendidas, em suas prestações de contas, com indagações baseadas em meras divergências de interpretação, sem ilegalidade patente.

Averígua-se que os pontos positivos trazidos pela literatura acerca do marco regulatório da organização da sociedade civil (Terceiro Setor) são mais abrangentes e objetivos quanto aos seus resultados do que os pontos negativos isolados.

2.3 Gestão, Estrutura organizacional e arquitetura institucional. Gestão de organização do Terceiro Setor

Independente das formas de organizações públicas, privadas ou do Terceiro Setor, o processo de gestão deve ser aplicado, sobretudo, frente à globalização, concorrência e a tecnologia que impactam nas esferas sociais, econômicas e políticas (ALVES, 2015). Verifica-se que, a gestão é um procedimento genérico aplicável em todas as espécies de organizações.

Fayol (1989), em sua obra clássica, aponta 14 princípios de gestão: 1. Divisão do trabalho; 2. Autoridade; 3. Disciplina; 4. Unidade de Gestão; 5. Unidade de direção; 6. Subordinação dos interesses individuais ao bem comum; 7. Remuneração; 8. Centralidade; 9. Hierarquia; 10. Ordem; 11. Equidade; 12. Estabilidade; 13. Iniciativa; 14. Espírito de equipe.

Segundo o citado autor, a divisão do trabalho consiste na especialização dos funcionários, o que favorece a eficiência na atividade realizada. Autoridade refere-se a uma boa gestão e inicia-se na clareza de uma autoridade que emite ordens e estas sejam obedecidas. Disciplina é a necessidade de estabelecer regras de conduta e trabalho válidas para todos os empregados. Unidade de Gestão foca as operações que possuem o mesmo objetivo devem ser abordadas por um único gestor que por sua vez, deverá utilizar de um único plano. Na unidade de direção o empregado deve receber ordens de apenas um superior, evitando contradições de ordens. Subordinação dos interesses individuais ao bem comum referencia que os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.

A remuneração deve ser justa e suficiente para garantir a satisfação dos empregados e também da organização. Centralidade refere-se que as principais atividades da organização e sua respectiva autoridade devem ser centralizadas. Hierarquia determina a existência uma estrutura hierárquica, respeitando a autoridade. A ordem consiste no fato de que os materiais e as pessoas devem estar no lugar apropriado, de modo que seja mantida a organização de toda a instituição. A equidade representa que a justiça deve prevalecer em toda organização, onde os gestores devem ser amigáveis e justos com seus subordinados. A estabilidade

busca evitar a rotatividade de pessoal, pois pode acarretar perdas no desempenho e na eficiência da organização. Pela iniciativa os membros da organização devem ter liberdade para planejar e expor seu planejamento. O espírito de equipe deve representar o trabalho em conjunto que facilitará a comunicação dentro da organização (FAYOL, 1989).

A literatura americana de Claeyé (2014), afirma que os gerentes das ONGs não devem ser meros receptores passivos de conhecimento, ideias e práticas gerenciais que emanam da estrutura governamental. Eles devem envolver ativamente com essas ideias e práticas dentro de uma realidade cultural local. Ressalta ainda que, o global e o local ao se interagirem aumentam a eficácia da ajuda e desenvolvem melhores maneiras de gerenciar Organizações Não Governamentais.

O funcionamento efetivo das organizações, com a formação do conjunto de pessoas com suas respectivas funções, inseridas em uma cultura que dá vida à organização para atingir seus objetivos, refere-se à gestão. Esta vai além da realização de alguma atividade específica, uma vez que incorpora políticas e cultura, objetivando a eficaz produção de serviços e produtos. (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010).

Para os autores, é de grande importância modelos de referências à gestão na legitimidade e orientação para as organizações construírem suas soluções gerenciais. Assim, o modelo de gestão representa a realidade e descreve as relações entre diferentes elementos (costumes, valores, práticas, processos, ferramentas e sistemas) de gestão de uma organização, com predisposição para prever o impacto nas modificações destes elementos.

A gestão compreende aspectos decisórios e práticos:

Os termos gestor e gestão têm o mesmo significado que as palavras administrador/gerente/líder e administração/gerência, respectivamente. A gestão é constituída pela combinação e coordenação de decisão e execução, a curto, médio e longo prazos, de modo a maximizar o produto de todos os recursos da organização durante um período de tempo (PRADO; NETO; CERONI, 2007, p. 45).

Denota-se que cabe ao gestor coordenar a execução do que foi deliberado, para obter resultados que permitem uma avaliação. Na esfera das teorias tradicionais de gestão, é possível encontrar uma revisão histórica e conceitual das principais teorias administrativas que se consagraram até meados da década de

1960, quando a expectativa estratégica de negócios e o questionamento de alguns princípios da administração científica conduziram os estudos e as pesquisas para uma maior participação e melhor preparação do fator humano na gestão dos negócios (OLIVEIRA; SILVA, 2006).

Dentre as teorias tradicionais, os autores destacam oito: científica; clássica; das relações humanas; burocrática; comportamental; estruturalista; do desenvolvimento organizacional e sistêmica. Já referentes às teorias modernas de gestão, são levantadas nove: por objetivos; contingencial; estratégica; participativa; da qualidade; japonesa; empreendedora; virtual e do conhecimento.

Para Rodrigues (2013), um dos grandes obstáculos enfrentados pelas organizações do Terceiro Setor concerne às formas de gestão, pois, uma vez inseridas em um ambiente político, econômico e social, ainda sofrem pelas transformações da sociedade contemporânea. Ocorre que uma pequena parcela das ferramentas gerenciais que estão à disposição das organizações do Terceiro Setor foram pensada para elas, pois a maior parte foram desenvolvidas para atender a gestão de empresas mercadológicas com fins lucrativos e econômicos.

Já a gestão de organizações do Terceiro Setor deve ser bem gerida nos aspectos de recursos humanos, financeiros e materiais, como estratégia para o seu bom andamento, cumprindo de seus objetivos, celebrando parcerias e atingindo a sustentabilidade (ALBUQUERQUE, 2006).

Como parte de uma boa gestão, prossegue o citado autor, deve-se realizar uma análise da realidade social, econômica e política para quaisquer que seja a organização gerida.

Apura-se que, como nas empresas do Segundo Setor ou nos governos do Primeiro Setor, as instituições do Terceiro Setor devem contemplar uma gestão abrangendo todas as espécies de recursos para atingir sua missão.

Todavia, adverte Alves (2015) que, para gerar benefícios a entidades do Terceiro Setor, através de uma boa gestão, nem sempre deverá aplicar o processo administrativo tradicional, com foco somente na eficiência em busca da lucratividade, pois este poderá impossibilitar a inovação e a criatividade.

Lacombe (2012) assevera que cada pessoa possui uma tendência de gestão:

Todas as pessoas têm um estilo natural de gestão, formado desde o nascimento em função da educação, do ambiente em que foi criado e também da genética de cada um. Da mesma forma, cada situação requer um estilo específico para dar os melhores resultados. Ao assumir uma nova

posição, o administrador deve procurar identificar qual o estilo de gestão mais adequado para aquela situação (LACOMBE, 2012, p. 110).

Quadro 6: Características de uma organização do Terceiro Setor

Fator de identificação	Realidade prática
Ausência de Lucro	Eventual superávit deverá ser revertido nos objetivos sociais.
Privada	Pode celebrar parcerias com ente público ou privado.
Autonomia	É independente do Estado e empresas mercadológicas, embora com eles possam firmar parcerias.
Oscilação de Recursos Financeiros	Incerteza dos recursos financeiros, pois são oriundos de doações, parcerias e contribuições.
Imunidades ou Isenções Tributárias e Fiscais	Aspectos legais de imunidades ou isenções tributárias e fiscais, para cada realidade jurídica.
Voluntariado	Inclusive membros diretos das organizações, muitas vezes, são voluntários.

Fonte: Autor, 2017.

Apura-se, tendo em vista que muitas atividades de organizações do Terceiro Setor são realizadas por pessoas das mais variadas formações e profissões, a existência de uma dificuldade da padronização de gestão.

Nesse sentido, Alves (2015) aponta para necessidade da profissionalização das formas de gestão por parte das organizações do Terceiro Setor, o que constitui um evidente desafio.

Segundo o autor, agrava-se o procedimento desta gestão pela falta de racionalidade administrativa (aplicação dos princípios e técnicas de gestão), obstáculos financeiros e dificuldades à sustentabilidade.

As organizações do Terceiro Setor são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e desejam tomar providências nesse sentido. Por tal razão, sua gestão difere das organizações do setor privada por não distribuírem lucros, bem como das organizações do setor público, pelo fato de não estarem sujeitas a controle político direto, pois são independentes para determinar seu próprio andamento (HUDSON, 1999).

Drucker (2006) salienta que, dentro das organizações sem fins lucrativos, existe uma dificuldade para aplicação das técnicas de gestão por parte dos voluntários que nelas atuam, pois estes consideram que gestão está relacionada à lucratividade.

Quadro 7: Características da gestão de organização do Terceiro Setor

Elementos da Gestão	Objetivo
Legitimidade	Existir de Direito, com toda a regularidade legal.
Sustentabilidade	Não depender exclusivamente de doadores. Capacidade de captar recursos e interagir com a sociedade através de políticas sólidas que forneçam suporte às estruturas de gestão.
Capacidade de articulação	Poder de articular junto à administração pública e iniciativa privada, sem interesses individuais.
Utilização de indicadores de desempenho	Mensurar as práticas de gestão utilizadas para melhoria da qualidade de vida das pessoas e desenvolvimento.
Despertar objetivos e identidades comuns	Transformar cada cidadão em membro atuante e dinâmico em sua sociedade, em prol da causa social.
Expandir as ações sociais	Aplicar as técnicas de gestão em outras localidades para atingir outras pessoas.
Transparência	Tornar acessível e pública as contas da organização.
Qualidade dos serviços	Uso eficiente dos recursos e realização de estudo de prioridades.

Fonte: Autor, 2017, adaptado de Drucker (2006), Salamon (1998), Tenório (2005) e Júnior, Faria e Fontenele (2009).

Desta forma, para uma boa gestão, as organizações do Terceiro Setor devem divulgar suas atividades para toda a sociedade, buscando sempre meios de se auto-sustentar sem comprometer futuras administrações. Também é necessário estar atuante em parcerias, quer seja com a administração pública ou privada, e, para tanto, sempre buscar a transparência de suas contas perante a sociedade, bem como diante dos diversos órgãos.

Outrossim, é salutar que as organizações sem fins lucrativos consigam obter evidências no que tange aos resultados de seu desempenho. Os objetivos da organização nunca poderão ser esquecidos, somados à busca pelo crescimento e desenvolvimento da instituição com eficiência e qualidades dos serviços oferecidos à sociedade.

As organizações do Terceiro Setor devem possuir uma dinâmica de gestão que proporcione a implementação de suas estratégias sociais, coerente à sua missão e visão de longo prazo (TACHIZAWA, 2012).

Drucker (2006) afirma que o objetivo das entidades sem fins lucrativos é promover mudanças sociais, o superávit (mas não lucro, pois é revertido na própria finalidade social) é uma consequência da gestão da organização e de seus recursos. O setor privado tem por finalidade a maximização dos seus recursos financeiros, as entidades do Terceiro Setor objetivam a maximização do bem estar social.

Dessa forma, verifica-se que a gestão de organização do Terceiro Setor deve pautar-se na busca pela sustentabilidade o que proporcionará a longevidade de sua atuação junto à sociedade civil.

Quanto às estruturas organizacionais, estas sempre estiveram presentes nos estudos da Administração.

A teoria estruturalista, na evolução das teorias da Administração, contribuiu para o estudo da estrutura organizacional:

O estruturalismo marcou sua presença no campo da administração por implicar o estudo das organizações em um sentido mais amplo e integral, levando em conta todos os fatos que influem, tanto interna como externamente, e submetendo-os a uma análise comparativa e global. O estruturalismo implica reconhecer que os fenômenos organizacionais se interligam, interpenetram e interagem de tal modo que qualquer modificação ocorrida em uma parte da organização afeta todas as outras partes (SILVA, 2008, p. 257).

Denota-se que a estrutura organizacional, desde o início dos estudos da administração científica, foi sendo abordada teoricamente de modo objetivo.

Para Lacruz (2014), antes de idealizar a modelagem institucional e organizacional, deve-se decidir sua arquitetura institucional, sua estrutura organizacional, ou seja, sua identidade, sua governança.

Verifica-se que o cenário institucional será posterior a busca de seus objetivos e missão.

Ribeiro (2010) afirma que uma instituição buscando sua sobrevivência deve executar uma análise tanto do ambiente técnico quanto do institucional, visando à sua configuração organizacional.

Assim, para se amoldar às necessidades, a organização deve realizar uma análise em ambos ambientes: técnico e institucional, para uma solidez organizacional.

Com as atividades desenvolvidas e os objetivos determinados é que a estrutura organizacional está relacionada (OLIVEIRA, 2014).

Emanada da distribuição da autoridade, estrutura é conceituada:

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997, p. 3).

Dessa forma, a estrutura organizacional tem como escopo o cumprimento dos objetivos organizacionais, através de diversos componentes. Especificamente, dentro do Terceiro Setor, a literatura afirma:

A definição da arquitetura institucional, em última análise, busca caracterizar a função da organização, tendo em vista seu macrouniverso institucional (conjunto de entidades com as quais se relaciona e seus respectivos papéis).

As ações das entidades do terceiro setor de modo geral são propositivas (captando recursos, sobretudo por meio de demanda espontânea e respostas a editais correlatos de doações) e/ou executoras (executando elas mesmas as ações dos projetos para os quais foram captados os recursos, em vez de transferir recursos a terceiros, os chamados executores, e fazer exclusivamente a gestão do projeto) (LACRUZ, 2014, p. 12).

Apura-se, assim, que a arquitetura institucional de entidades do terceiro setor, quase sempre abrange agentes envolvidos.

Picchiai (2010) afirma que toda organização possui estrutura, processos e resultados em sua composição, e que a arquitetura organizacional é a conciliação entre estratégia, estrutura organizacional e processos administrativos. E que as organizações têm sido estruturadas conforme o relacionamento funcional e hierárquico dos órgãos de acordo com as funções; contudo, o correto seria a estruturação de acordo com a estratégia, pois a estrutura é uma consequência desta. O essencial é a eficácia da estrutura organizacional, dentro dos objetivos e missão da organização, não existindo um modelo ideal. O autor apresenta os seguintes tipos de modelos de estruturas organizacionais: linear; linear *staff*; funcional; matricial e outros não tradicionais.

A estrutura linear é comum em empresas pequenas, onde não existe uma variação do trabalho e ocorre a autoridade total do chefe, com rígida unidade de comando. Todas as áreas são estruturadas sob uma única linha de subordinação, havendo centralização das decisões e linhas formais de comunicação com fluxo, geralmente, descendente (PICCHIAI, 2010).

Para esta literatura, no modelo linear *staff*, a estrutura de gestão conta com um departamento ou uma pessoa-*staff*, com independência em sua atuação com liberdade e opinião, onde se atua como um apoio técnico, uma assessoria especializada. Na estrutura funcional, encontra-se uma chefia para cada função, de modo que os subordinados exerçam mais de uma função. E a estrutura matricial é multidimensional, com uma combinação da estrutura clássica vertical funcional com outra estrutura, a de projetos.

O Terceiro Setor possui uma gestão peculiar pelo fato de suas características de constituição e atuação. Este setor é bastante amplo e complexo em sua gestão, pois envolve registro e obrigações fiscais, imunidades, certificações e qualificações, diferenciados do Primeiro e Segundo Setores (SZAZI, 2006).

Por serem privadas, as organizações do Terceiro Setor são diferentes das organizações governamentais, e ainda por serem sem fins lucrativos, difere-se das empresas do Segundo Setor. Ademais, as organizações do Terceiro Setor possuem ainda alguns outros atributos: são estruturadas, autogovernadas e envolvem várias pessoas em um esforço voluntário (COELHO, 2002).

Notabiliza-se que existe uma necessidade de uma gestão diferenciada para as organizações do Terceiro Setor, tendo em vista suas maneiras de atuar e seus atributos.

Teixeira (2004) aponta uma adversidade notória de formas e objetivos, entre os valores e ferramentas utilizados e incorporados no Segundo Setor (mercado), e os princípios e instrumentos usados no Terceiro Setor (organizações sem fins lucrativos).

Afirma o autor que o crescimento do fator associativo constitui mais um elemento para o questionamento da validade da aplicação genérica dos pressupostos da gestão, pois as características peculiares do Terceiro Setor devem ser respeitadas.

Teodósio e Resende (1999) asseveram que as facilidades em captar mão de obra voluntária e a habilidade no trato social constituem uma grande diferenciação do Terceiro Setor com as organizações públicas e privadas com fins lucrativos.

O campo de atuação das ONGs sofrem modificações contínuas, exigindo do gestor e dos demais membros da equipe um conhecimento diversificado. Assim, estas precisam investir em formação dos gestores e instrumentos de avaliação, pois a responsabilidade maior do sucesso está nas mãos daqueles (PRADO; NETO; CERONI, 2007).

Dessa forma, apura-se que as bases onde se apoiam a gestão pública, a privada mercadológica e a gestão de organizações do Terceiro Setor são diferenciadas.

Pelas características específicas das entidades sem fins lucrativos, seus gestores buscam novas alternativas para uma gestão eficaz. Reduzir a gestão

destas instituições a meras aplicações de técnicas de gestão do setor estatal ou do setor mercadológico (privado que almeja lucro) pode comprometer a efetividade da missão e os objetivos organizacionais (JÚNIOR, et. al., 2009).

Existe um consenso entre os estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações do Terceiro Setor de que no Brasil existe uma fraqueza na gestão destas, o que representa uma das principais dificuldades no setor, necessitando-se de um aperfeiçoamento desta gestão para melhorar a eficiências das entidades sem fins lucrativos (FALCONER, 1999).

Drucker (2006) considera o aspecto da gestão como um dos principais fatores para o progresso das organizações do Terceiro Setor, com a premência de profissionalização das pessoas envolvidas neste setor, sobretudo aquelas que realizam atividades gerenciais.

Nesse sentido, Prado, Neto e Ceroni (2007, p. 52): “as organizações do terceiro setor, ao contrário do segundo setor, quando elaboram um projeto social, não tem como objetivo final de suas atividades a obtenção de lucros”. Os autores afirmam que os gestores de entidades sem fins lucrativos necessitam de uma preparação que os tornem democráticos e estimuladores dos demais membros componentes, e são incisivos quando contemplam a gestão destas entidades:

Os projetos sociais, em função de sua especificidade, requerem uma forma diferenciada de gestão. Apesar de lançar mão de modelos gerenciais tradicionais, a gestão social exige mais que a simples transferência de modelos do primeiro e do segundo setor. Esses modelos não poderão ser rígidos e inflexíveis; ao contrário, deverão buscar mais flexibilidade e um constante repensar de sua metodologia (PRADO; NETO; CERONI, 2007, p. 53).

Denota-se que, para gerir os projetos sociais, os gestores das organizações do Terceiro Setor precisam compreender o objetivo da instituição para administrar, de forma flexível e dinâmica as ações sociais.

Paes (1999) afirma que o Terceiro Setor possui uma característica estratégica muito importante em qualquer sociedade que se preocupe com o desenvolvimento social, os valores democráticos, a diversidade e a solidariedade humana.

Para desenvolver tal característica de forma exitosa, os profissionais gestores devem esmiuçar as características específicas da entidade.

Além das habilidades profissionais que o trabalhador da esfera social pode vir a desenvolver, observa-se que as organizações do Terceiro Setor, possuem uma série de peculiaridades gerenciais. Entre elas destacam-se: proximidade do beneficiário, ações em 'rede', estruturas desburocratizadas

e enxutas, gestão participativa, imagem institucional consolidada e motivação da mão de obra (voluntária) (TEODÓSIO, et. al., p. 6).

Prado, Neto e Ceroni (2007) ressaltam que os gestores de organizações sem fins lucrativos devem sempre pautar suas atitudes em um comportamento ético, objetivando criar uma cultura baseada no respeito, na confiança e na solidariedade, entre parceiros, dirigentes, usuários, funcionários e demais pessoas envolvidas na organização.

Constata-se que, para uma atuação eficaz de gestores sociais, ou seja, de organização do Terceiro Setor, são necessários, além do perfil ético do gestor, a abertura deste para uma gestão participativa no intuito de cumprimento dos objetivos da organização.

Atuando na execução de uma ação social intensa, objetivando uma transformação, através da solidariedade e confiança mútua, as organizações do Terceiro Setor não se empenham em administrar no sentido clássico, pois possuem um estilo próprio desde a sua constituição, inclusive com problemas diferentes dos enfrentados pelas empresas tradicionais (TENÓRIO, 2005).

Seguindo este viés, Drucker (2006) salienta que as instituições do Terceiro Setor possuem dificuldades de acessos a materiais referentes à administração de entidades sem fins lucrativos.

Johansen e Zhu (2013) afirmam que, pelo fato da concorrência no mercado, os gerentes privados priorizam a gestão da eficiência do serviço mais do que os atuantes no Terceiro Setor.

A gestão nas organizações sem fins lucrativos não pode repetir a mesma dinâmica de outras empresas, eis que o resultado não se trata de uma mercadoria, mas uma atuação no campo social (PRADO; NETO; CERONI, 2007).

Por outro lado, para se ter um gestor conhecedor das peculiaridades do Terceiro Setor necessário se faz uma formação superior com disciplinas voltadas à esta realidade.

A lei federal n.º 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, dispõe em seu artigo 43, II, que a educação superior tem por finalidade formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos, para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua (BRASIL, 1996).

O Ministério da Educação através da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, diante das diversas solicitações de estudantes e Instituições de Educação Superior – IES com pedidos de informações sobre a grade curricular dos cursos superiores, emitiu Nota Técnica n.º 793/2015 de 12 de maio de 2015, dispondo que as IES definem de forma independente quais as disciplinas serão incluídas nas matrizes curriculares de seus cursos, sem qualquer interferência por parte do Ministério da Educação (BRASIL, 2015).

Diante desta Norma Técnica, os componentes curriculares dos cursos podem ser definidos de forma autônoma por cada Instituição de Ensino Superior, de modo a possibilitar ao aluno o desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes e práticas necessárias à sua formação integral como indivíduo, cidadão e profissional, visando à sua plena inserção na sociedade e no mundo do trabalho.

A respeito das disposições curriculares das Instituições de Ensino Superior, Cuchiaro e Carizio (2011) afirmam que os currículos dos cursos de ensino superior precisam ser formulados tendo em vistas as necessidades regionais dos discentes.

Mansetto (2011) ressalta que, o currículo deve gerar aprendizagens suficientes para responderem as necessidades sociais e profissionais em um determinado tempo e contexto, cabendo à instituição educacional, garantir e organizar, onde os participantes das disposições e formações curriculares devem considerar o que está acontecendo na sociedade, as mudanças, as necessidades atuais da população, o mercado de trabalho e as novas exigências das carreiras profissionais.

Sendo assim, verifica-se que a formação do gestor com disciplinas no ensino superior voltadas à administração do Terceiro Setor, é um fator contribuinte para o que este mais preparado para gerir os projetos e ações sociais das organizações sem fins lucrativos.

2.4 Administração Pública

Existem duas versões para a etimologia do vocábulo administração. Ad (preposição) somado a, ministro, as, are (verbo), que significa servir, executar. Também, ad manus trahere, que representa ideia de gestão. Em ambas as versões hipóteses, há o sentido de relação de subordinação, de hierarquia (MELLO, 1979).

Di Pietro (2003) afirma que o vocábulo abrange a atividade superior de planejar, dirigir, comandar, bem como a atividade de executar. Tanto no âmbito

público quanto no privado, os atos de administração representam os de conservação, guarda e percepção das consequências dos bens administrados.

Denota-se que a expressão administração possui uma amplitude hierárquica, compreendendo as atividades desenvolvidas pelo superior, assim como as realizadas pelo subordinado.

Quanto à administração pública, esta se encontra vinculada ao conceito de Estado, na visão de Meirelles (2003):

O estudo da administração pública em geral, compreendendo a sua estrutura e as suas atividades, deve partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados (MEIRELLES, 2003, p. 58).

Afirma o autor que o Estado, independentemente de sua atuação, deve manter sempre sua única personalidade de direito público, constituído de três elementos originários e indissociáveis: povo; território e governo soberano, e formador dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.

A Constituição Federal vigente, diferentemente das anteriores, de forma inovadora, apresenta um capítulo próprio para a organização da administração pública, onde se especifica a estrutura governamental, a função e os princípios (MORAES, 1999).

Em qualquer sociedade, a administração pública é importante e complexa pelo fato de interferir em vários aspectos da sociedade, sendo que seu modo de atuar influencia a qualidade de vida, a viabilidade e o sucesso de uma sociedade (BATISTA, 2012).

Di Pietro (2003) assevera que a expressão da administração pública possui dois sentidos em sua constituição. Em sentido subjetivo, representa os entes que exercem a atividade administrativa, e, em sentido objetivo, designa a natureza da atividade exercida pelos entes.

Especifica ainda a autora que a administração pública objetiva contempla o fomento, a polícia administrativa e o serviço público, enquanto a subjetiva abarca todos os entes aos quais a lei atribui o exercício dessa função. A função administrativa é, em sua maioria, exercida pelos órgãos do Poder Executivo; contudo, os demais Poderes do Estado também exercem.

Azevedo (2008, p. 17) compila: “é o conjunto de órgãos e entidades responsáveis por realizar, garantir, regulamentar e fiscalizar as atividades e ações necessárias à produção de bens e serviços focados no interesse público”.

Paludo (2010) salienta que administração pública é a parte da administração utilizada nas Administrações direta e indireta nas esferas Municipal, Estadual e Federal. E é uma função vinculada e intimamente ligada às escolhas e decisões do governo e seus poderes e órgãos.

Também aduz o autor que este tipo de administração, necessariamente, deve tratar todos igualmente, buscar o bem comum da coletividade e nunca se deve favorecer ou discriminar pessoas, políticos, determinada categoria ou região, e desprezar os demais.

Existem cinco princípios constitucionais diretos, que norteiam a administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Todo ato administrativo deve estar pautado no seu fim legal, ser neutro, estritamente público, moral, transparente, onde se utiliza, de forma competente, dos recursos e meios para melhor satisfazer as necessidades coletivas (SILVA, 2006).

Di Pietro (2003), além dos princípios expressos pela Constituição, afirma que existem outros, extraídos indiretamente de leis esparsas, como: supremacia do interesse público; presunção de legitimidade ou de veracidade; especialidade; controle ou tutela; autotutela; hierarquia; continuidade do serviço público; razoabilidade e proporcionalidade; motivação; e segurança jurídica.

Verifica-se que, pelo fato de existirem muitas leis que abrangem a administração pública, extraem-se muitas proposições básicas que condicionam a execução desta administração e constituem-se alicerces para tomadas de decisões e realizações neste contexto.

Devido à sua larga abrangência, a administração pública é dividida em administração direta, que é formada pelos próprios órgãos dos poderes e suas competências e serviços integrados nesta estrutura; e administração indireta, constituída por pessoas administrativas que exercem de forma descentralizada as atividades administrativas ou exploram atividade econômica e encontram-se vinculadas aos órgãos da administração direta (PALUDO, 2010).

Em uma classificação ainda mais detalhada, Di Pietro (2003) divide o tema administração pública em: sentido estrito, sentido objetivo e sentido subjetivo.

Expõe a autora que a primeira refere-se à atividade administrativa exercida pelas pessoas jurídicas, órgão e agentes públicos que exercem a função administrativa. Em sentido objetivo, a administração pública representa o fomento (incentivo à iniciativa privada), a polícia administrativa (restrições impostas por lei), e o serviço público (atividade que a administração pública executa para satisfazer a necessidade coletiva). E, por fim, a administração pública em sentido subjetivo, a reunião de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei confere a execução da função administrativa do Estado.

Afere-se que a autora contempla a administração direta e a indireta, como afirmado por Paludo (2010), como administração pública em sentido subjetivo, evidenciando-se a amplitude do termo e suas necessárias ramificações teóricas.

No mesmo sentido de Di Pietro (2003), Moraes (1999) assevera que administração pública pode ser conceituada objetivamente como atividade sólida e imediata que o Estado realiza para execução dos interesses coletivos, e, subjetivamente, como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas que possuem atribuição administrativa Estatal, vinda da legislação.

Meirelles (2003) enfatiza que, dentro da administração pública, a administração não pratica atos de governo, mas apenas os atos de execução, com uma quantidade maior ou menor de autonomia funcional, dependendo da competência do órgão e de seus agentes. Já o governo é atividade política, independente e discricionária, sem responsabilidade profissional pela execução. Desta forma, a administração executa sem responsabilidade política, mas com responsabilidade técnica e legal pela execução, sendo o instrumental de que dispõe o Estado para colocar em prática as escolhas políticas do governo.

Afirma ainda o autor que os poderes e deveres do administrador público são expressos em lei. Cada gestor público, dentro de sua investidura, possui poder e dever. O poder administrativo é conferido à autoridade pública para retirar os interesses particulares que contrariam ao interesse público; desta forma, existem três principais deveres do administrador público: dever de eficiência, dever de probidade e dever de prestar contas.

O dever de eficiência representa a boa administração, onde sua verificação abrange os aspectos quantitativo e qualitativo do serviço, onde se verifica o seu rendimento efetivo, o custo operacional e sua real utilidade para os administrados e

para a administração pública. A probidade consiste no dever do administrador público em praticar todos seus atos sem violar a lei, sem causar prejuízo ao erário, não enriquecer ilicitamente e não atentar contra os princípios da administração pública. O administrador público deve, ainda, prestar contas, o que não se refere somente aos dinheiros públicos e à gestão financeira, mas a todos os atos de governo e de administração (MEIRELLES, 2003).

Com relação aos poderes da administração, Di Pietro (2003) elenca o poder normativo, o disciplinar, os decorrentes da hierarquia e o poder de polícia. Enquanto Meirelles (2003) cita o poder vinculado, o discricionário, o hierárquico, o disciplinar, o regulamentar e o de polícia. Verifica-se uma maior amplitude aos poderes da administração na abordagem de Meirelles (2003).

Diante das exposições literárias aqui trazidas, para melhor elucidar o tema, apontam-se algumas características da administração pública que diferem da administração privada:

Quadro 8: Diferenças entre Administração pública e privada

Administração Pública	Administração Privada
O administrador deve executar apenas o que a Lei o permite.	O administrador pode fazer o que não estiver proibido por Lei.
Almeja, em princípio, o desenvolvimento social, de valores para a sociedade.	Almeja, em princípio, a obtenção de lucro.
Utiliza-se de recursos públicos, através da arrecadação com a tributação.	Utiliza-se, via a regra, de recursos particulares.
O destinatário final, dos serviços e recursos, é a sociedade de forma geral.	O destinatário, dos recursos e serviços, é a própria empresa e clientes.
Possui interesse público e deve administrar para todos, de forma impessoal.	Possui interesse particular e administra em função de mercado e clientes.

Fonte: Autor, 2017.

2.5 Desenvolvimento Regional

Dentro do amplo cenário do Terceiro Setor, para buscar um sólido desenvolvimento regional de forma qualitativa com a contribuição das entidades do Terceiro Setor (organizações da sociedade civil), e não apenas um crescimento quantitativo, fazem-se necessárias políticas específicas e adequadas para cada situação, e a efetiva participação efetiva da sociedade civil organizada.

Bandeira (1999) destaca que, para existir, de fato, uma democracia e promoção do desenvolvimento, é necessária a participação da sociedade civil e da articulação de atores sociais.

Para o autor, a comunidade local precisa ser consultada acerca de programas e projetos voltados para o desenvolvimento, para que a sociedade seja participante, fiscalizadora do governo e sinta anseio em colaborar para uma identidade regional, através de políticas públicas.

Verifica-se que, com a participação da sociedade civil organizada, o processo de desenvolvimento possui maiores possibilidades de ser exitoso. Esta visão é mais recente na literatura.

Cima e Amorim (2012) afirmam que, durante as décadas de 1950 e 1960, as teorias de desenvolvimento regional tiveram como base a teoria dos polos de crescimento, e, no final da década de 1960, sofriam duras críticas por não abordarem os problemas sociais relacionados ao planejamento regional.

Para o desenvolvimento, as relações e comportamentos econômicos nas diversas sociedades não podem ser analisados somente pelas questões econômicas fruto da lucratividade e do sistema capitalista. Fatores sociais e ambientais nem sempre são conexos aos interesses econômicos, mas contribuem para o desenvolvimento (VIEIRA; SANTOS, 2012).

Para os autores, existe uma necessidade da inclusão de novas variáveis na busca qualitativa do desenvolvimento que excedem o marco econômico. Também, uma necessidade de reclassificação da política de desenvolvimento regional, como nas relações sociais entre os indivíduos da região e, sobretudo, na busca dos valores além dos econômicos.

Somente a partir de laços comuns, de identidade, que se fortalece no âmbito cultural, econômico e político, é que uma região será construída socialmente, e desta forma, existir de fato para a sociedade. Para construir socialmente uma região, é necessário ainda aumentar sua capacidade de auto-organização, transformando-a de segmentada e passiva em coesa e capaz de se mobilizar em torno de projetos políticos comuns, ou seja, capaz de se transformar em sujeito de seu próprio desenvolvimento (ETGES; DEGRANDI, 2013).

Na visão dos autores, para promover o desenvolvimento regional, atualmente, é necessário observar a dimensão horizontal do processo, ou seja, conhecer minuciosamente a região para explorar suas potencialidades e iniciar meios de uma coesão social com objetivos comuns à população envolvida.

No que tange ao desenvolvimento regional:

No entanto, em países em desenvolvimento com grandes extensões territoriais, como o Brasil, aparecem desigualdades regionais que merecem e necessitam de políticas específicas e adequadas para cada tipo de situação. As diferentes regiões devem ser estudadas em funções de suas características locais e regionais, as quais deveriam reunir organismos governamentais, unidade produtivas, universidades, associações de produtores, sindicatos de trabalhadores e centros de pesquisas, visando a elaboração de planos de desenvolvimento local ou regional, de maneira a contemplar e consolidar uma estrutura de crescimento auto sustentado, com geração de processos inovadores (SANTOS, 2015. p. 04).

O autor conclui que, frente às dimensões territoriais de países como o Brasil, os projetos de desenvolvimento regional não culminam em curtos ou médios prazos, em mudanças estruturais, todavia cooperam para a redução de desigualdades sociais.

E, a redução das desigualdades sociais, na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, por intermédio de organizações da sociedade civil, ocorrerá de forma mais efetiva com parcerias com a administração pública, onde as entidades do Terceiro Setor e as Associações estudadas deverão suprir as obrigações sociais estatais.

O Estado neoliberal, seguindo os mecanismos de mercado, repassa para as regiões a responsabilidade do seu desenvolvimento, submete as comunidades aos desígnios fundamentalistas do mercado, onde, infelizmente, muitas regiões acabam segregadas. Desenvolvimento regional não é chavão, nem moda. Trata-se de um tema que andou um pouco esquecido por um tempo, mas que voltou a frequentar o debate acadêmico e a agenda política nos últimos anos (SOUZA; THEIS, 2009).

Para os autores, o conceito de desenvolvimento regional engloba três dimensões: empírico-descritiva; teórico-analítica e política-normativa.

Desta forma, conceituam desenvolvimento regional:

Mais do que um processo localizado de crescimento econômico e mudança social, que tem por objetivo a melhoria da qualidade de vida material e espiritual de uma comunidade. Aqui se adere a uma compreensão de desenvolvimento na escala regional como um processo de desenvolvimento socialmente equitativo e ecologicamente prudente, apoiado na democratização em todas as escalas, na participação ativa da cidadania na definição de seu paradigma societário, na completa soberania dos sujeitos na escolha de seu futuro (SOUZA; THEIS, 2009, p. 12).

O debate sobre políticas de desenvolvimento, anteriormente, limitava-se a compreender quais seriam os papéis do Estado e dos mercados neste contexto. Mas, atualmente, foi ampliada essa discussão.

As organizações da sociedade civil, cada vez mais, estão sendo estudadas como elementos do desenvolvimento.

Nesse sentido: “a investigação sobre as formas de atuação de organizações não-governamentais e associações da sociedade civil tem sido considerada na análise sobre o processo de desenvolvimento com maior frequência.” (OLIVEIRA, 2007, p. 02).

Souza e Theis (2009) afirmam que uma Associação, OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) ou Cooperativa, ou seja, entidades do Terceiro Setor podem ser geradoras de uma formalização de relações sociais de poder e forma dialogada, onde se pensa na região de modo mais sistêmico, cria-se uma instância de governança e se institui, naturalmente, um aglomerado de elementos favoráveis ao desenvolvimento regional.

O estreitamento entre a administração pública e as organizações não governamentais (organizações da sociedade civil – Terceiro Setor) poderá contribuir com mais efetividade para o desenvolvimento regional, através das parcerias entre os setores públicos e privados. E tais só serão firmadas com as adaptações necessárias pelas instituições, das exigências do marco regulatório do Terceiro Setor.

Para Sen (2010, p. 29), “O desenvolvimento tem de estar relacionado sobretudo com a melhoria da vida que levamos e das liberdades que desfrutamos.”

Para o autor, a sociedade atual vive em um mundo de privações e superá-las é uma parte do processo de desenvolvimento. Para que isso ocorra, é mister a retirada das fontes de privação de liberdades que representadas, por exemplo, pela pobreza, carência de oportunidades econômicas, negligência dos serviços públicos.

Vieira (2009) compartilha desta linha, destacando que o objetivo do desenvolvimento é além da oferta de bens e serviços oriundos da ampliação de produtividade.

Nesta linha, pontuam Vieira e Santos (2012):

O conceito de desenvolvimento é muito mais abrangente que o conceito de crescimento econômico. Enquanto o último demonstra uma variação na taxa de crescimento do PIB, o primeiro representa a melhoria das condições socioeconômicas dos indivíduos. O desafio é duplo: definir o que significa essa melhoria e quais os critérios para avaliá-la (VIEIRA; SANTOS, 2012, p. 366).

Através de efetivas possibilidades sociais, as pessoas podem, de forma real, planejar seu próprio destino e ajudar uns aos outros (SEN, 2010).

Nesta linha, Vasconcellos e Garcia (1999) asseveram que ao desenvolvimento pertence um conceito mais qualitativo, de onde abrangem também os indicadores de bem-estar econômico e social (pobreza, desemprego, desigualdade, condições de saúde, alimentação, educação e moradia).

Já Bresser-Pereira (2014) entende desnecessária e sem sentido a distinção entre desenvolvimento econômico e crescimento econômico:

O que faz sentido não é a distinção entre desenvolvimento econômico e crescimento econômico, mas entre crescimento econômico (ou desenvolvimento econômico), por um lado, e desenvolvimento humano ou progresso, por outro. O crescimento econômico às vezes pode ser injusto, às vezes ser ofensivo à natureza; o desenvolvimento humano, por definição, não pode, porque para que este se materialize não é suficiente melhorar os padrões de vida; é também necessário observar algum avanço nos outros quatro objetivos políticos que as sociedades modernas definiram para si próprias (BRESSER-PEREIRA, 2014, p. 56).

Aperfeiçoando e dividindo as características que influenciam o desenvolvimento, Santos, et. al. (2012) asseveram que, historicamente, o desenvolvimento representa um conceito erigido em três diferentes visões paradigmáticas, a saber: como crescimento econômico, como preenchimento das necessidades básicas e como fator de sustentabilidade socioambiental.

Prosseguem os autores aduzindo que, pelo fato de o desenvolvimento configurar um termo que possui várias dimensões, possui a amplitude e a capacidade de abranger múltiplos aspectos. E, assim, congrega desde a preocupação com os aspectos ambientais até a expansão do prazo de planejamento, não separando do modelo de desenvolvimento por crescimento. Para entendimento do processo de desenvolvimento, necessário uma abordagem nas dimensões econômica, política, social e ambiental, não devendo o conceito ser trabalhado de forma fragmentada.

Dessa forma, o desenvolvimento será constituído pela referência que determinada sociedade possui em relação ao crescimento da renda, a melhoria das condições sociais e sustentabilidade/problemas e processos sociais, não podendo, pois, ser abordado e medido em somente única dimensão, mas sim os relacionando concomitantemente.

Conclui-se que as entidades do Terceiro Setor, independentemente de sua esfera de atuação, contribuem com o processo de desenvolvimento uma vez que na

execução de suas atividades engloba as quatro dimensões trazidas por Santos, et. al. (2012).

A efetivação do desenvolvimento regional não ocorrerá através da aplicação de modelos econométricos, mas através de ações que colaborem com as políticas endógenas (VIEIRA; SANTOS, 2012).

Souza e Theis (2009, p. 89) descrevem o desenvolvimento endógeno como sendo um “processo de desenvolvimento sustentável regional, onde passa a ser um processo contínuo de absorção do excedente gerado localmente”.

Fundamentam os autores que não se trata do isolamento de uma determinada região, mas uma reorganização interna da estrutura econômica, política e social, favorecendo um ambiente propício para a gestão do excedente.

Frisando a política regional, dispõe a literatura:

A definição de novas centralidades urbanas e redes urbanas, que sirvam de apoio ao desenvolvimento de regiões de menor ocupação e de grande potencial econômico e, ao mesmo tempo, contribuam tanto para reduzir o fluxo migratório para as grandes metrópoles brasileiras, como para a alteração no ordenamento do território. Os instrumentos para a centralidade são transportes, serviços públicos, serviços educacionais, serviços à produção, serviços sociais. Entende-se que a conjugação dos quatro elementos instrumentos antes mencionados permitirá avançar no sentido da desconcentração produtiva, de uma melhor integração e ordenamento do território, com coesão econômica, social e política, em prol de uma Nação mais justa e mais solidária (DINIZ, 2006, p. 16).

Para o autor, um dos elementos para a centralidade é o serviço social. Assim, nota-se, pois, o papel preponderante das entidades do Terceiro Setor (organizações da sociedade civil) como diretriz para novas centralidades urbanas e redes urbanas ou aperfeiçoamento e/ou crescimento de uma centralidade já existente.

Portanto, as entidades do Terceiro Setor possuem importante papel e missão para a supressão dos obstáculos que dificultam e, muitas vezes, impedem de forma total o homem de ser um verdadeiro e atuante agente de suas liberdades.

3 MÉTODO

A presente seção destina-se à explicitação do método a ser realizado na pesquisa, com a descrição, as características metodológicas, a definição da amostra, os procedimentos de coletas e a análise dos dados.

Vergara (2004) afirma que todo trabalho científico há de se ter um método, ou seja, uma orientação, uma forma, uma lógica de pensamento. O procedimento de coleta de dados advém da escolha do método.

Nota-se que o método bem planejado e executado é crucial para o êxito do desenvolvimento da pesquisa e do cumprimento do objetivo proposto.

3.1 Tipo de pesquisa

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi realizada uma abordagem qualitativa com objetivo exploratório, e procedimentos técnicos de formas documentais e estudo de caso comparativo.

Nos dizeres de Silva e Menezes (2005), a pesquisa com abordagem qualitativa, pretende decifrar os fenômenos e fornecer significado aos dados obtidos, onde o pesquisador analisa de forma indutiva os dados.

Desta forma, foram mensuradas as formas de gestão de parcerias das organizações do Terceiro Setor, no setor da saúde.

No que tange à diferenciação do método qualitativo do quantitativo, afirma Oliveira (2004):

Com relação ao emprego do método ou abordagem qualitativa esta difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir as unidades ou categorias homogêneas (OLIVEIRA, 2004, p. 116).

Assim, dentro da área administrativa das Associações estudadas, foi aplicado o método qualitativo.

Referida abordagem foi eleita, para decifrar os métodos de gestão de parcerias, em análise, utilizados pelas três associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, com a administração pública, e, desta forma, atendendo os objetivos desta pesquisa.

Visando a proporcionar uma maior familiaridade com o problema, haja vista que o tema de parcerias com a administração pública contempla uma nova legislação (marco regulatório), com um planejamento flexível, esta pesquisa busca explorar e conhecer as formas utilizadas nesta gestão.

Assim, será realizada uma pesquisa de campo exploratória, que é assim conceituada pela literatura:

Pesquisa de campo exploratória são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 188).

Corroborando, Santos, Oliveira e Morais (2010, p. 23) descrevem que a pesquisa exploratória é utilizada “quando visa explicitar a natureza de um problema formulado, apoiando a construção das hipóteses relacionadas e ao aprimoramento da ideia central da pesquisa”.

Em complementação, a investigação exploratória não deve ser confundida com leitura exploratória (VERGARA, 2004).

Desenvolveu-se uma pesquisa documental, nas três organizações da sociedade civil (associações) que foram estudadas, por meio dos seguintes documentos: Estatuto; regimento interno; inscrição, certidões e situação cadastral junto a Receita Federal, Certidões Negativa de Débitos Federais, Certificados de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) e Certidões do FGTS. Referidos documentos, não receberam tratamento analítico.

Nesse sentido, acerca do atributo da pesquisa documental:

A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 174).

Coletaram-se dados com pesquisa nos documentos acima elencados, buscando dados e/ou elementos ali existentes e, porventura, inexistentes na prática administrativa das três associações estudadas.

Ademais, posiciona Severino (2007) que a pesquisa documental utiliza-se de documentos no sentido amplo, não apenas impressos, mas também de outros tipos, os quais não tiveram nenhum tratamento analítico, sendo assim matéria prima para o pesquisador realizar sua investigação e desenvolver sua análise.

Ainda no que tange ao delineamento, optou-se, também, pelo estudo de casos múltiplos – multicasos. Segundo Yin (2005), a pesquisa de caso inclui tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos.

A primeira palavra de aconselhamento que se pode dar é que, embora todos os projetos possam levar a estudos de caso bem-sucedidos, quando você tiver escolha (e recursos), é melhor preferir projetos de casos múltiplos a projetos de caso único. Mesmo que você só possa fazer um estudo de caso de dois casos, suas chances de fazer um bom estudo de caso serão melhores do que usar projeto de caso único. Os projetos de caso único são vulneráveis no mínimo porque você terá apostado todas as suas fichas num único número. Mais importante do que isso, os benefícios analíticos de ter dois (ou mais) casos podem ser substanciais (YIN, 2005, p. 75).

Segundo Yin (2005, p. 23): “Deve haver estudos de caso exploratórios, estudos de caso descritivos ou estudos de caso explanatório”.

Diante desse permissivo, a presente pesquisa foi contemplada pelo estudo de caso múltiplos (multicasos) exploratório, pelos motivos já expostos acima.

O trabalho de campo que envolve a análise de duas ou mais unidades investigadas é denominado estudo multicaso (MARTINS, 2008).

Martins (2008) ressalta que, para execução de um estudo de caso, a realização da pesquisa documental é fundamental para a melhor compreensão do caso, bem como para respaldar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, permitindo a confiabilidade de achados por meio de triangulação de dados e de resultados.

Neste viés, foram cotejados os conteúdos oriundos dos documentos pesquisados com os resultados das entrevistas realizadas, conforme disposto no item procedimentos de coleta de dados, avante exposto.

Ao estudar três associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, foi realizado um estudo de casos múltiplos, que é assim aconselhado pela literatura:

A primeira palavra de aconselhamento que se pode dar é que, embora todos os projetos possam levar a estudos de casos bem-sucedidos, quando você tiver escolha (e recursos), é melhor preferir projetos de casos múltiplos a projeto de caso único. Os projetos de caso único são vulneráveis no mínimo porque você terá apostado ‘todas suas fichas num único número’. Mais importante do que isso, os benefícios analíticos de ter dois (ou mais) casos podem ser substanciais (YIN, 2005, p. 75).

Quanto à forma de pesquisa de campo, a abordagem executada foi por intermédio de entrevista semiestruturada aplicada nas instituições estudadas.

Atendendo ao pedido das associações estudadas, bem como nos termos do projeto enviado e parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa, anexo B, não foram identificadas as organizações pesquisadas, bem como os membros entrevistados, por questão de preservação no desenvolvimento do estudo.

Marconi e Lakatos (2003, p. 281) descrevem que a pesquisa semiestruturada (que também é conhecida de assistemática, antropológica e livre), é utilizada quando: “o pesquisador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”.

Neste sentido, Rampazzo (2013) descreve que, neste tipo de entrevista, o entrevistador possui uma liberdade para adaptar suas perguntas a determinada situação.

Os dados coletados em campo forneceram subsídios qualitativos, não constituindo objeto deste estudo, uma abordagem ou aprofundamento em eventuais dados de ordem quantitativa.

A discussão dos resultados foi tratada a partir da ótica da inovação legislativa do marco regulatório do Terceiro Setor, referentes às exigências para parcerias com a administração pública.

3.2 Área de realização

Toda a pesquisa foi realizada e desenvolvida na região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, com um recorte nas três maiores cidades desta região (São José dos Campos, Taubaté e Jacareí) em três associações privadas do mesmo segmento (atividades de atenção à saúde humana).

Fazem parte desta região 39 municípios, estabelecidos em 5 sub-regiões, a saber: 1: Caçapava, Igaratá, Jacareí, Jambeiro, Monteiro Lobato, Paraibuna, Santa Branca e São José dos Campos. 2: Campos do Jordão, Lagoinha, Natividade da Serra, Pindamonhangaba, Redenção da Serra, Santo Antônio do Pinhal, São Bento do Sapucaí, São Luiz do Paraitinga, Taubaté e Tremembé. 3: Aparecida, Cachoeira Paulista, Canas, Cunha, Guaratinguetá, Lorena, Piquete, Potim e Roseira. Quatro: Arapeí, Areias, Bananal, Cruzeiro, Lavrinhas, Queluz, São José do Barreiro e Silveiras. 5: Caraguatatuba, Ilhabela, São Sebastião e Ubatuba. (SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO METROPOLITANO, 2012).

Figura 2.: Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.



Fonte: Emplasa, 2015.

Os critérios utilizados na escolha das cidades onde estão situadas as entidades pesquisadas são o número do PIB total em reais e o número da população, embasados nos dados do SEADE, 2014 e 2016 respectivamente.

Tabela 3: PIB total em reais dos maiores municípios da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte

Cidade	PIB	Ano
São José dos Campos	30.927.049,98	2014
Taubaté	15.436.985,01	2014
Jacareí	9.414.192,52	2014
Pindamonhangaba	6.227.819,98	2014
Guaratinguetá	4.471.713,41	2014

Fonte: SEADE, 2014.

Tabela 4: Municípios mais populosos da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte

Cidade	População	Ano
São José dos Campos	680.008	2016
Taubaté	296.449	2016
Jacareí	221.650	2016
Pindamonhangaba	157.459	2016
Guaratinguetá	116.020	2016

Fonte: SEADE, 2016.

Buscou-se organizações com a mesma descrição da natureza jurídica, junto ao Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, da Receita Federal, ou seja, associações privadas, com atividades principais voltadas à área da saúde.

A escolha pela organização privada sem fins lucrativos de São José dos Campos/SP ocorreu pelo fato de a mesma prestar serviço de benefício público na área da saúde, ou seja, atingindo a todos indistintamente, não apenas atendendo um coletivo (de natureza endógena), como pontua Violin (2010). Bem como por ser o único complexo de tratamento multiprofissional especializado em oncologia pediátrica de toda a Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, habilitado pelo Ministério da Saúde como UNACON – Unidade de Alta Complexidade em Oncologia Exclusiva de Oncologia Pediátrica, conforme Portaria n.º 62/SAS/MS de 11 de março de 2009 e Portaria n.º 102/SAS/MS de 03 de fevereiro de 2012. A referida informação foi obtida antes do início da pesquisa, através do site da Associação.

Foi escolhida a entidade sem fins lucrativos de Taubaté/SP, também por ser uma prestadora de serviços de natureza exógena, ou seja, pública, em consonância com Violin (2010). Outro fator que contribuiu para escolha da pesquisa nesta entidade residiu no fato de esta ser a única unidade do país de Banco de Leite Humano fora de um hospital, vinculado e mantido por uma instituição assistencial e filantrópica na área da saúde, não governamental e pertencente ao Terceiro Setor. Esse dado foi obtido de forma prévia à pesquisa, por meio do documento público da organização – relatório das atividades desenvolvidas no ano de 2015.

O critério de escolha para estudar a associação privada sem fins lucrativos de Jacareí/SP ocorreu pela mesma condicionante das demais instituições: ser uma fornecedora de serviços da área da saúde que beneficia todo tipo de público e não somente um grupo determinado de associados, nos termos da literatura de Violin (2010). Também foi fator contribuinte nesta escolha o fato de ser um hospital referência regional e microrregional em alguns serviços (UTI cardiovascular e atendimento materno infantil), o que abrange as cidades de Jacareí, Igaratá, Santa Branca, Caçapava, Caraguatatuba, Ubatuba, São Sebastião e Ilha Bela, todas do Estado de São Paulo, e componentes da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte. Tomou-se conhecimento desta informação, previamente à realização da pesquisa, por meio do site da organização.

Adicionalmente às atividades desenvolvidas e suas referências, optou-se pelas três entidades, também, por se tratarem- de associações com mais de vinte anos de existência, conforme verificado nos documentos públicos dos respectivos Estatutos.

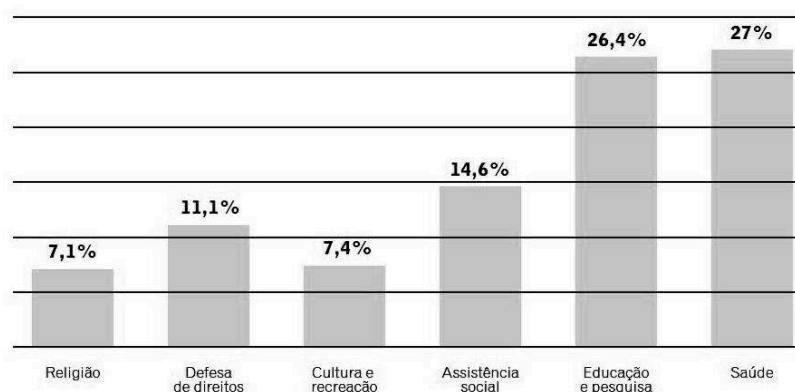
3.3 População e amostra

Foi considerada população três associações privadas sem fins lucrativos com atividades e objetivos voltados à área da saúde, com sede em São José dos Campos/SP, Taubaté/SP e Jacareí/SP.

A organização de São José dos Campos/SP foi fundada em 1995 com abertura de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) no ano de 1996 e possui como atividade principal o atendimento hospitalar voltado a crianças com câncer. A organização de Taubaté foi fundada em 1943, com abertura de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), no ano de 1968 e possui como atividade principal atenção à saúde humana, por meio de atividades de banco de leite humano. A organização de Jacareí/SP foi fundada em 1980, com abertura de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) no mesmo ano e possui como atividade principal o atendimento hospitalar em geral.

Segundo a Secretaria-Geral da Presidência da República (2012), as organizações da sociedade civil que mais empregam profissionais são as que atuam nas áreas da saúde, com 27%, seguidas das áreas de educação e pesquisa.

Figura 3: Áreas de Atuação das Organizações do Terceiro Setor que mais empregam trabalhadores



Fonte: Secretaria-Geral da Presidência da República, 2012.

Com três entrevistados de cada organização que constitui a população desta pesquisa, de áreas de atuação distintas, foi possível realizar um amplo estudo multicase, pesquisando as áreas envolvidas na gestão destas entidades, a saber: Diretiva; Administrativa e Contábil.

Desta forma, são totalizadas nove entrevistas.

Justifica-se tal escolha pelo fato dos empregados ou voluntários operacionais não possuírem acesso a determinadas documentações das instituições pesquisadas, tampouco poder decisório administrativo organizacional no tocante à gestão de parcerias. Ademais, a gestão de parcerias de organizações do Terceiro Setor envolve os aspectos delimitados nos setores da amostra desta pesquisa.

3.4 Instrumento

A entrevista semiestruturada foi o instrumento utilizado nesta pesquisa.

Justifica-se tal escolha pelo fato de o tema exigir uma maior flexibilidade durante a entrevista, onde o entrevistador assume um papel mais livre, com maiores oportunidades para avaliar atitudes e condutas.

Os roteiros de entrevistas utilizadas encontram-se nos apêndices A, B e C, que foram elaborados com esboço na revisão de literatura, bem como das questões centrais que envolvem o problema desta pesquisa, buscando evidenciar a gestão de parcerias entre as Associações estudadas e a administração pública.

Por tratarem de sujeitos de pesquisas diferentes, com cargos diferenciados embora dentro da mesma população, foram elaborados três roteiros de entrevistas.

O instrumento foi construído, por meio de perguntas embasadas nas novas exigências trazidas pelo Marco Regulatório das parcerias do Terceiro Setor (Lei n.º 13.019/2014). Foram elaborados três roteiros de entrevistas, com perguntas de forma simples, concreta e precisa, sem qualquer conotação ambivalente, sugestiva ou indiscreta.

Os três roteiros de entrevistas possuem, na sua maioria, perguntas abertas e poucas indagações alternativas/fechadas. Existem algumas perguntas idênticas que foram utilizadas nas três entrevistas dentro da mesma associação pesquisada no intuito de uma confrontação e reconstrução, conforme método utilizado por Souza (2009).

Souza (2009) afirma que utilizar a primeira declaração de qualquer entrevistado como verdade final é ingênuo e conservador. A informação tem de ser contextualizada para que o pesquisador, de forma qualitativa, possa confrontar os interesses até mesmo inconscientes e pré-reflexivos dos entrevistados.

O instrumento desenvolvido e dividido em três roteiros, conforme apêndices A, B e C buscou desconstruir um discurso simbólico por parte dos dirigentes e demais entrevistados das organizações do Terceiro Setor, bem como levantar o que está por trás dos discursos dominantes no âmbito das organizações, que não possuem fins lucrativos.

3.5 Plano para coleta de dados

Inicialmente, foi submetido o projeto desta dissertação ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade de Taubaté (UNITAU).

Após a aprovação, em 13 de junho de 2016, conforme anexo B, foram iniciadas as primeiras entrevistas semiestruturadas (primeira etapa do estudo de casos), com prévia apresentação dos competentes Termos de Consentimento Livre e Esclarecidos, e coleta de assinaturas dos participantes (anexo A).

Souza (2009, p. 435) assevera que: “tomar a primeira declaração de qualquer entrevistado sobre si mesmo como verdade final é sempre ingênuo e conservador [...]”

Foi seguida, como plano de coleta de dados, a repetição de entrevista para buscar uma melhor qualidade e resultados, através de um método reflexivo, com a segunda etapa das entrevistas semiestruturadas nos termos do apêndice B.

É preferível entrevistar um pequeno número de pessoas, repetindo as entrevistas, do que entrevistar um número bem maior de pessoas, com questões estereotipadas (SOUZA, 2009).

Por fim, foram realizadas as terceiras e últimas entrevistas em cada associação pesquisada, onde se buscou, conforme o método de Souza (2009), aprofundar e dar qualidade na informação obtida, com um esforço vertical de abordagem qualitativa.

As nove entrevistas ocorreram nas respectivas sedes de cada associação pesquisada.

Ressalta-se, ainda, que as entrevistas desta pesquisa foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador, ou seja, no contato direto, no intuito de dirimir eventuais dúvidas e realizar esclarecimentos adicionais.

3.6 Plano para análise de dados

Os dados obtidos por intermédio das entrevistas foram qualitativamente analisados, por meio de um método repetitivo e reflexivo utilizado por Souza (2009).

Trata-se de um modo onde se prima pela qualidade do acesso ao universo recôndito das várias informações, e buscam-se contradições, inconsistências e lacunas das entrevistas anteriores.

Após a ocorrência das entrevistas, realiza-se uma interpretação em conjunto, onde se estudam eventuais inversões no discurso, o que não pode inverter na realidade.

O referido método de análise de dados, segundo Souza (2009), permite uma melhor compreensão da realidade, e desvelam-se situações encobertas por discursos prontos e acabados.

Foi, inicialmente, realizada uma análise individual de cada população estudada, e, posteriormente, sintetizar os dados em um quadro comparativo para melhor visualização dos dados coletados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ESTUDOS MULTICASOS

4.1.1 Associação Privada – São José Dos Campos/SP

A entidade é um hospital de grande porte, segundo critério do SEBRAE utilizado em classificação, pois possui mais de 100 empregados. É constituída juridicamente como associação civil sem fins lucrativos, filantrópica, de caráter assistencial, social e cultural, isenta de qualquer preconceito ou discriminação seja de raça, credo religioso, cor ou política, quer em suas atividades e objetivos sociais, quer entre os componentes de seu quadro associativo.

Quadro 9: Características da Associação de São José dos Campos/SP

Cidade	Data de inscrição do CNPJ	Natureza jurídica	Área de atuação	Situação cadastral	Porte
São José dos Campos/SP	18/04/1996	Associação Privada	Saúde	Ativa	Grande

Fonte: Autor, 2017.

Possui como objetivo produzir e disseminar informações úteis ao diagnóstico e tratamento de crianças e adolescentes com câncer, ser mantenedora de prestação de serviços públicos na área de saúde, priorizar as crianças e adolescentes carentes, de acordo com as finalidades estatutárias da entidade, atendendo, assim, as suas carências emergenciais de recursos humanos e materiais, e colaborando com as pessoas e entidades interessadas no desenvolvimento de atividades voltadas ao combate ao câncer infanto juvenil, organizar e executar, dentro de suas possibilidades a assistência material, moral, social, educacional, prestar assistência médica e hospitalar, prevenir, promover e reabilitar a saúde.

Os recursos financeiros e o patrimônio da entidade provêm de: contribuição dos associados; verbas a ela, encaminhadas por instituições financiadoras de obras sociais e afins; produtos por ela comercializados; doações, subvenções e parcerias com o Estado; aplicações financeiras. Todos os bens e recursos serão obrigatoriamente aplicados nas finalidades às quais a entidade se destina.

4.1.1.1 Primeira fase de entrevista

Por exigência da associação, a entrevistada não será identificada. Primeira entrevista foi realizada em 02 de julho de 2016, na sede da organização, com uma das Diretoras da instituição, que coordena o grupo de voluntários, que se encontra na instituição desde o ano de 2000 e na coordenação do trabalho voluntário desde 2007.

Quadro 10: Informações da Primeira Entrevistada da Associação de São José dos Campos/SP

Idade	Formação	Cargo que exerce na Associação	Tempo que atua na Associação
57 anos	Pedagogia Pós Graduada em RH	Vice Secretária – membro da Diretoria e Coordenadora do trabalho voluntário	Desde 2007

Fonte: Autor, 2017.

A entrevistada é voluntária e membro da Diretoria da organização, com o cargo de vice-secretária, possuindo poderes decisórios e negociais (autonomia) em nome da instituição.

Trabalhei na GM, onde o Presidente era muito comprometido com o voluntariado, e ele incentivava os empregados a serem voluntários. Eram formadas equipes, células para atuação. E, através da GM conheceu a associação de São José dos Campos, no ano de 2000. A GM, inclusive, começou a ajudar a instituição. Comecei através do departamento de Recursos Humanos da GM. Todo mês tinha que ter no mínimo oitenta horas de voluntariado. Era uma meta (PRIMEIRA ENTREVISTADA, SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2016).

Trata-se de uma entidade do Terceiro Setor (Associação Privada), situada em São José dos Campos (Região Metropolitana do Vale do Paraíba e do Litoral Norte), com sede própria, regularmente cadastrada na Receita Federal do Brasil, com atividade principal de atendimento hospitalar.

Fundada em 1995 e atuante, de fato, desde 1996, a organização possui como um dos seus objetivos aumentar a expectativa de vida e garantir a oferta e a qualidade global do tratamento oferecido integral e indistintamente a crianças e jovens com câncer, diagnosticados entre 0 a 19 anos, independentemente de sexo, cor, religião ou posição econômica.

Esta Associação é a única da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e do Litoral Norte com tratamento multiprofissional especializado em oncologia pediátrica,

habilitada pelo Ministério da Saúde como UNACON – Unidade de Alta Complexidade em Oncologia Exclusiva de Oncologia Pediátrica.

Conforme relatado pela entrevistada, toda a Diretoria, o corpo diretivo da organização, é voluntária. A Diretoria é o órgão soberano da instituição, sendo dividida em área administrativa e equipe multidisciplinar composta por médicos, enfermeiros, psicopedagogo, pedagogo, serviço social, psicologia.

A Presidente da instituição é voluntária e trabalha 24 horas voluntariamente. Todo o corpo diretivo é voluntário. O vice-presidente, aposentado da GM também é voluntário, onde o filho foi portador de câncer. A primeira Secretária da Diretoria teve a filha que faleceu de câncer quando criança e hoje o hospital leva o seu nome. Ela foi uma das fundadoras da instituição. Todo mundo da diretoria é voluntário. Não tem ninguém que recebe (PRIMEIRA ENTREVISTADA, SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2016).

Atualmente, a entidade conta com 120 voluntários fixos, ativos diariamente, com o devido Termo de Voluntariado assinado, sendo, inclusive, auditados externamente.

Segundo a entrevistada, no âmbito médico não mais pode ocorrer o voluntariado.

A parte médica e equipe multidisciplinar é uma exigência da vigilância sanitária e ANACON que a parte técnica tem que ser funcionária do hospital. O voluntário não pode tratar o paciente. Por exemplo, 'eu sou ortopedista e quero tratar o paciente voluntariamente' – não pode, porque ele não dá continuidade ao tratamento. É uma exigência do Ministério da Saúde para o hospital ser reconhecido nacionalmente. Aqui é reconhecido nacionalmente pela ANACON (PRIMEIRA ENTREVISTADA, SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2016).

A instituição conta com normas internas de comportamento código de ética, treinamento.

Relata a entrevistada que a organização Possui parcerias com o Município de São José dos Campos, onde, por dois dias da semana, ocorre o mutirão da saúde; o Município repassa à entidade entrevistada uma quantia fixa mensal para cirurgias de crianças, diminuindo assim, as filas de esperas cirúrgicas da administração pública municipal. Por ser uma organização reconhecida pelo Governo Federal ANACON, possui cautela na prestação de contas.

Hoje nós temos um acordo com a Prefeitura de São José dos Campos que funciona assim: nosso centro cirúrgico tem dias que ele está ocioso, e não pode. Tem um acordo com a Prefeitura, onde dois dias na semana faz mutirão da saúde. O que é este mutirão da saúde? A Prefeitura repassa

para o hospital R\$ 15.000,00 mensal, e todas as crianças que estão na fila de espera de cirurgia de garganta, perninha, fimose e tudo mais, vem fazer a cirurgia aqui. Isto gera uma esvaziada na fila de espera da rede pública. Antes da associação se tornar um hospital, tinha cinco leitos no hospital da vila industrial. Quando o hospital foi construído, o município começou a passar essa verba para a associação (PRIMEIRA ENTREVISTADA, SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2016).

As verbas recebidas dos governos municipal e federal são regularmente auditadas, por auditores externos, sendo que a instituição possui departamento jurídico.

A organização atende trinta e nove cidades do Vale do Paraíba e Litoral Norte, tendo, com maior desafio, a dificuldade financeira. Oitenta e cinco por cento do atendimento da organização são crianças do SUS (Sistema Único de Saúde) sendo que o repasse é ínfimo, muitas vezes cobrindo apenas dez por cento do efetivo gasto, fazendo com que seja necessário captar recursos com parcerias, campanhas e doações.

Oitenta e cinco por cento do nosso atendimento são crianças do SUS, das unidades básicas de saúde. Qual é o repasse o SUS? O repasse do SUS é insignificante. Por exemplo: o cateter custa para ser colocado R\$ 4.500,00. O SUS repassa para o hospital R\$ 400,00, nem 10%. O resto a instituição precisa buscar dinheiro em algum lugar. Então a organização via atrás de parcerias e da sociedade com a realização de campanhas. E, agente sobrevive desta forma (PRIMEIRA ENTREVISTADA, SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2016).

Uma das maiores formas de arrecadação da instituição é através do programa da Nota Fiscal Paulista, em que, em média, cento e cinquenta e sete mil Notas Fiscais Paulistas são cadastradas.

Por fim, a entrevistada ressaltou: “A instituição se mantém de grão em grão, o Terceiro Setor é miséria”.

4.1.1.2 Segunda fase de entrevista

Por exigência da associação, a entrevistada não será identificada. A segunda entrevista foi realizada em 15 de setembro de 2016, na sede da organização, com a coordenadora do departamento institucional, que cuida da captação de recursos, projetos, campanhas, eventos e ações externas da instituição. A entrevistada é empregada e está na organização há dezessete anos, e não atuou em outra instituição sem fins lucrativos.

Quadro 11: Informações da Segunda Entrevistada da Associação de São José dos Campos/SP

Idade	Formação	Cargo que exerce na Associação	Tempo que atua na Associação
36 anos	- Administração de Empresas	Coordenadora do departamento institucional	Desde 1999

Fonte: Autor, 2017.

Conforme expõe a entrevistada, todos os valores arrecadados são destinados, na sua totalidade, aos objetivos da instituição, nos termos do estatuto social, no caso específico da organização, o tratamento da criança com câncer.

Todo recurso que entra é focado no Terceiro Setor. Eu sinto a necessidade de ter um recurso para o colaborador, para o incentivo de um estudo. Mas, não que a instituição não queira, mas que realmente o foco maior é o final, no nosso caso, o tratamento do câncer (SEGUNDA ENTREVISTADA, SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2016).

Na organização, existe atualmente uma parceria, na forma de convênio, com a Prefeitura Municipal de São José dos Campos, denominada de mutirão da saúde, que envolve cirurgias eletivas. Também possui parceiras, no âmbito estadual e principalmente federal, de emendas parlamentares. E o próprio convênio com o SUS (Sistema Único de Saúde) é também uma parceria na esfera federal.

O departamento institucional da associação, juntamente com a Diretoria fica responsável pela solicitação e gestão de parcerias. Após a execução da parceria, aí envolve o departamento de prestação de contas, de suprimentos, compras e outros necessários. Para conseguir a parceria é um namoro com o órgão público e você já começa o ano fazendo este namoro (SEGUNDA ENTREVISTADA, SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2016).

A entrevistada ressalta a dificuldade de receber dinheiro público, pois as exigências são muitas, e, sendo assim, várias organizações não conseguem realizar uma parceria. Precisa, realmente, estar bem organizado administrativamente, com toda a documentação em dia.

Cada vez mais, a dificuldade para obtenção de um recurso público é maior. Após a prestação de contas, surgem novos desafios para alcançar novas parcerias.

A organização procura, sempre que possível, custear para alguns empregados cursos de aprimoramento/atualização, relacionados às áreas de recursos públicos e prestação de contas. Recentemente, a entrevistada participou de um curso em Brasília.

Salienta a entrevistada que, mesmo uma organização preparada com departamentos específicos para parcerias e prestação de contas, sofre com as inúmeras exigências. A instabilidade política e econômica que vive o país atualmente também tem inviabilizado parcerias.

O departamento institucional é o responsável pela gestão de parcerias. E, quando se trata de emenda parlamentares, a Diretoria da organização (com dois ou três diretores em média), também atua nesta área, com mais ênfase no contato inicial e burocrático, para cadastro. Após, em um segundo momento, existe uma equipe que cuida dos suprimentos e outra que realiza e atua na prestação de contas da parceria.

Muitas vezes, as parcerias envolvem, necessariamente, outros departamentos da organização. No âmbito federal, as parcerias possuem um longo processo burocrático até a sua efetivação, e, por isso, contam com a participação, no início, da diretoria da instituição.

A totalidade dos recursos da organização é destinada exclusivamente para o objetivo final da associação – o tratamento do câncer. Quando é realizada uma atividade meio para obtenção da atividade fim, necessita-se de um patrocínio específico para esta atividade, não retirando o dinheiro do tratamento das crianças para a realização, por exemplo, de um evento.

Todo recurso da instituição: campanha; eventos; emendas parlamentares; parcerias são todos voltados para missão e visão da instituição que é o tratamento da criança com câncer. Se a gente quiser hoje, por exemplo, fazer um caminhada como a que vai ocorrer no próximo dia 30, a gente tem que buscar um patrocínio para isto. Não pode tirar nenhum recurso do objetivo da instituição.

A gente tem o recurso beneficiado (que é o recurso de fora para dentro), e os recursos realizadores que são os que a instituição realiza e busca. Possui então duas entradas e saídas das verbas (SEGUNDA ENTREVISTADA, SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2016).

Com relação às iniciativas das parcerias, existem, dentro da organização, os beneficiados (que são os recursos com a procura externa, de fora para dentro), e os realizadores (por iniciativa e busca da organização), portanto, possuindo duas disposições.

Previamente, existe um estudo interno da viabilidade ou não de parcerias, para somente após iniciar possíveis contatos neste sentido.

É muito difícil receber dinheiro público. Os projetos de recursos estadual, mas, principalmente o federal cada vez mais a dificuldade é maior. A gente acompanhado muito quando vai para Brasília nos cursos a dificuldade. Mesmo as instituições preparadas, com departamentos responsáveis com pessoas que só cuidam de parceiras, mesmo assim eles estão dificultando muito.

A gente está com um projeto chamado PRONON. Tinha um recurso de obras e de capacitação de colaboradores. A capacitação está acontecendo para profissionais da área da saúde, e parte de obras eles aprovaram e recorreram. Com esta histórica toda que está no Brasil e em Brasília, resumindo, nós vamos ter que devolver o dinheiro, porque todas as obras que eles tinham aprovados eles voltaram atrás. Cancela e devolve o dinheiro (SEGUNDA ENTREVISTADA, SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2016).

A organização entrevistada possui um departamento próprio de prestação de contas dos recursos recebidos, sendo uma contabilidade escriturada com todos os registros em livros próprios. Também possui departamentos de gestão de contratos, jurídico e auditoria externa especializada em Terceiro Setor.

Finaliza a entrevistada, pontuando que o maior desafio da instituição é a obtenção de recursos.

4.1.1.3 Terceira fase de entrevista

Por exigência da associação, o entrevistado não será identificado. A terceira e última entrevista foi realizada em 15 de outubro de 2016, na sede da associação, com o responsável pelo setor de relações públicas da associação e membro voluntário. O entrevistado nunca atuou em outra entidade sem fins lucrativos.

Quadro 12: Informações do Terceiro Entrevistado da Associação de São José dos Campos/SP

Idade	Formação	Cargo que exerce na Associação	Tempo que atua na Associação
52 anos	- Engenharia - Pós Graduação em Administração	Relações Públicas	Desde 2008

Fonte: Autor, 2017.

Expõe o entrevistado que a associação possui um plano de trabalho para buscar parcerias por meio do departamento institucional e de captação de recursos. Além da auditoria, a própria tesouraria da instituição fiscaliza a execução da parceria. Também, os próprios doadores – empresários parceiros – através de uma comissão, fiscalizam o destino das doações.

O entrevistado ressalta que, praticamente, toda a estrutura da associação foi adquirida por meio de parcerias. O centro cirúrgico, por exemplo, foi adquirido através de parceria com o Cônsul do Japão.

A associação já realizou parcerias com outras entidades, por exemplo, o Hospital do Câncer de Barretos e o GRAAC de São Paulo, para um mesmo fim.

Não existem contas da organização em aberto ou rejeitadas pela administração pública. Também não possui qualquer membro que seja parte integrante da administração pública. A instituição não possui qualquer finalidade política ou religiosa.

A captação dos recursos para a organização executar suas finalidades, bem como mudanças das regras do governo (administração pública) são os maiores desafios da entidade hoje. Apenas para ilustrar, o entrevistado salientou que, nesta semana, houve uma redução, por parte do governo, do percentual do repasse a título do convênio da Nota Fiscal Paulista e a entidade teve uma redução do recebimento em torno de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) no semestre.

Essa semana a gente teve uma preocupação muito séria, porque a gente estava retirando da captação da Nota Paulista em torno de R\$ 270.000,00 por semestre. E como o imposto diminuiu, a gente arrecadou R\$ 172.000,00. Isso realmente nos preocupa, porque vamos ter que correr mais atrás ainda de captação esse mês. Esse mês vai ficar bem vermelho (TERCEIRO ENTREVISTADO, SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2016).

Portanto, o entrevistado ressalta que existe uma dificuldade em captar recursos e uma insegurança/incerteza com relação à administração pública, do real valor a ser recebido.

4.1.2 Associação Privada – Jacareí/SP

A entidade é um hospital de grande porte, segundo critério do SEBRAE utilizado em classificação, pois possui mais de 100 empregados.

Possui a associação como finalidades principais: promover, resgatar, restaurar e defender a dignidade da vida humana, desde a fecundação até a morte natural, através dos serviços de saúde; promover o bem estar integral da pessoa humana, buscando desenvolver a consciência do seu próprio valor e identidade, capacitando-a a se auto conduzir nas circunstâncias temporais, políticas e sociais nas quais estão inseridos; promover acolhimento incondicional da vida através do serviço de

saúde, baseado no valor indiscutível da dignidade de cada pessoa; contribuir para o encontro do sentido da vida, da morte, da dor, do sofrimento na vida humana através do serviço de saúde; participar na construção da justiça social através do serviço de saúde; servir como modelo da área da saúde para que as pessoas e equipes desenvolvam-se nos mesmo valores através dos serviços que vierem a desenvolver; fundamentar sua ação nos princípios de moral e ética que partem da consciência da vida como valor supremo e absoluto, o qual não pode ser subordinado a nenhum outro valor; promover ações filantrópicas na prestação de serviços na área da saúde.

Quadro 13: Características da Associação de Jacareí/SP

Cidade	Data de inscrição do CNPJ	Natureza jurídica	Área de atuação	Situação cadastral	Porte
Jacareí/SP	22/10/1980	Associação Privada	Saúde	Ativa	Grande

Fonte: Autor, 2017.

As fontes de recursos para sua manutenção e cumprimento de suas finalidades institucionais são provenientes de receitas obtidas com: serviços prestados por si e seus filiais e departamentos na área da saúde; serviços prestados por associados; receitas da venda e ou locação de seus bens e serviços; contribuições, donativos e/ou legados de pessoas físicas ou jurídicas; contribuições ordinárias e extraordinárias de associações; contratos e/ou convênios com outras instituições; auxílios e subvenções dos poderes públicos; rendimentos de aplicações financeiras; receitas de campanhas de arrecadação, eventos promocionais, rifas, bingos e outros; receitas de produtos associados a (s) logomarca (s) criada (s) pela associação.

A associação aplica suas receitas, rendas, rendimentos e o eventual resultado operacional, integralmente no território nacional, na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos institucionais.

4.1.2.1 Primeira fase de entrevista

Por exigência da associação, a entrevistada não será identificada. A primeira entrevista realizada em 12 de julho de 2016, no anexo à sede da organização, com a gerente de comunicação e captação de recursos. A entrevistada é empregada e está na instituição há trinta anos, iniciou com voluntária atuando por cinco anos sem

auferir salário e também em outras áreas, e, após concluir a graduação, foi contratada.

Quadro 14: Informações da Primeira Entrevistada da Associação de Jacareí/SP

Idade	Formação	Cargo que exerce na Associação	Tempo que atua na Associação
43 anos	-Comunicação Social/ Publicidade - Pós Graduação em Jornalismo Científico	Gerente de Comunicação e captação de recursos	Desde 1986

Fonte: Autor, 2017.

A entrevistada tem experiência em voluntariado. É formada em comunicação social com ênfase em publicidade, pós-graduada em jornalismo científico.

Trata-se de uma entidade do Terceiro Setor (Associação Privada), situada em Jacareí (Região Metropolitana do Vale do Paraíba e do Litoral Norte), com sede própria, regularmente cadastrada na Receita Federal do Brasil, com atividade principal de atendimento hospitalar.

A organização possui 45 voluntários atuantes, e emprega hoje por volta de 950 pessoas contando com a equipe médica, enfermagem, laboratórios, centro de imagem, nutrição, almoxarifado e área administrativa.

Conforme relato, a divisão organizacional da organização entrevistada é assim composta: diretoria da associação mantenedora, abaixo desta diretoria tem a Diretora administrativa e abaixo as gerências – 6 gerências (comunicação, enfermagem, administrativo comercial, controladoria financeira, engenharia de TI e Recursos Humanos). As gerências possuem poderes negociais e decisórios dentro da área, podendo contratar e demitir empregados dentro de sua esfera de gerência, exceto aspectos relevantes em que a diretoria é consultada. O hospital trabalha com planejamento orçamentário, e, dentro deste planejamento, é possível admitir e demitir colaboradores.

O hospital trabalha com planejamento orçamentário. Então tem as linhas orçamentárias e você tem um limite dentro disto para contratar e demitir e isto a gerencia pode fazer. Como toda empresa, nós também estamos em um trabalho de redução de custos e somos envolvidos em atividades para reduzir os custos e isto pode implicar tanto em pessoal, como no próprio processo de trabalho (PRIMEIRA ENTREVISTADA, JACAREÍ, 2016).

Explica a entrevistada que a instituição possui um código de ética (manual de conduta) e regimento interno, que prevê as principais normas de conduta e formas

de atuação ética dos empregados. Existe, dentro da entidade, a integração entre os colaboradores, realizada a cada três meses pelo departamento de Recursos Humanos (RH), onde os novos colaboradores recebem orientações acerca da organização, e os já empregados, oportunidades de reciclagem.

A gente entrega para os colaboradores um manual simples, mas que contem as principais normas e código de ética. Envolve o código de ética e envolve também o regimento interno. Também tem algumas informações de RH que os empregados deve ter e nós fazemos uma integração. A cada três meses a organização realiza uma interação que dura o dia inteiro. Então junta três meses com os funcionários novos e passam por esta integração e possui outras menores (PRIMEIRA ENTREVISTADA, JACAREÍ, 2016).

Também possui departamentos fiscal e contábil próprio, com contabilidade interna, com departamento jurídico terceirizado.

Existem parcerias entre a entidade com a administração pública, quer seja no nível federal, estadual ou municipal. Possui auditores independentes (externos), especializados em Terceiro Setor, para uma melhor gestão da entidade.

O maior desafio para entidade é a questão financeira. O SUS, por exemplo, não cobre os gastos realizados pela associação, mas como é missão desta que todos tenham o direito e o acesso à saúde, conseguir suprir as necessidades do hospital é uma tarefa árdua. O hospital possui déficit todo mês, mas possui como desafio diminuir esse déficit.

É da minha área buscar parcerias tanto a nível federal, estadual ou municipal, que é diferente da prestação de serviços. Tudo aquilo que envolve projetos, chegava de verba via incentivo fiscal, conselhos municipais, ou algum programa federal ou emenda parlamentar. Tudo isso é do meu setor.

Quando você de propõe a atender o SUS você já sabe que não vai cobrir o seus custos, não é um jogo que você entra sem saber. Mas, é a missão do hospital atender aquelas pelas ter o direito e acesso à saúde. Então, o maior desafio é conseguir suprir as necessidades do hospital. Não digo para não ter déficit, porque a gente tem déficit todo mês. O desafio é diminuir este déficit para ficar algo aceitável para ter mais tranquilidade (PRIMEIRA ENTREVISTADA, JACAREÍ, 2016).

4.1.2.2 Segunda fase de entrevista

Por exigência da associação, a entrevistada não será identificada. Segunda entrevista, realizada em 07 de outubro de 2016, na sede da organização, com a gerente do departamento de relações institucionais comunicação e captação de recursos que expôs que a entidade possui um departamento próprio para buscar

parcerias e prestar contas. São escolhidas, pela diretoria, pessoas de confiança para exercer estas funções.

Quadro 15: Informações da Segunda Entrevistada da Associação de Jacareí/SP

Idade	Formação	Cargo que exerce na Associação	Tempo que atua na Associação
43 anos	- Publicidade e Propaganda	Gerente de Relações Institucionais	Desde 2001

Fonte: Autor, 2017.

Informa a entrevistada que atualmente, existem parcerias em vigência com a administração pública federal e estadual, bem como projetos em andamento para buscar recursos públicos. Explica a entrevistada que, quando se trata de uma verba pública federal, a gestão de parcerias é dividida em três áreas de atuação: a realização do projeto que é confeccionado pelo setor de captação de recursos o qual gerencia; a parte de compras que é executada pelo setor próprio de compras da associação; e, por fim a questão de prestação de contas, que é realizada pelo setor de contratos, certidões e prestação de contas, em que o gerente será entrevistado no próximo dia 11 de outubro de 2016.

O governo de um tempo pra cá, com o sistema eletrônico, tem amarrado muito os requisitos para firmar parcerias, inclusive das prestações de contas. É possível identificar o que o hospital precisa e fica tudo muito transparente.

Quando existe parceria com o poder público, tem as etapas necessárias e tem um departamento responsável que cuida dos contratos e prestações de contas, junto com os departamentos de contabilidade e compras, pois precisa anexar nota fiscal (SEGUNDA ENTREVISTADA, JACAREÍ, 2016).

Nesta associação, as parcerias que existiram ou existem ocorrem tanto por iniciativa da organização quanto da administração pública. A administração pública municipal, por exemplo, já forneceu verba para mutirão da saúde, realizado no hospital entrevistado. Mas, na maioria das vezes, a iniciativa parte da organização.

Em todas as parcerias, os recursos são voltados, exclusivamente, para uma relevância pública e social, conforme os objetivos da associação expostos em seu Estatuto Social. A entrevistada entende importante a transparência nas parcerias com a administração pública, e, atualmente, a tecnologia com o sistema eletrônico tem favorecido esta questão.

A auditoria externa auxilia no controle da prestação de contas. Quando ocorre uma parceria com a iniciativa privada, a própria instituição parceira possui um

modelo de formulário a ser seguido, juntando extratos de contas. Já quando ocorre a parceria com a administração pública, a prestação de contas é centralizada no setor de contratos, certidões e prestação de contas, com interface da contabilidade e do departamento de compras da instituição.

A contabilidade da associação é regularmente escriturada e seu balanço é anualmente publicado. E, a cada ano, as exigências de execução e publicação do balanço têm aumentado, com notas explicativas, aumentando assim, a transparência.

A gente publica o balanço anualmente em jornais. Do ano passado pra cá, as exigências foram bem maiores, nós estamos ocupando um espaço bem maior nos jornais, porque aumentaram as exigências como notas explicativas que não eram exigidas (SEGUNDA ENTREVISTADA, JACAREÍ, 2016).

A instituição possui contas separadas por área de atuação, para facilitar a prestação de contas e dar mais transparência no procedimento de parcerias. Por exemplo, existem quatro contas somente no setor que gerencia, a captação de recursos. Hoje, este setor possui quatro contas, mas, dependendo da necessidade, pode vir a ter cinco, seis...O hospital operacional possui uma conta separada. As verbas da captação são específicas.

No caso de verbas públicas, a nossa maior dificuldade é saber quando chega. É uma pergunta que todos me fazem, pois todos sabem o dinheiro que vai vir e para onde vem. Então, aquele departamento que está esperando a quantia sempre fica me perguntando. E, isso a gente não sabe, pois tem vez que passa de ano para outro. Depende muito da política (SEGUNDA ENTREVISTADA, JACAREÍ, 2016).

Relata a entrevistada que os entraves e as dificuldades da organização são concernentes às verbas públicas, consistem na incerteza da data exata para o recebimento da quantia objeto da parceria. Após a finalização da parceria, sabe-se que o dinheiro vem e para onde dever ser utilizado dentro da instituição. Contudo, não se sabe a data que ele será depositado na conta da organização. E, muitas vezes, o setor ou departamento aguarda ansiosamente a verba para comprar ou realizar algo dentro da associação.

4.1.2.3 Terceira fase de entrevista

Por exigência da associação, o entrevistado não será identificado. A terceira e última entrevista foi realizada em 11 de outubro de 2016, na sede da associação, com o tesoureiro e responsável pela prestação de contas dos recursos recebidos através de parcerias. Há vinte anos, atua nesta função dentro da associação.

Quadro 16: Informações do Terceiro Entrevistado da Associação de Jacareí/SP

Idade	Formação	Cargo que exerce na Associação	Tempo que atua na Associação
64 anos	Economia	Tesoureiro	Desde 1996

Fonte: Autor, 2017.

Segundo o entrevistado, a associação possui plano de trabalho para buscar e executar parcerias, que ocorre em outro setor da instituição. Na área da saúde, o que mais trabalho. O governo, não realiza reajuste em tabelas de preços para parcerias. Há mais de dez anos, não existe reajuste no repasse, mas sim programas do governo a que a instituição pode aderir para complementar ao pagamento de uma parceria.

Atualmente, por exemplo, existe em vigência uma parceria com a administração pública estadual, para complementar uma verba destinada à instituição, denominada “Pró Santa Casa II”.

Eu faço a prestação de contas e mando ao Diretório Regional de Taubaté que manda para o Tribunal de Contas. O Tribunal de Contas tem toda uma norma. Nós participamos de treinamentos, pois tem que está tudo ok. Agora mesmo vai ter outro treinamento pois estão mudando o sistema (TERCEIRO ENTREVISTADO, JACAREÍ, 2016).

O entrevistado ressalta que possui auditoria da instituição contratada, que é uma auditoria independente – externa, é obrigada por ser uma instituição filantrópica e por possuir um faturamento que a legislação exige. Mas, a prestação de contas que o entrevistado realiza está sujeita ao crivo do Tribunal de Contas, que possui uma série de normas que a organização deve obedecer.

Existem vários equipamentos dentro da instituição que foram adquiridos com verba oriunda da administração pública. Os equipamentos são, hoje, uma deficiência em todas as entidades de saúde.

A área da saúde possui uma porcentagem obrigatória de destinação por parte do poder público, o que facilita as parcerias, desde que a organização cumpra todos os requisitos exigidos.

A associação entrevistada nunca atuou em rede dentro de uma parceria. E o entrevistado expõe que, infelizmente, a Santa Casa da cidade de Jacareí está em intervenção há mais de dez anos, a qual, pelos objetivos e missão, seria uma organização potencial para somar a buscarem juntas, parcerias maiores.

Conforme o entrevistado, não existem contas rejeitadas pela administração pública, pendentes ou em aberto de parcerias anteriormente celebradas pela organização. Inclusive, ressalta o entrevistado, se existir pendência ou não prestação de contas, a associação fica bloqueada para parcerias.

A organização não possui nenhum membro que esteja ligado à administração pública.

O poder público tem, cada vez mais, exigido novas informações e detalhes para quaisquer tipos de parcerias, mas este fato não nos traz muita dificuldade, pois sempre que tem cursos ou reuniões para esta questão eu procuro estar presente. O aspecto financeiro sim, é um desafio (TERCEIRO ENTREVISTADO, JACAREÍ, 2016).

O poder público tem, cada vez mais, exigido novas informações e detalhes para quaisquer tipos de parcerias, mas o entrevistado não visualiza essa questão como maior dificuldade. O aspecto financeiro, sim, é um desafio.

4.1.3 Associação Privada – Taubaté/SP

A entidade é um banco de leite de pequeno porte, segundo critério do SEBRAE utilizado em classificação, pois possui 11 empregados. É uma associação de direito privado, associação civil sem fins econômicos ou lucrativos, com finalidade de elaborar, desenvolver e gerir conjunto multidisciplinar de ações que visem a promover os direitos das crianças, adolescentes e gestantes, no âmbito da promoção da Saúde Integral, e, ainda, desenvolver projetos, programas, ações e campanhas em conformidade com as disposições do Estatuto da Criança e do Adolescente.

Quadro 17: Características da Associação de Taubaté/SP

Cidade	Data de inscrição do CNPJ	Natureza jurídica	Área de atuação	Situação cadastral	Porte
Taubaté/SP	11/06/1968	Associação Privada	Saúde	Ativa	Pequeno

Fonte: Autor, 2017.

É uma organização do Terceiro Setor com título de reconhecimento como Utilidade Pública Municipal, Utilidade Pública Estadual e Utilidade Pública Federal.

A receita para manutenção de suas finalidades será constituída de contribuições regulares dos associados, donativos em dinheiro e em espécie, rendimentos dos investimentos, aluguéis, auxílios e subvenções de qualquer natureza e resultados de promoções beneficentes. A associação aplica integralmente suas receitas, rendas, rendimento e o eventual resultado operacional, integralmente no território nacional e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais.

4.1.3.1 Primeira fase de entrevista

Por exigência da associação, a entrevistada não será identificada. A primeira entrevista foi realizada em 27 de julho de 2016, na sede da organização.

Quadro 18: Informações da Primeira Entrevistada da Associação de Taubaté/SP

Idade	Formação	Cargo que exerce na Associação	Tempo que atua na Associação
64 anos	Psicologia	Tesoureira	Desde 2002

Fonte: Autor, 2017.

A entrevistada é uma das Diretoras da instituição, a ex-Presidente e atual Tesoureira da entidade, que se encontra na organização desde 2002, quando iniciou seu voluntariado. Até hoje, mesmo compondo a Diretoria, ainda é voluntária. Já possui experiência voluntária em outra instituição.

Entrei na instituição como tesoureira, depois fui Presidente e agora sou tesoureira novamente. Estou aqui desde 2002 atuando como voluntária. A Diretoria inteira é voluntária. Pelo estatuto não pode remunerar a diretoria. Já atuei no Instituto São Rafael, como voluntária exercendo a função de tesoureira (PRIMEIRA ENTREVISTADA, TAUBATÉ, 2016).

Trata-se de uma entidade do Terceiro Setor (Associação Privada), situada em Taubaté (Região Metropolitana do Vale do Paraíba e do Litoral Norte), com sede própria, regularmente cadastrada na Receita Federal do Brasil, com atividade principal de atenção à saúde humana.

A instituição foi fundada em 1943 e possui como finalidade elaborar, desenvolver e gerir conjunto de ações que visem a promover os direitos das crianças, adolescentes e gestantes, no âmbito da promoção da saúde integral, desenvolvendo projetos, programas, ações e campanhas em conformidade com as disposições do Estatuto da Criança e do Adolescente.

Atualmente, a organização do Terceiro Setor é a única no Brasil que realiza o banco de leite fora de um hospital e gerido por uma organização do Terceiro Setor. O programa banco de leite fornece todo suporte às mães, com parcerias com hospitais. Realiza pasteurização do leite. Também possui o programa “viva leve”, um programa nutricional que visa a combater a obesidade infantil.

A Diretoria é composta de: Presidente, Vice Presidente, Secretário, 2º Secretário, Tesoureiro, 2º Tesoureiro, Eventos, 2º Eventos, Jurídico e 2º Jurídico, três conselheiros fiscais e três suplentes. A diretoria é o órgão soberano, somente ela possui o poder de negociar e decidir.

Expõe a entrevistada que, atualmente, a entidade emprega onze pessoas (enfermeira, bióloga, auxiliar de enfermagem, motorista, nutricionista, técnica em nutrição, assistente social, médico e psicóloga, todos contratados pela associação, exceto o médico). Possui contador e três voluntários. Possui regimento interno que contempla regras de conduta ética.

Relata ainda a entrevistada que a organização já teve parcerias com a administração pública. A gestão de projetos é realizada pela Presidente e pela Tesoureira. A organização não possui auditoria externa.

A gente recebia subvenção da Prefeitura tanto no banco de leite, quanto no programa viva leve, só que depois eles cortaram do programa viva leve, dizendo que a obesidade infantil é um problema do município e ele que tem que resolver. Do banco de leite em 2013 foi o último, alegando que a organização tem que correr atrás dos hospitais, pois a Prefeitura não tem que o fazer com o leite materno.

Já tivemos subvenção federal para a reforma do telhado de onde hoje funciona o programa viva leve. Verba fixa é difícil. Fazemos um projeto, recebemos a verba e acaba.

Existe um convênio de parceria com a Santa Casa de Pindamonhangaba, mas só com o processo de pasteurização. Realizamos este processo que possui um custo alto. A Santa Casa, neste caso, faz a coleta em Pinda e traz para nós, nós pasteurizamos e devolvemos para eles. Já o H.U. nós

realizamos a coleta e fazemos tudo, pasteurizamos e entregamos prontinho para eles. Eles nos pagam por mês. É feito por escrito, tudo direitinho (PRIMEIRA ENTREVISTADA, TAUBATÉ, 2016).

Ressalta a entrevistada que a associação possui um departamento jurídico dentro da Diretoria, e aponta que o maior desafio é a questão financeira.

O maior desafio é chegar no fim do mês de pagar as contas e os funcionários. Agora, eu gostaria de pagar um salário melhor para os funcionários para incentivar. Eles recebem o piso com o dissídio, mas eu gostaria de dar algo a mais para incentivar, mas não conseguimos. Estamos sempre apertados financeiramente (PRIMEIRA ENTREVISTADA, TAUBATÉ, 2016).

4.1.3.2 Segunda fase de entrevista

Por exigência da associação, a entrevistada não será identificada. A segunda entrevista foi realizada em 21 de setembro de 2016, na sede da organização.

Quadro 19: Informações da Segunda Entrevistada da Associação de Taubaté/SP

Idade	Formação	Cargo que exerce na Associação	Tempo que atua na Associação
31 anos	- Técnica em Administração - Técnica em Enfermagem	Coordenadora Administrativa	Desde 2015

Fonte: Autor, 2017.

A segunda entrevista foi realizada em 21 de setembro de 2016, na sede da organização, com a coordenadora administrativa que não atuou em outra entidade sem fins lucrativos.

Realizo de tudo um pouquinho. Faço toda a parte de papelada e documentação, ficha, cadastro, declaração. Toda a documentação do viva leve e do banco de leite concentra comigo, também porque só tem uma impressora que fica na minha sala. No começo de mês recebe a folha de pagamento, eu confiro antes de imprimir (SEGUNDA ENTREVISTADA, TAUBATÉ, 2016).

Expõe a entrevistada que a maior dificuldade é lidar com as pessoas, pois realiza um papel intermediário da diretoria que é órgão superior na hierarquia da entidade, com os demais empregados. Existe uma resistência dos empregados operacionais a seguirem as orientações. Toda decisão é emanada da diretoria.

A diretoria da organização é quem busca as parcerias com a administração pública, não possuindo um departamento próprio. E, quando se obtém um recurso

público, através de uma parceria, praticamente todos os membros da diretoria, bem como os empregados, envolvem-se na sua execução.

Todo dinheiro da administração pública tem que prestar contas e ver se está de acordo com o projeto. E, as vezes demora um projeto, por exemplo, até 2 anos. A diretoria realiza o projeto e a prestação de contas e o contador terceirizado somente executa as formas exigidas pela legislação. Todo controle da parceria é realizado pela tesoureira da Diretoria (SEGUNDA ENTREVISTADA, TAUBATÉ, 2016).

Atualmente, a entidade possui parceria com a Prefeitura Municipal de Pindamonhangaba e com a prefeitura de Taubaté através do FUNCADE (Fundo Municipal dos direitos da Criança e do Adolescente). Esse fundo tem como finalidade proporcionar os meios financeiros complementares às ações necessárias ao desenvolvimento das políticas públicas voltadas à criança e ao adolescente. Os recursos do FUNCADE são realizados em várias parcelas, e, somente após a aprovação da prestação de contas da parcela anterior, é que se libera a parcela subsequente.

Segundo a entrevistada, encontram-se em análise três projetos da organização entrevistada, junto ao FUNCADE.

A organização sente muita dificuldade com as burocracias para realizar as parcerias; por exemplo, através de um projeto aprovado veio uma verba pública, específica para a compra de uma geladeira e tal processo demorou quase dois anos, conforme exposto pela entrevistada.

Toda e qualquer parceria da organização é destinada, exclusivamente, para suas atividades finais, o banco de leite e o “viva leve”. Às vezes, a parceira ocorre com um recurso para obtenção ou execução de uma atividade ou produto, necessário para o objetivo da entidade (atividade fim), como, por exemplo, a aquisição de uma geladeira para o programa “viva leve”.

Tanto o processo inicial de captação quanto à prestação de contas envolvendo as parcerias realizadas pela entidade são realizadas pela diretoria da organização. A diretoria participa do início ao fim, de forma direta, nas parcerias, inclusive na fiscalização.

Toda parceria necessita de um projeto. E, a organização possui alguns cadastros, e, sendo assim, muitas vezes recebe avisos (geralmente por e-mail) da

abertura do processo (edital) de parceria. Quando isso não ocorre, a instituição tem a iniciativa de apresentar à administração pública um projeto para buscar parcerias.

Possui contador terceirizado e a contabilidade toda escriturada em livros próprios e registrados. Não possui auditoria contratada. Apenas em uma oportunidade, um voluntário realizou este tipo de serviço.

Os maiores desafios são as burocracias exigidas pela administração pública e, muitas vezes, a não especialização da mão de obra da entidade, para o cumprimento destas exigências.

Hoje em dia, é tudo muito burocrático. Por exemplo, eu faço um ofício e hoje serve. Amanhã eu uso o mesmo modelo e já não serve mais, ou seja, aumentou a burocracia. A gente não está muito acostumada a fazer, mas a gente aprende. Não pode ter um erro em um ofício, projeto ou prestação de contas (SEGUNDA ENTREVISTADA, TAUBATÉ, 2016).

4.1.3.3 Terceira fase de entrevista

Por exigência da associação, a entrevistada não será identificada. A terceira e última entrevista foi realizada em 11 de outubro de 2016, na sede da associação, com a presidente da instituição que já atuou anteriormente com trabalhos sociais sem fins lucrativos, também foi pró-reitora de extensão e pró-reitora estudantil da Universidade de Taubaté.

Quadro 20: Informações do Terceira Entrevistada da Associação de Taubaté/SP

Idade	Formação	Cargo que exerce na Associação	Tempo que atua na Associação
69 anos	- Serviço Social - Mestrado em Planejamento Urbano, Rural e Regional	Presidente	Desde 2006

Fonte: Autor, 2017.

A entrevistada esclareceu que a organização possui um plano de trabalho para buscar e desenvolver parcerias, que é realizado pela própria diretoria, e que, inclusive, para o próximo ano (2017) já existem dois projetos aprovados junto à administração pública municipal (“alimente-se bem II”, e reforma do telhado onde ocorre o programa banco de leite).

Nós, por exemplo, o ano passado nós elaboramos projetos e enviamos para instituições públicas. O CMDCA nós recebemos recursos para desenvolvimento do projeto alimente-se bem – viva leve da nossa

associação. E, para o ano que vem, já foram aprovados dois projetos nossos este ano, o alimente-se bem II e o projeto para reforma do telhado do banco de leite, que nós não tínhamos recurso para fazer.

Como são verbas públicas, obedece as regras do Tribunal de Contas, então nossa Tesoureira a Lúcia, já faz dentro das normas que são orientadas pelo setor da entidade parceira (TERCEIRA ENTREVISTADA, TAUBATÉ, 2016).

A instituição, quando recebe a verba da administração pública, sempre segue as regras do Tribunal de Contas, e, a tesoureira (primeira entrevistada), realiza toda a prestação, obedecendo às normas exigidas. Atualmente, todo o maquinário do banco de leite foi adquirido através de parcerias. Também o automóvel que a instituição utiliza foi fruto de parceria com a administração pública estadual.

Nós temos muita dificuldade em relacionar-se com as administrações públicas. Por exemplo, para nós termos isenção do recolhimento patronal do INSS precisamos do certificado CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, Mas, como o nosso é saúde, tentamos esse ano, via conselho municipal de saúde. Mas, nós temos uma grande dificuldade de obter parcerias com secretaria de saúde da prefeitura. Nós não conseguimos parcerias com ela.

A legislação atual, a portaria 1834 do Ministério da Saúde diz que para você ter o certificado é necessário uma parceria um convênio com o gestor do SUS local. E o gestor do SUS local, que é o secretário de saúde do município disse que não tem interesse em mante parceria com a nossa ONG, porque a ONG fornece leite para o hospital universitário e o hospital universitário atende crianças de outros municípios da região, não é só Taubaté (TERCEIRA ENTREVISTADA, TAUBATÉ, 2016).

Relata a entrevistada que possui muita dificuldade em se relacionar com as administrações públicas, inclusive, atualmente, não possui o CEBAS (Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social), por conta de ausência de cadastro e parceria junto à Secretaria de Saúde municipal. A municipalidade, segundo a entrevistada, alega que não emitirá esse credenciamento, pelo fato de a organização fornecer leite para o hospital regional que atende crianças de outras cidades. E, sendo assim, pelo atendimento da organização extrapolar os limites do município, não é possível possui um credenciamento. E, sem o mesmo, não é possível buscar a obtenção da certificação (CEBAS) que geraria uma série de benefícios à instituição, como, por exemplo, a isenção do recolhimento da cota patronal do INSS.

Na opinião da entrevistada, ocorre uma “birra política”. Foi indicada à instituição uma empresa especializada, para assessorar no processo para conquistar o Certificado – CEBAS, contudo, a associação não possui verba para pagar os honorários desta empresa, sem comprometer seus projetos fins.

A associação ainda não atuou em rede, junto com outra instituição, mas já pretende buscar este fortalecimento para celebrar outras parcerias com a administração pública.

Não consta em aberto contas de parceria anteriormente celebradas pela instituição, que não possui membro quer seja na diretoria ou fora dela, que atue na administração pública ou outro órgão público. Tampouco existem contas rejeitadas pela administração pública nos últimos cinco anos da associação.

Cada vez mais, a legislação (e portarias do Ministério da Saúde) está mais exigente, e os procedimentos para se firmar parceiras com a administração pública, mais burocráticos; devido a isso, necessita-se de consultoria especializada neste aspecto. Mas, não se pode retirar um dinheiro da execução do benefício público final para custear uma empresa de consultoria.

O maior desafio além do financeiro, são as relações com o poder público. É esse o nó. Nós fazemos o serviço que o setor público não oferece e não temos apoio do setor público para isso. É uma loucura. Com as novas legislações, a gente acaba tendo a necessidade de contratar uma consultoria de fora, mas a gente não tem recursos para isso. Quer dizer, tem que tirar dinheiro da manutenção de algum setor da instituição para poder fazer isso. E, a gente não tem como (TERCEIRA ENTREVISTADA, TAUBATÉ, 2016).

Ressalta, por fim a entrevistada que os maiores desafios, além do aspecto financeiro, são as relações com o poder público. “Nós fazemos o serviço do setor público e não temos apoio do setor público”.

4.2 Análise de conteúdo

Após a revisão do estado da arte, e finalizadas as três etapas de entrevistas semiestruturadas aplicadas nos estudos de casos realizados, apresentam-se as discussões, utilizando-se o critério qualitativo de análise e interpretação.

4.2.1 Gestão das associações

O porte da entidade estudada de Taubaté/SP se diferencia das associações de São José dos Campos/SP e Jacareí/SP; estas possuem uma administração mais sofisticada, participam e promovem maiores projetos e movimentam maiores valores financeiros. Ademais, possuem pessoal mais qualificado e contratado especificamente para o gerenciamento dos recursos.

Em uma primeira fase de entrevistas em cada organização estudada, para executar estudos de casos comparados, evidenciou-se, nos aspectos gerais das organizações, uma facilidade em captar mão de obra voluntária, corroborando Teosódio e Resende (1999).

Todas as organizações entrevistadas são constituídas juridicamente como associações privadas, em consonância com a literatura de Lopes, Santos e Xavier (2014) afirmativa de que no Brasil, a maior parte das organizações da sociedade civil é representada por meio de uma associação.

Para tanto, segue quadro com a compilação das respostas obtidas acerca das características gerais das organizações do Terceiro Setor.

Quadro 21: Dados gerais das organizações estudadas

	Associação de São José dos Campos/SP	Associação de Jacareí/SP	Associação de Taubaté/SP
Data de Fundação	14 de novembro de 1995	15 de setembro de 1980	17 de dezembro de 1943
Natureza Jurídica	Associação Privada	Associação Privada	Associação Privada
Registro de Atividade	Atendimento hospitalar	Atendimento hospitalar	Atividades à saúde humana.
Atividade Principal	Assistência à criança com câncer	Atendimento e assistência hospitalar	Banco de leite humano
Números de Empregados	169	950	11
Números de voluntários	120	45	3

Fonte: Autor, 2017.

Denota-se, desde as primeiras entrevistas, que as organizações demonstram uma solidez como sociedade civil organizada para prestação de serviços públicos, fazendo parte do Terceiro Setor, nos termos de Mânica (2007), por gerarem benefício público.

Trata-se de instituições com 21, 36, e 73 anos de existência, com atividades ininterruptas.

O fato de todas as organizações estudadas possuírem um regimento interno e/ou um Código de Ética demonstra que os empregados são norteados a atuarem pautados pelos princípios das respectivas entidades, e também um compromisso ético perante a sociedade, em consenso com Prado, Neto e Ceroni (2007).

Uma das peculiaridades da gestão de organização do Terceiro Setor é evidenciada no fato de diretores das instituições estudadas, que possuem uma autonomia decisória negocial, serem voluntários.

Dessa forma, trata-se de uma gestão diferenciada das demais realizadas por empresas mercadológicas e entes públicos, com um estilo próprio asseverado por Tenório (2005).

A dinâmica da diretoria dessas organizações pesquisadas mostra-se diferenciada de outras empresas, com foco não em mercadorias, mas na esfera social, conforme Prado, Neto e Ceroni (2007).

Todas as instituições pesquisadas já possuíram ou possuem parcerias com a administração pública, o que ratifica a aderência do tema, bem como do método utilizado nesta dissertação.

A departamentalização das entidades com setor jurídico e profissional de contabilidade própria acena uma gestão eficiente e organizada, o que, para Spalding (2016) supera o paradigma de que entidades do Terceiro Setor são instituições amadoras.

Porém uma organização apresenta fragilidade quanto ao relacionamento institucional, pressuposto das suas atividades, por não possuir um setor/departamento específico para gestão de parcerias, ou seja, para buscar, gerir e prestar contas do dinheiro oriundo da administração pública, o que aparenta uma deficiência, conforme Falconer (1999).

Ademais, sobleva mencionar que, na primeira etapa de entrevistas, todos os representantes das organizações do Terceiro Setor já atuaram em outra entidade sem fins lucrativos, o que demonstra a experiência quanto às atividades sociais.

Para uma adequada conexão entre objetivos da organização e atividades executadas, é necessário o conhecimento e a experiência dos gestores e diretores no ramo do Terceiro Setor, o que, nas entrevistas até então realizadas, é demonstrado com a participação prévia dos entrevistados em atividades voluntárias e sociais.

Quadro 22: Dados referentes à gestão das organizações estudadas

	Associação de São José dos Campos/SP	Associação de Jacaréi/SP	Associação de Taubaté/SP
Os Dirigentes são empregados ou voluntários?	Voluntários	Voluntários e empregados	Voluntários
Departamentos ou pessoas que possuem uma autonomia decisória e negocial.	Diretoria	Diretoria e gerentes	Diretoria

Quadro 22: Dados referentes à gestão das organizações estudadas – “Continuação”.

	Associação de São José dos Campos/SP	Associação de Jacareí/SP	Associação de Taubaté/SP
Possui ou já possuiu parceria com o poder público?	Sim	Sim	Sim
Possui setor específico de gestão de parcerias?	Não	Sim	Não
Possui regimento interno e/ou Código de Ética?	Sim	Sim	Sim
Possui contador?	Sim	Sim	Sim
Possui auditoria externa?	Sim	Sim	Não
Possui departamento jurídico?	Sim	Sim	Sim
Qual o maior desafio?	Financeiro	Financeiro	Financeiro

Fonte: Autor, 2017.

Com a unanimidade entre as instituições de que o maior desafio é o aspecto financeiro, evidencia-se a necessidade das parcerias com a administração pública, e, conseqüentemente, uma eficiente gestão por parte das organizações do Terceiro Setor, o que notabiliza a relevância do estudo.

Embora a associação de Taubaté/SP possua estrutura administrativa para efetivação da gestão, reduzida e com poucos recursos diante das demais organizações estudadas, não ocorre uma alta rotatividade dos empregados e cumpre fielmente seu propósito social.

4.2.2 Análise das parcerias

A partir da segunda fase de entrevistas, as organizações expuseram algumas particularidades voltadas para parcerias com a administração pública.

Concernentes aos maiores entraves administrativos vividos pela entidade, a associação da cidade de São José dos Campos/SP afirmou ser as exigências, que, cada vez mais, são maiores por parte da administração pública. A associação da cidade de Jacareí/SP apontou para a incerteza do exato dia do recebimento da verba oriunda do poder público. E a organização da cidade de Taubaté/SP asseverou serem as burocracias (referentes a documentos e padrões de comunicação) exigidas pela administração pública, bem como pela não especialização da mão de obra da entidade.

Sendo assim, as organizações pesquisadas são unânimes em apontar a relação com o poder público como um dos principais entraves, o que demonstra a posse de problemas diferentes dos enfrentados pelas empresas tradicionais, conforme Tenório (2005), e dificuldades de acessos a instrumentos necessários para uma gestão plena, segundo Drucker (2006).

Entretanto, nenhuma das organizações estudadas encontra-se buscando a inovação e a criatividade para flexibilizar tais dificuldades apontadas, como afirma a literatura de Alves (2015).

Também, as associações estudadas são uníssonas quando responderam que, em toda parceria ocorrida com a administração pública, os objetivos são voltados para uma relevância pública e social, amoldando-se com os dizeres de Prado, Neto e Ceroni (2007) de que a gestão das organizações sem intuito lucrativo não deve utilizar a dinâmica de outras empresas tradicionais, haja vista que o resultado não se trata de uma mercadoria, mas sim de uma prestação no segmento social.

Atualmente, conforme apurado na segunda etapa das entrevistas realizadas nas organizações, todas possuem parcerias para o recebimento de verba pública.

As parcerias com a administração pública podem ocorrer no âmbito municipal, estadual ou federal. Na esfera municipal, realiza-se com a Prefeitura Municipal por meio de suas secretarias, órgãos ou conselhos. No âmbito estadual, efetiva-se com os governos dos Estados, membros, também por meio de suas secretarias, órgãos ou conselhos. Já a parceria com o setor público federal se concretiza por meio dos Ministérios, órgãos e conselhos da União, ou seja, da administração pública federal.

Independentemente do âmbito da administração pública, as parcerias com as organizações do Terceiro Setor devem seguir os requisitos exigidos pela Lei Federal n.º 13.019/2014.

Quadro 23: Esferas das parcerias em andamento

	Associação de São José dos Campos/SP	Associação de Jacareí/SP	Associação de Taubaté/SP
Esfera Municipal	X	X	X
Esfera Estadual	X	X	
Esfera Federal	X	X	

Fonte: Autor, 2017.

Em atendimento ao objetivo geral da pesquisa, verifica-se, nos estudos multicasos, que os elementos de gestão legitimidade, capacidade de articulação,

expansão das ações sociais, transparência e qualidade dos serviços estão presentes nas parcerias das organizações estudadas com a administração pública. Vislumbra-se, ainda, busca destas organizações pela sustentabilidade e disseminação de objetivos e identidades comuns.

Quanto aos elementos do Marco Regulatório contidos nas parcerias vigentes das associações pesquisadas com a administração pública, constata-se a relevância pública e social, o cadastro ativo há mais de um ano, experiência prévia na realização do objeto da parceria, instalações e condições materiais condizentes com as parcerias em vigor, e capacidade técnica e operacional referente ao objeto das parcerias.

Apurou-se ainda que as instituições possuem um método de gestão de parcerias sistemático. Todas as organizações, ao firmarem parcerias, realizam, para cumprimento das suas respectivas finalidades estatutárias, e, portanto, para atividades de relevância pública e social. Contudo, uma associação, a de Taubaté/SP, não possui um setor ou departamento próprio para a gestão das parcerias (que compreende desde o início do projeto e captação dos recursos – planejamento, com a organização e a execução, até o controle, avaliação final com a prestação e aprovação das contas).

A gestão de parcerias, realizada pela organização do Terceiro Setor de Taubaté/SP, é executada pela própria diretoria da instituição, o que a sobrecarrega e furta sua função de supervisão geral e estratégica nas negociações e no comando decisório. Através das entrevistas, constatou-se que a tesoureira realiza o projeto junto com a presidente da instituição e, após o desenvolvimento da parceria, ainda realiza a prestação de contas.

Essa gestão, realizada dentro da própria diretoria da organização estudada, não permite uma atuação especializada, o que, a rigor, proporciona maior eficiência e eficácia nas parcerias concretizadas.

Ademais, a segunda entrevistada da organização relatou que faz “de tudo um pouco” e “a gente não está muito acostumada a fazer, mas a gente aprende”. Tal relato demonstra a ausência de profissionalização da forma de gestão por parte da organização de Taubaté/SP, o que constitui um grande desafio segundo Alves (2015).

As organizações do Terceiro Setor de São José dos Campos/SP e Jacareí/SP possuem um setor específico para a captação de recursos, execução e desenvolvimento das parcerias com a administração pública, bem como sua devida prestação de contas.

Dessa forma, as associações de São José dos Campos/SP e Jacareí, além de possuírem um método sistemático e ordenado na gestão de parcerias, ainda o realiza de forma departamentalizada, contribuindo para o fortalecimento organizacional e a manutenção de parcerias, além facilitar novas.

Quadro 24: Parcerias em vigência da associação de São José dos Campos/SP

Associação	Parceria em vigência	Início	Objeto	Nível da Administração Pública
São José dos Campos/SP	Ministério da Saúde	2008	SUS (Sistema Único de Saúde)	Federal
	Poder Executivo/Poder Legislativo		Emendas Parlamentares	Federal
	Poder Executivo/Poder Legislativo		Emendas Parlamentares	Estadual
	Prefeitura Municipal	2012	Mutirão da Saúde	Municipal

Fonte: Autor, 2017.

No início de 2008, a associação de São José dos Campos/SP celebrou uma parceria com a administração pública federal, por meio do Ministério da Saúde, onde se habilitou como UNACON – Unidade de Assistência de Oncologia em Alta Complexidade, exclusiva em oncologia pediátrica, em consonância com as Portarias de política nacional de atenção oncológica (Portaria nº 2.439 e3 8/12/2005 e Portaria nº 741 de 19/12/2005), que regulamentam a assistência de alta complexidade e a rede de atenção oncológica, e como atendente dos pacientes do SUS (Sistema Único de Saúde).

Para celebrar essa parceria e obter êxito no credenciamento, a entidade do Terceiro Setor necessitou comprovar a suficiência de estrutura física voltada para alta complexidade, existência de equipamentos, recursos humanos e de procedimentos de atenção ao paciente oncológico pediátrico.

A parceria com a administração pública federal contribui para o desenvolvimento regional pelo fato de se aproximar da sociedade civil e diminuir o tempo de espera para uma cirurgia oncológica infantil.

Contudo, o desafio da organização sem fins lucrativos é muito grande, frente à imensa defasagem entre o custo real e o repasse do SUS. A tabela utilizada de referência para o repasse não tem reajuste algum desde o ano de 2008. Pela parceria, ocorre o repasse de R\$ 1.700,00 (mil e setecentos reais) por mês para cada criança ou jovem em tratamento quimioterápico. Dentro deste valor, o governo entende que está contemplado o pagamento de todos os medicamentos quimioterápicos, de suporte, exames, materiais, bem como o valor de toda equipe de médicos oncologistas, enfermeiros, farmacêuticos e técnicos de saúde.

A associação exemplifica a defasagem, expondo que: uma dose do medicamento que evita náusea custa R\$ 211,93; uma ampola de quimioterápico denominado “Rituximabe” custa R\$ 1.081,55 e que cada cápsula do quimioterápico “Temodal” custa R\$ 435,41. Não obstante esta discrepância, assevera a organização que os insumos básicos tiveram um aumento de 50,08%; a energia elétrica, cerca de 15%; a taxa de água e esgoto cerca de 6,58%; os medicamentos, em média, 51%. Ademais, existem os reajustes anuais dos salários dos empregados, conforme dissídio dos Sindicatos.

Atualmente, a associação estudada atende, em média, 450 crianças pela parceria com o governo federal por meio do SUS.

Essa defasagem nos valores da parceria contribui para uma dificuldade financeira da associação, haja vista que esta complementa os referidos valores, onerando seu orçamento e refletindo em outros setores, como de equipamentos e de pessoal.

Existem, em vigência, parcerias por meio de emendas parlamentares no nível estadual e federal que totalizam R\$ 400.000,00 destinados à estrutura física, de materiais e pessoal da entidade pesquisada. Tais parcerias foram celebradas por meio dos seguintes deputados: Hélio Nishimoto; Padre Afonso Lobato; Carlos Bezerra e Eduardo Cury. Estas parcerias encontram-se abertas em fase de prestações de contas. Só é possível realiza-las por conta de a associação estudada prestar serviços de benefício público.

No âmbito municipal, a associação firmou parceria com a Prefeitura de São José dos Campos/SP para realização de cirurgias eletivas no público infante juvenil (de 0 a 18 anos) não portador de câncer. Trata-se de procedimentos de baixa complexidade, como hérnias e postectomia (fimose).

O intuito dessa parceria com a administração pública é ampliar a oferta de cirurgias eletivas para a população infanto juvenil e, desta forma, contribuir para a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento regional.

Denota-se que as vigentes parcerias da associação de São José dos Campos/SP, nas esferas municipal, estadual e federal com administração pública, cumprem seus objetivos sociais e caminham na busca por sustentabilidade financeira, pois, a cada parceria realizada, esta organização amplia sua estrutura hospitalar, gerando credibilidade perante a sociedade e atraindo novos parceiros.

Quadro 25: Parcerias em vigência da associação de Jacareí/SP

Associação	Parceria em vigência	Início	Objeto	Nível da Administração Pública
Jacareí/SP	Ministério da Saúde	1989	SUS (Sistema Único de Saúde)	Federal
	Ministério da Saúde	2001	- UCI (Unidade de Cardiologia Integrada) - Oncologia - Nefrologia	Federal
	Poder Executivo/Poder Legislativo	2016	Emendas Parlamentares	Federal
	Poder Executivo/Poder Legislativo	2016	Emendas Parlamentares	Estadual
	IAC (Incentivo de Adesão à Contratualização)	2007	Repasse	Estadual
	Santa Casa	1898	Repasse	Municipal

Fonte: Autor, 2017.

A parceria, em vigência, mais antiga da instituição refere-se ao Sistema Único de Saúde (SUS) com a administração pública federal. Todavia, essa parceria não supre todos os gastos realizados com o beneficiário.

O Incentivo de Adesão a Contratualização (IAC), conforme Portarias números 1.721 de 2005 e 2.035 de 2013 do Ministério da Saúde, governo Federal, são repasses realizados pela administração pública federal aos Hospitais Filantrópicos que atendem pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Para receber o repasse, o hospital tem que ser certificado como entidade de fins filantrópicos.

A organização do Terceiro Setor de Jacareí/SP informou que se encontram celebradas parcerias que totalizam o valor de R\$ 4.150.000,00 (quatro milhões e cento e cinquenta mil reais) do ano de 2016, contudo, a quantia ainda não foi disponibilizada.

Também no âmbito federal, a associação recebe, desde 2001, valores não informados, para auxílio no custeio e manutenção da UCI (Unidade de Cardiologia Integrada), Oncologia e Nefrologia. Tais especialidades são tidas como complexas e, por tal razão, possuem elevado custo financeiro de operação e manutenção.

Ao prestar este serviço de saúde, onde o Estado não consegue atingir sua plenitude social, a associação está naturalmente contribuindo para o desenvolvimento regional.

As emendas parlamentares vigentes na associação são oriundas do orçamento do Poder Executivo Federal, por intermédio dos Deputados Federais Eduardo Cury, Sérgio Reis, Tiririca, Flavinho, Ricardo Izar Júnior e Eduardo Gussi. Os valores recebidos devem, necessariamente, ser aplicados em suas finalidades estatutárias e, posteriormente, ser submetido ao crivo da prestação de contas.

Existem ainda, na instituição de Jacareí/SP, parcerias no âmbito Municipal com a administração pública referente à Santa Casa do município, com projetos de parcerias denominados “Pró Santa Casa” e “Santa Casa Sustentável”. Essa parceria ocorre pelo fato de a associação estudada possuir uma maior e melhor estrutura no que concerne a mão de obra, instalações, aparelhos e máquinas.

Verifica-se que, por meio das parcerias em vigor, a associação de Jacareí/SP busca a expansão de suas ações sociais, demonstrando uma larga capacidade de articulação, eis que possui várias parcerias com a administração pública, inclusive já formalizada e que ainda não recebeu o recurso.

Quadro 26: Parcerias em vigência da associação de Taubaté/SP

Associação	Parceria em vigência	Início	Objeto	Nível da Administração Pública
Taubaté/SP	Hospital Universitário	2000	Repasse	Municipal
	Santa Casa de Pindamonhangaba	2015	Repasse	Municipal
	Conselho Municipal	2015	Repasse	Municipal

Fonte: Autor, 2017.

A Prefeitura de Taubaté/SP, para efeito de repasse e cessão de funcionários públicos da esfera municipal, foi parceiro da associação pesquisada de 2000 até 2013. Contudo, atualmente, a associação suporta todos os ônus trabalhistas, previdenciários e congêneres com o quadro de empregados.

O Hospital Universitário da cidade de Taubaté/, mantido pelo Município, repassa, desde 2015, a quantia de R\$ 5.000,00 por mês para custeio das despesas oriundas do projeto “banco de leite”. Tal quantia possui uma prestação de contas realizada internamente pela entidade do Terceiro Setor, bem como uma confeccionada pela Contabilidade terceirizada da associação.

Por meio de uma vigente parceira desde 2015, a Santa Casa da cidade de Pindamonhangaba/SP, repassa R\$ 3.000,00 por mês à associação para auxílio no custeio do processo de pasteurização do leite materno, uma vez que a entidade cumpre os requisitos emanados da ANVISA, como: instalação, transporte, boas práticas, conservação, controle de qualidade e estocagem. A pasteurização é um processo térmico que tem o objetivo de inativar microrganismos deteriorantes presentes no leite materno.

Também na esfera municipal, a Prefeitura de Taubaté/SP, por meio do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, possui uma parceria com a associação estudada, para a qual ocorre o repasse no valor de 120 UFESPs por mês para auxílio e manutenção do projeto Banco de leite materno e do projeto Viva leve.

Em que pese a associação de Taubaté/SP possuir parcerias vigentes apenas no âmbito municipal, esta presta um serviço de benefício público proporcional ao seu porte de pequena organização.

As atuais parcerias demonstram a qualidade dos serviços ofertados pela organização, pois hospitais da região utilizam de coleta, armazenamento e pasteurização do leite materno.

Ainda por meio de parceria municipal, a entidade demonstra sua vontade e capacidade de expandir suas ações sociais, pois conseguiu celebrar parceria no segundo projeto (viva leve), o qual é recente.

Em análise das parcerias das associações estudadas, verifica-se, nas três associações, a presença de elementos da gestão, como legitimidade, capacidade de articulação, expansão das ações sociais, transparência e qualidade dos serviços.

Ainda denota-se a busca destas organizações pela sustentabilidade financeira (capaz de obter uma receita fixa suficiente para suprir as despesas pessoal e de manutenção da associação) e disseminação de objetivos e identidades comuns, conforme literaturas de Drucker (2006), Salamon (1998), Tenório (2005), Júnior, Faria e Fontenele (2009).

Através das respostas obtidas na terceira e última etapa de entrevistas realizadas, verificou-se que nenhuma organização pesquisada possui contas em aberto de parceria anteriormente celebrada, bem como não tiveram contas rejeitadas pela administração pública nos últimos cinco anos. Também, não possuem membro que seja participante da administração pública.

Denota-se o cumprimento da nova legislação (marco regulatório, Lei n.º 13.019/14) por parte das associações estudadas, o que, desta forma, melhora o ambiente jurídico e institucional referente às organizações da sociedade civil e suas relações de parcerias com o Estado, conforme Spalding (2016).

Ocorre, por parte das três associações pesquisadas, fiscalização interna quando da ocorrência de uma parceria. O resultado desta indagação, em sede da terceira etapa de entrevistas, fora cotejado com o Estatuto Social de cada organização. E, de forma unânime, todas elas possuem um Conselho Fiscal (artigo 19º e 20º do Estatuto Social da associação de São José dos Campos/SP, artigo 42º e 43º do Estatuto Social da associação de Taubaté/SP, e artigo 16 do Estatuto Social da associação de Jacaréí/SP).

Tal atitude evidencia o controle e a transparência, como exposto na literatura de Dora e Pannuzio (2013).

Constata-se que as instituições do Terceiro Setor pesquisadas estão mais profissionalizadas, conforme Spalding (2016), haja vista que possuem um plano de trabalho para buscar, realizar ou renovar parcerias, segundo se extraiu das entrevistas.

Realçam-se as experiências das entidades entrevistadas, uma vez que todas elas possuem equipamentos e materiais permanentes adquiridos com recursos provenientes da celebração de parcerias.

Quanto ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, denota-se que duas organizações estudadas, associação de Taubaté/SP e de São José dos Campos/SP, possuem uma estrutura organizacional denominada linear, pois todas

as áreas são estruturadas sob uma única linha de subordinação, a diretoria das entidades, existindo centralização das decisões e linhas formais de comunicação, conforme Picchiali (2010). Em ambas as organizações, a diretoria é órgão soberano e somente através dela ocorre a contratação e a demissão de empregados.

A estrutura organizacional linear é uma estrutura simples e econômica, com autoridade única e com unidade de comando facilitada. Possui o formato piramidal, com clara definição das atribuições e responsabilidades (PICCHIALI, 2010).

Já a organização do Terceiro Setor de Jacareí/SP, conforme primeira entrevista realizada, possui uma estrutura organizacional denominada funcional. Isso porque as gerências, via de regra, possuem poderes negociais e decisórios dentro de sua esfera de atuação, onde se pode contratar e demitir empregados, sem a interferência da diretoria. Existe, nesta associação, uma chefia para cada função, nos termos de Picchiali (2010).

Nesse tipo de estrutura organizacional, ocorre a descentralização das decisões, com ênfase na supervisão especializada, onde os órgãos ou departamentos possuem o máximo de especialização (PICCHIALI, 2010).

Ainda em análise ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, as associações estudadas, ao oferecem à sociedade serviços de benefício público, por meio de atividades inerentes à saúde, complementando as atividades do Primeiro Setor, bem como empregarem formalmente mais de mil trabalhadores, afere-se que contribuem para o desenvolvimento regional da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

Quanto ao segundo objetivo específico da pesquisa, os principais pontos inovadores trazidos pelo marco regulatório do Terceiro Setor, que refletem em uma gestão de parcerias entre entidades sem fins lucrativos e a administração pública, são: exigências de padronização de normas de organização interna; apresentações de documentações; e, impedimentos expressos.

O marco regulatório exige que, para celebrar parcerias, as organizações do Terceiro Setor deverão ser regidas por normas de organização interna que disponham: objetivos destinados a atividades e finalidades de relevância pública e social; a transferência do patrimônio líquido a outra pessoa jurídica de igual natureza, de preferência, o mesmo da entidade em caso de dissolução desta; escrituração de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e com as

Normas Brasileiras de Contabilidade; existência mínima de um, dois ou três anos para parcerias com, respectivamente, os Municípios, Estados e União; experiência real e antecedente, na realização do objeto da parceria; instalações, condições materiais e capacidade técnica e operacional para o desenvolvimento das atividades ou projetos previstos na parceria e o cumprimento das metas estabelecidas (BRASIL, 2014).

Trata-se de requisitos cumulativos, ou seja, necessários em sua totalidade para o desenvolvimento de parcerias nos termos da nova legislação.

As organizações da sociedade civil, que almejam uma parceria com a administração pública, deverão apresentar: certidões de regularidade fiscal, previdenciária, tributária, de contribuições e de dívida ativa; certidão de existência jurídica expedida pelo cartório de registro civil ou cópia do estatuto registrado; cópia da ata de eleição do quadro dirigente atual; relação nominal atualizada dos dirigentes; e, comprovação de que a organização funciona no endereço por ela declarado (BRASIL, 2014).

Todas as certidões e demais documentos especificados são absolutamente necessários para a celebração de parcerias com a administração pública, sendo insuficiente a apresentação parcial.

No que tange às vedações, o marco regulatório preconiza que ficará impedida de firmar parcerias à entidade do Terceiro Setor que: não esteja regularmente constituída; esteja omissa no dever de prestar contas de parceria anteriormente celebrada; tenha como dirigente membro de órgão ou entidade da administração pública; tenha tido as contas rejeitadas pela administração pública nos últimos cinco anos; tenha sido punida ou tido contas julgadas irregulares ou rejeitadas por Tribunal ou Conselho de Contas; ou tenha, entre seus dirigentes, pessoa julgada responsável por falta grave ou considerada responsável por ato de improbidade (BRASIL, 2014).

Apenas uma condição é suficiente para constituir um óbice na celebração de parceria com a administração pública, não sendo necessária a presença de todas as situações elencadas pelo marco regulatório.

Quanto ao terceiro e último objetivo específico da pesquisa, além das entrevistas realizadas, foi executada uma pesquisa documental através de consulta e estudo de documentos públicos das organizações, notadamente, o Estatuto Social das respectivas entidades, que foram enviados ao pesquisador.

O Marco regulatório do Terceiro Setor (que dispõe de parcerias com a administração pública), lei federal n.º 13.019/2014, no artigo 33, dispõe de requisitos de normas de organização internas para celebração de parcerias.

Quadro 27: Requisitos para celebração de parceria com a administração pública

	Associação de São José dos Campos/SP	Associação de Jacareí/SP	Associação de Taubaté/SP
Objetivos de relevância pública e social.	Artigo 4º do Estatuto Social.	Artigo 2 do Estatuto Social.	Artigo 2º do Estatuto Social.
Em caso de dissolução, transferência do patrimônio.	Artigo 40º do Estatuto Social.	Artigo 24 do Estatuto Social.	Artigo 49º do Estatuto Social.
Escrituração de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade.	Não consta	Artigo 35 do Estatuto Social.	Não consta
Existência de, no mínimo, um ano com cadastro ativo.	Cadastro ativo desde 28/08/2004.	Cadastro ativo desde 03/11/2005.	Cadastro ativo desde 24/09/2005.
Experiência prévia na realização do objeto da parceria.	Sim	Sim	Sim
Instalações, condições materiais e capacidade técnica e operacional referente ao objeto da parceria.	Sim	Sim	Sim

Fonte: Autor, 2017.

Afere-se que, pelos requisitos trazidos pelo Marco Regulatório do Terceiro Setor (Organizações da Sociedade Civil) – parcerias com a administração pública, Lei Federal n.º 13.019/2014, que as instituições pesquisadas estão aptas para firmarem ou renovarem parcerias com a administração pública.

Em que pese as organizações de Taubaté/SP e São José dos Campos/SP não possuírem, no Estatuto Social, previsão expressa de que a escrituração obedecerá os princípios fundamentais da contabilidade e com as Normas Brasileiras de Contabilidade, as mesmas informaram, durante a segunda etapa de entrevistas, que possuem contabilidade devidamente escriturada.

Conforme exigência do artigo 34 do marco regulatório, para celebração das parcerias, as organizações da sociedade civil deverão apresentar, dentre outros documentos, certidões de regularidade fiscal, previdenciária, tributária, de contribuições e de dívida ativa (BRASIL, 2014).

Por meio de uma pesquisa documental realizada em 17 de outubro de 2016, em sites públicos da receita federal e da caixa econômica federal, constatou-se, por

meio dos documentos públicos, que todas as organizações estudadas não possuem pendências fiscal, previdenciária, tributária de contribuições ou de dívida ativa.

Tais documentos exprimem a solvência das associações estudadas, o que demonstram o comprometimento delas com a Receita Federal do Brasil, e também com seus empregados no que concerne ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

Quadro 28: Certidões de regularidade das associações

Associação	Certidões	Validade
Associação de São José dos Campos/SP	Certidão positiva com efeitos negativa de débitos relativos aos tributos federais e à dívida da União.	05/06/2017
	Certificado de Regularidade do FGTS – CRF	04/05/2017
Associação de Jacareí/SP	Certidão positiva com efeitos negativa de débitos relativos aos tributos federais e a dívida da União	07/06/2017
	Certificado de Regularidade do FGTS – CRF	07/05/2017
Associação de Taubaté/SP	Certidão negativa de débitos relativos aos tributos federais e à dívida ativa da União	08/08/2017
	Certificado de Regularidade do FGTS – CRF	14/05/2017

Fonte: Autor, 2017.

Não somente pelos resultados obtidos pelo método das entrevistas, denota-se que as organizações pesquisadas estão aptas, por meio de suas respectivas gestões, a celebrarem parcerias, mas também por meio da pesquisa documental realizada nos Estatutos, devidamente registrados, das associações. Duas entidades pesquisadas (da cidade de São José dos Campos/SP e Jacareí/SP), possuem o CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, concedido pelo governo federal.

Verifica-se que as entidades das cidades de São José dos Campos/SP, Taubaté/SP e Jacareí/SP dispõem, em seus Estatutos Sociais, nos artigos 5º (nas duas primeiras associações) e 2.2, “g” e “i” (na última associação), a possibilidade de celebração de parcerias com o poder público para promover suas finalidades.

Todas as organizações pesquisadas prestam serviços a pessoas não somente da localidade de suas sedes, mas em várias cidades da região do Vale do Paraíba e

do Litoral Norte, onde se cria, naturalmente, um conjunto de elementos favoráveis ao desenvolvimento regional, como na visão de Souza e Theis (2009).

Duas organizações, da cidade de São José dos Campos/SP e de Taubaté/SP, já atuam ou buscam atuar em rede, com outra instituição sem fins lucrativos, na busca de um bem estar econômico e social, em consonância com Vasconcellos e Garcia (1999).

As ações realizadas na área de saúde pelas associações pesquisadas, com seus respectivos projetos, configuram ações colaborativas com as políticas endógenas, que contribuem para o desenvolvimento regional, não se utilizando da aplicação de modelos econométricos, conforme Vieira e Santos (2012).

A melhoria da qualidade de vida citada por Sen (2010) é constatada pelas finalidades das atividades executadas pelas organizações estudadas ao promover e reabilitar a saúde, buscar a saúde integral, o resgate, restauro e defesa da dignidade da vida humana, desde a fecundação até a morte natural.

Ao empregarem, juntas, 1.130 trabalhadores devidamente registrados, comprovam uma capacidade de auto-organização e fortalecimento para consecução de projetos em prol do desenvolvimento regional, no sentido trazido por Etges e Degrandi (2013).

5 CONCLUSÃO

A pesquisa acerca da gestão de parcerias entre organizações do Terceiro Setor e a administração pública evidenciou que as entidades, que prestam serviços de benefício mútuo e público, sem fins lucrativos, vivem a maior mudança de toda a história legislativa, com o início de vigência do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. Dessa forma, essas organizações necessitam utilizar a gestão como instrumento para focarem em seus objetivos e missão, na busca pelos resultados esperados.

A Lei n.º 13.019/2014, que entrou em vigor de forma parcial em 23 de janeiro de 2016, e, de forma total, em 1º de janeiro de 2017, criou um novo regime jurídico para a formalização de parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, prevendo regras mais claras e exigindo planejamento das partes envolvidas.

Desta forma, a celebração de parcerias envolvendo organizações do Terceiro Setor e a administração pública exige uma gestão especializada por parte das organizações da sociedade civil, bem como uma efetiva regularidade documental.

É conclusivo que, doravante, as organizações do Terceiro Setor não podem ser deficientes em suas gestões e devem criar uma estratégia social em harmonia com sua missão, buscando sempre meios para uma autossustentação financeira.

Ao entrar em vigor a inovação legal, o marco regulatório do Terceiro Setor busca uma transparência na aplicação dos recursos e uma efetividade nas parcerias, evitando uma relação temerária de difícil monitoramento e avaliação, o que pode favorecer algum desvio ou irregularidade.

O foco da pesquisa, portanto, foi compreender os elementos de gestão e do Marco Regulatório nas parcerias entre três associações do mesmo segmento (área da saúde), da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e do Litoral Norte com a administração pública, e a contribuição destas parcerias para o desenvolvimento regional.

Apurou-se, durante a pesquisa, que embora sejam muitos os novos requisitos para formalização de uma parceria com a administração pública, as associações estudadas demonstraram uma solidez administrativa, documental e de infraestrutura para o desenvolvimento de suas atividades.

Contudo, de forma exploratória, verificou-se que todas as organizações estudadas não atingem uma sustentabilidade financeira, referente a valores financeiros fixos, capazes de suportar as despesas ordinárias de folha de pagamento, prestadores de serviços, manutenção de equipamentos e demais gastos, o que constitui requisito de gestão para o bom andamento dos recursos humanos e materiais.

Também foi possível identificar que as organizações do Vale do Paraíba e do Litoral Norte pesquisadas buscam melhorias para aperfeiçoar suas atividades, cumprir a legislação e manter, renovar ou buscar novas parcerias com a administração pública.

Sendo assim, foi possível responder à questão central da pesquisa, identificando os componentes da gestão atuantes nas parcerias com a administração pública das associações estudadas. Ainda foi possível compreender a participação das parcerias no desenvolvimento regional.

A pesquisa realizada também possibilitou identificar peculiaridades das entidades, sua constituição e forma de trabalho, através de levantamento de documentos públicos.

Os entraves administrativos na gestão de parcerias, vivenciados pelas associações pesquisadas nos estudos de caso, são relacionados com as exigências, burocracias e inexistência por parte do poder público.

Tais entraves apontam para a necessidade de profissionalização, além do voluntariado, dos membros das organizações estudadas, que executam contato formal ou informal com a administração pública para renovar ou buscar parcerias, o que poderá ser objeto de futuras pesquisas.

Constatou-se, que nas instituições estudadas, pelo fato da organização interna departamental e documental, o marco regulatório ainda não foi impactado de modo a afetar as parcerias em vigência ou projetos que almejam novas parcerias.

Entretanto, verificou-se a preocupação das associações quanto às novas formalidades legais, e a lentidão natural que pode gerar as futuras parcerias em face das inúmeras exigências, que buscam transparência e efetividade por parte da Lei n.º 13.019/2014. Nenhuma das organizações pesquisadas tomou iniciativa para quebrar as barreiras da morosidade para novas parcerias com a administração pública, que a transição para o marco regulatório do Terceiro Setor está gerando.

Para continuar em seus processos de geração de benefícios à sociedade, as entidades do Terceiro Setor pesquisadas não poderão somente aplicar o processo de gestão administrativo tradicional, sob pena de inibir a inovação e a criatividade.

Não se observaram, nos estudos multicasos desta pesquisa, detalhes mais profundos em gestão na busca da inovação de captação financeira e tampouco da criatividade por parte das organizações do Terceiro Setor, o que acena para uma possível estagnação frente a algumas dificuldades que vivenciam e que podem agravar com a rigidez trazida pelo marco regulatório, ao buscar maior transparência das parcerias com a administração pública.

Em que pese os entraves administrativos vividos pelas organizações do Terceiro Setor pesquisadas, reconhece-se que, com a vigência do marco regulatório, busca-se um aperfeiçoamento no planejamento, execução e controle das parcerias, fortalecendo a sociedade civil e promovendo o desenvolvimento regional.

Ao se detectar, através das nove entrevistas realizadas, bem como da pesquisa documental, que as organizações estudadas prestam serviços de benefício público, na área da saúde, atingindo pessoas das mais diversas cidades da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e do Litoral Norte, verifica-se a contribuição delas para o desenvolvimento regional. Isso porque as associações complementam a atuação Estatal, na esfera social, sobretudo na área da saúde, quando atendem indistinta e gratuitamente a sociedade civil, e ainda empregam formalmente mais de mil colaboradores.

Denotou-se, ainda, que as organizações pesquisadas consolidam-se como respectivos membros da aplicação das políticas públicas da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, onde o Estado (quer seja municipal, estadual ou federal) já não é mais visto como exclusivo na promoção do bem estar social.

Todavia, restou evidente com os estudos multicasos que, embora as organizações pesquisadas sejam referências em suas respectivas peculiaridades dentro da esfera da saúde, ainda são dependentes do Primeiro Setor (Estado), da verba pública, por meio de parcerias. Tal constatação colide com os conceitos que apontam o Terceiro como setor independente, Grazzioli e Rafael (2011) e Oliveira (2005), e encontra-se amparado nas literaturas de Paes (1999) e Lopes, Santos e Xavier (2014), que descrevem que o Terceiro Setor possui características e relação com os demais setores (Primeiro e Segundo), e que as parcerias ocorrem sem que o

Estado abra mão do seu papel, pois as organizações da sociedade civil apenas complementam o caráter democrático e descentralizado da administração pública.

Na análise das parcerias que as associações possuem com a administração pública, restou conclusivo que os elementos da gestão como legitimidade, capacidade de articulação, expansão das ações sociais, transparência e qualidade dos serviços fortalecem a relação com o estado e com a sociedade civil.

As parcerias apreciadas fortalecem as organizações do Terceiro Setor e os usuários dos serviços sociais prestados, o que também contribui para o desenvolvimento regional. A entidade de Jacareí/SP, dentre as estudadas, é a que possui o maior número de parcerias vigentes com a administração pública, também é a maior associação empregadora, e com maior estrutura física e tecnológica, exceto, para o tratamento de crianças e adolescentes com câncer, onde a associação de São José dos Campos/SP possui uma melhor estrutura, haja vista sua finalidade social.

Tendo em vista que as organizações estudadas de São José dos Campos/SP e Jacareí/SP são possuidoras do CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, concedido pelo Governo Federal, possuem uma maior probabilidade de celebrarem parcerias com a administração pública do que a entidade de Taubaté/SP, que está ainda em processo para obtenção deste Certificado.

Sugere-se, para futuras pesquisas, o estudo de entidades do Terceiro Setor que sejam investigadas pela autoridade policial, o Ministério Público, ou que já tenham decisão condenatória por parte do Poder Judiciário, e estejam inaptas a celebrar quaisquer espécies de parcerias com a administração pública.

Por fim, resta conclusivo que o processo de parcerias com a administração pública, exige-se organização administrativa pontual, documental e de estrutura física, além de uma liberação por parte dos dirigentes das organizações do Terceiro Setor, o que não ocorria anteriormente à vigência do marco regulatório das parcerias com a administração pública, Lei federal n.º 13.014/2014.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALBUQUERQUE, L. S. **Medição de desempenho empresarial em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP): uma aplicação utilizando a análise multivariada**. Qualitas Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol. 13 n. 2. João Pessoa, 2012.

ALVES, A. L. C. **Gestão de organizações não governamentais**. Curitiba: CRV, 2015.

ANHEIER, H.K. **Nonprofit organizations: Theory, management, policy**. London: Routledge, 2005.

AZEVEDO, L. O. A., **Gestão administrativa no mundo dos concursos: administração pública, administração financeira e orçamentária**. Brasília: LP, 2008.

BANDEIRA, P. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional**. IPEA, ISSN 1415-4765. Brasília, 1999.

BARBOSA, M. N. L., OLIVEIRA, C. F. de O. **Manual de ONGs: guia prático de orientação jurídica**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BRASIL. **Lei n.º 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm> Acesso em: 06 mai. 2016.

BRASIL. Lei 13.1019. de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, n 146, p. 01, 1 ago. 2014, seção 1.

BRASIL. **Nota Técnica n.º 793/2015**, de 12 de maio de 2015. Grade curricular de cursos de educação superior. Ministério da Educação, Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, Diretoria de Política Regulatória. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17472-nt-n793-2015-grade-curricular&category_slug=maio-2015-pdf&Itemid=30192> Acesso em: 06 mai.2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Desenvolvimento, progresso e crescimento econômico**. Lua Nova, v. 93, p. 33-60. São Paulo, 2014.

CATALANO, K. R. C. **O marco regulatório das organizações da sociedade civil: avanços e retrocessos na atividade administrativa de fomento**. Revista de Direito do Terceiro Setor [recurso eletrônico], Belo Horizonte, v. 9, n. 17, jan./jun. 2015.

Disponível em:

<<http://dspace.xmlui/bitstream/item/20014/PDlexibepdf.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 jul. 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CIMA, E. G.; AMORIM, L. S. B. **Desenvolvimento regional e organização do espaço**: uma análise do desenvolvimento local e regional através do processo de difusão de inovação. Revista FAE, Curitiba, v. 10, n.2, p. 87-87, jul./dez.2007.

CLAEYÉ, F. **Managing Nongovernmental Organizations: Culture, Power and Resistance**. New York: Routledge, 2014.

COELHO, S. de C. T. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e estados Unidos. 2. Ed. São Paulo: SENAC, 2002.

CORRY, O. Defining and theorizing the third sector. In: TAYLOR, R. (ed.) **Third Sector Research**. New York, Dordrecht, Heidelberg, London: Springer, 2010.

CUCHIARO, A. L.; CARIZIO, W. G. **Ensino superior, currículo e formação profissional**. Revista Fafibe On-line, 2011. Disponível em <<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/9/18052011155059.pdf>> Acesso em: 02 mai. 2016.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. **Social enterprise in Europe**: At the crossroads of market, public policies and third sector. In: Policy & Society, Vol. 29, no. 3, p. 231-242 2010.

DINIZ, C. C. A Busca de um Projeto de Nação: O Papel do Território e das Políticas Regional e Urbana. **Revista Economia** Brasília, v. 7, n. 4, p. 1-18, dez. 2006.

DINIZ, M. H. **Curso de direito civil brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DORA, D.; PANNUNZIO, E. **Comentários sobre o anteprojeto de lei apresentado pelo grupo de trabalho marco regulatório das organizações da sociedade civil**. São Paulo: FGV, 2013.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

EMPLASA – Empresa paulista de planejamento metropolitano S/A. Disponível em: <http://www.emplasa.sp.gov.br/emplasa/conselhos/ValeParaiba/textos/livro_vale.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2016.

ETGES, V. E.; DEGRANDI, J. O. **Desenvolvimento regional**: a diversidade regional como potencialidade. Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional, Blumenau, 1 (1), p. 85-94, outubro de 2013.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo: 1999.

FASFIL – As fundações privadas sem fins lucrativos, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/>>. Acesso em 04 jul. 2016.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERNANDES, R. M.; AZEVEDO, A. C. O. **Novo marco regulatório do terceiro setor e programas de proteção**: reflexões sobre o PPCAAM. CONGRESSO Nacional do CONPEDI –UFMG/FUMEC. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<http://www.conpedi.org.br/publicacoes/66fsl345/n4z61gf0/7nvSmwaJPZ1F19Nt.pdf>>. Acesso em 22 jul.2016.

GRAZZIOLI, A., RAFAEL E. J. **Fundações privadas**: doutrina e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**: 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As entidades de assistência social privada sem fins lucrativos no Brasil**: 2014-2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

JOHANSEN, M.; ZHU, L. Market competition, political constraint, and managerial practice in public, non-profit, and private American hospitals. **Journal of Public Administration Research and Theory**, p. mut029, 2013.

JÚNIOR, M. D. A.; FARIA, M. V. C. M.; FONTENELE, R. E. S. **Gestão nas organizações do terceiro setor**: contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. EnANPAD – XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP-19 a 23 de setembro de 2009.

KANITZ, S. **O que é o terceiro setor?** Disponível em:<<http://www.filantropia.org/oqueeterceirosetor.htm>>Acesso em 13 jul. 2015.

KOGA, N. M. **As organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPS) e os termos de parcerias**: uma reflexão sobre a relação entre Estado e sociedade civil. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

LACOMBE, F. J. M. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LACRUZ, A. J. **Gestão de Projetos no Terceiro Setor**: uma aplicação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, L. de F.; SANTOS, B. dos.; XAVIER, I. R. **Marco regulatório dos organizações da sociedade civil**: a construção da agenda no governo federal – 2011 a 2014. Brasília: Governo Federal, 2014.

MÂNICA, F. B. **Panorama histórico legislativo do terceiro setor no Brasil**: do conceito de terceiro setor à Lei das OSCIP. Artigo. In: OLIVEIRA, Gustavo H. Justino (coord.). **Terceiro Setor, Empresas e Estado: Novas Fronteiras entre o Público e o Privado**. Belo Horizonte: Fórum, 2007, p. 163-194.

MASETTO, Marcos Tarciso. **Inovação curricular no ensino superior**. Revista Científica e-curriculum. ISSN 1809-3876, v. 7, n. 2, 2011. Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/6852>> Acesso em: 04 mai. 2016.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 28 ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MELLO, O. A. B. de. **Princípios gerais de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 1979.

MENDES, L. C. A. **Visitando o Terceiro Setor (ou parte dele)**. Brasília: MDF, 1999.

MENDONÇA, P. M. E. de.; SEGATTO, C. I. **Reflexões sobre a relação entre as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e o Estado**: marco legal, mecanismos de financiamento e implicações para a gestão. XXXVIII ENANPAD. Rio de

Janeiro/RJ, 13 a 17 de setembro de 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1018.pdf>. Acesso em 28 jun.2016.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MORAES, A. de. **Direito Constitucional**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOREIRA, Vital. **Auto regulação profissional e administração pública**. Coimbra: Almedina, 1997.

MUUKKONEN, M. **Civil society and related concepts**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 38, n. 4, p. 684-700, 2009.

OLIVEIRA, E. A. de A. Q. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, Taubaté, v. 3, n. 3, p. 247-259, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/96/89>>. Acesso em 02jul. 2015.

OLIVEIRA, G. H. J. de. Estado contratual, direito ao desenvolvimento e parceria público-privada. In: TALAMINI, Eduardo et al. (Coord). **Parceria público-privada: uma abordagem multidisciplinar**. São Paulo: RT, 2005. p. 83-119.

OLIVEIRA, J. F; SILVA, E. A. **Gestão organizacional**: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, J. T. de. **Mudança da estrutura organizacional de empresas que alteraram significativamente seus modelos de negócios**. 2014. 338 f. Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2014.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social**: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. Brasília:Brasília Jurídica, 1999.

PAGLIUSO, A.T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional**: o desafio da construção do modelo de gestão. São Paulo: Saraiva, 2010.

PALUDO, A. V. **Administração pública**: teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PEREIRA, L. C. B. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**. Revista do Serviço Público, v. 49, n. 1, p. 5-42, jan./mar. 1998. p. 24.

PICCHIAI, D. **Estruturas organizacionais modelos**. Universidade Federal de São Paulo, 2010. Disponível em: <http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplan-modelos_de_estruturas_organizacionais_material.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2015.

PRADO, C. R.; NETO, J. C. S; CERONI, M. R. **Filantropia, ética e gestão nas ONGs**. São Paulo: Expressão e Arte, 2007.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 7 ed. São Paulo: Loyola, 2013.

RIBEIRO, D. **Configurações organizacionais**: um retrato da produção acadêmica nacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010. Anais...Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

RODRIGUES, J. L. K. **Gestão do empreendimento social**. Rio de Janeiro: Publit, 2013.

SALAMON, L. **A emergência do terceiro setor**: uma revolução associativa global. Revista de Administração, São Paulo: FGV, v. 33, n.º 1, p. 5-11, janeiro a março de 1998.

SANTOS, E. et al. **Desenvolvimento**: um conceito multidimensional. Revista eletrônica do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade do Contestado, ano 2, n. 1, jul. 2012.

SANTOS, E. V. dos. **Globalização e Desenvolvimento Regional**. Disponível em: <<http://seer.uniritter.edu.br/index.php/negocios/article/viewFile/119/42>>. Acesso em: 02jul. 2015.

SANTOS, I. C.; OLIVEIRA, A. L.; MORAIS, P. R. **Os atributos de um bom trabalho monográfico**: Reflexões e direcionamentos. Revista Univap, v.16, n.28, 2010.

SÃO PAULO. Lei 1.166 de 09 de janeiro de 2012. Cria a Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, p. 01, jan. 2012, seção 1.

SÃO PAULO. Secretaria do Desenvolvimento Metropolitanos. **Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte**. Disponível em:<http://www.emplasa.sp.gov.br/emplasa/conselhos/ValeParaiba/textos/livro_vale.pdf> Acesso em: 18/03/2017.

SEADE – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. Disponível em: <<http://www.imp.seade.gov.br/frontend/#/tabelas2014>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

_____. Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. Disponível em: <<http://www.imp.seade.gov.br/frontend/#/tabelas2016>>. Acesso em: 16 jan. 2017.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. 7 ed. São Paulo: Dieese, 2015.

SECRETARIA-GERAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Relatório final do grupo de trabalho interministerial do marco regulatório das organizações da sociedade civil.** Brasília: Agosto, 2012.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**; tradução Laura Teixeira Motta; revisão técnica Ricardo Doninelli Mendes. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.**4.ed, Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, J. A. da. **Comentário contextual à constituição.** 2 ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SMITH, D. H. **Four Sectors or Five?** Retaining the Member-Benefit Sector. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. V. 20 n. 2, Summer, 1991.

SOUZA, C. M. de M.; THEIS, I. M. **Desenvolvimento regional:** abordagens contemporâneas. Blumenau: Edifurb, 2009.

SOUZA, J. **A ralé brasileira:** quem é e como vive. Belo Horizonte: UFMG, 2009

SOUZA, L. M. de. **Parcerias entre a administração Pública e o Terceiro Setor:** sistematização e regulação. 2010. 288 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SPALDING, E. **Os fundos patrimoniais endowment no Brasil.** 133 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

SZAZI, E. **Terceiro setor:** regulação no Brasil. 3ª ed. São Paulo: Peirópolis, 2006.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor:** criação de ONGs e estratégias de atuação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TEIXEIRA, R. de F. **Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, n.º 1, p. 1-15, janeiro/março 2004.

TEODÓSIO, A. dos S. de S.; OCANI, M. de F. R.; SOUSA, A. I. **Administração de projetos sociais:** perspectivas competitivas para pequenos negócios. Revista Angrad, Rio de Janeiro: [s.n.], v.3, n. 1, p. 3-19, jan.-mar. 2002.

TEODÓSIO, A. S. S.; RESENDE, G. A. **Estratégias de gestão de recursos humanos no Terceiro Setor**: o desafio do trabalho voluntário. In: Anais do XII Congresso Latino-Americano de Estratégia. São Paulo: Sociedade Latino-Americana de Estratégia, 27a 29 de maio de 1999.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VASCONCELLOS, E., HEMSLEY J. R. **Estruturas das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

VASCONCELLOS, M. A. S. de; GARCIA, M. E. **Fundamentos de Economia**. São Paulo: Saraiva, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, E. T. **Industrialização e políticas de desenvolvimento regional**: o vale do Paraíba paulista na segunda metade do século XX. 177 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2009.

VIEIRA, E. T.; SANTOS, M. J. **Desenvolvimento econômico regional** – uma revisão histórica e teórica. Revista G&DR, v. 8, n. 2, p. 344-369, mai-ago/2012, Taubaté, SP.

VIEIRA, O. V.; LOPES, J. R. de L. **Marco regulatório das organizações da sociedade civil**: cenário atual e estratégias de avanço. São Paulo: FGV, 2013.

VIOLIN, T. C. **Terceiro setor e as parcerias com a Administração Pública**: uma análise crítica. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos; tradução Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro das Primeiras Entrevistas Semiestruturadas

A partir da revisão bibliográfica e dos temas centrais desta pesquisa, a primeira etapa das entrevistas (1ª entrevista em cada Associação) possui o seguinte roteiro:

1. Qual é a função que exerce junto a Associação?

2. Já atuou em outra Associação ou entidade sem fins lucrativos? Se positivo, em qual função?
3. Quais são as atividades desenvolvidas pela organização?
4. Como é constituída a estrutura organizacional da instituição? Possui organograma de funções e hierarquias departamental?
5. Os departamentos possuem autonomia decisória e negocial?
6. A organização possui um Código de Ética e/ou um regimento interno?
7. Existe uma política de atuação entre os departamentos?
8. Existe um departamento, dentro da instituição, específico para a gestão de parcerias? Em caso positivo, quais as atribuições deste departamento?
9. A entidade é possuidora de um departamento jurídico? Em caso positivo, próprio ou terceirizado?
10. A organização possui profissional Contador?
11. A instituição possui auditoria? Em caso positivo, interna ou externa?
12. Quais os maiores desafios vividos por esta entidade?

APÊNDICE B – Roteiro das Segundas Entrevistas Semiestruturadas

1. Qual é a função que exerce junto a Associação?
2. Já atuou em outra Associação ou entidade sem fins lucrativos? Se positivo, em qual função?
3. Quais os maiores entraves administrativos vividos pela entidade?
4. Como é constituída a estrutura organizacional da instituição? Possui organograma de funções e hierarquias departamental?
5. Os departamentos possuem autonomia decisória e negocial?
6. Existe um departamento, dentro da instituição, específico para a gestão de parcerias? Em caso positivo, quais as atribuições deste departamento?
7. Em caso positivo, como é realizada a contratação de empregados para o setor/departamento de parcerias?
8. Em qual nível da administração pública, atualmente, vigora parceria desta organização? Federal, Estadual ou Municipal?
9. Em caso de parceria, os objetivos são voltados para uma relevância pública e social?
10. Nas parcerias que existiram ou existem, a iniciativa é da instituição ou da administração pública?
11. Existe um controle ou uma avaliação das parcerias já realizadas?
12. A contabilidade da instituição é escriturada?
13. A instituição possui auditoria? Em caso positivo, interna ou externa?
14. Quais os maiores desafios vividos por esta entidade?

APÊNDICE C – Roteiro das Terceiras Entrevistas Semiestruturadas

1. Qual é a função que exerce junto a Associação?
2. Já atuou em outra Associação ou entidade sem fins lucrativos? Se positivo, em qual função?
3. A associação possui um plano de trabalho para buscar, executar/desenvolver ou renovar parcerias?
4. Existe uma fiscalização da execução das parcerias, por parte da Associação?
5. Existem, na instituição entrevistada, equipamentos e materiais permanentes adquiridos com recursos provenientes da celebração da parceria?
6. Existe alguma atuação em rede, desta Associação, com duas ou mais organizações da sociedade, dentro de uma mesma parceria?
7. Encontra-se em aberto contas de parceria anteriormente celebrada?
8. Esta Associação possui algum membro que seja membro de Poder ou do Ministério Público, ou dirigente de órgão ou entidade da administração pública ou mesmo cônjuges/companheiros, bem como parentes em linha reta, colateral ou por afinidade, até o segundo grau?
9. Esta instituição possui eventuais contas rejeitadas pela administração pública nos últimos cinco anos?
10. Quais os maiores desafios vividos por esta entidade?

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento

O Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “**GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: análise das parcerias entre a administração pública e associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte**”, desenvolvida por LÚCIO JOSÉ RANGEL, RG: 33.103.653-8, CPF: 218.923.228-70, aluno do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Taubaté (UNITAU), como dissertação de mestrado, com finalidade exclusivamente profissional, sendo orientado e supervisionado pelo Professor **Dr. MOACIR JOSÉ DOS SANTOS**, RG 24.701.549-0, CPF: 189.297.228-17.

Nesta pesquisa, pretendemos compreender o método de gestão de parcerias utilizado em associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e do Litoral Norte, com a administração pública.

Para esta pesquisa, adotaremos os seguintes procedimentos; uma abordagem qualitativa, exploratória e documental com estudo de caso comparativo, com entrevistas semiestruturadas, sem risco aparente.

Para participar deste estudo o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para se recusar a participar. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar.

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor (a).

Prof. DR. MOACIR JOSÉ DOS SANTOS

RG 24.701.549-0 /CPF: 189.297.228-17

(12) 98809 1975

professormoacirsantos@gmail.com

LÚCIO JOSÉ RANGEL

(12) 99778 7453 – LIGAÇÕES A COBRAR

ljrangel@uol.com.br

EU, _____, PORTADOR DO DOCUMENTO DE IDENTIDADE _____, RESPONSÁVEL PELA ORGANIZAÇÃO _____ FUI INFORMADO (A) DOS OBJETIVOS DA PESQUISA **“GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: análise das parcerias entre a administração pública e associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte”**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

_____/SP, _____ de _____ de 2016.

Assinatura do(a) Participante

ANEXO B – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: análise das parcerias entre a administração pública e associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte

Pesquisador: Lúcio José Rangel

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 56701516.0.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.587.979

Apresentação do Projeto:

Com o tema gestão de organização do terceiro setor: análise das parcerias entre a administração pública e associações da região metropolitana do vale do paraíba, esta possui como objetivo compreender o método de gestão de parcerias utilizado pelas associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, com a administração pública. Quanto à metodologia, a pesquisa será de abordagem qualitativa, exploratória quanto aos seus objetivos, e documental com estudo de caso comparativo quanto aos delineamentos. Inicialmente será realizado um levantamento bibliográfico acerca dos temas terceiro setor, associação, gestão, estrutura organizacional e desenvolvimento regional, posteriormente de forma exploratória estudará as inovações trazidas pelo marco regulatório do Terceiro Setor (parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil), realizando um estudo de caso comparativo em associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, nas cidades de São José dos Campos, Taubaté e Jacareí, conhecendo seus documentos e realizando entrevistas semiestruturadas, onde os dados coletados serão analisados com técnicas qualitativas de análise de conteúdo. Espera-se, ao compreender a gestão de parcerias das associações estudadas, apontar formas para a celebração ou manutenção de parcerias com a administração pública, visando o desenvolvimento regional.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cepunitau@unitau.br



Continuação do Parecer: 1.587.979

Objetivo da Pesquisa:

Compreender o método de gestão de parcerias utilizado em associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e do Litoral Norte, com a administração pública.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Adequada avaliação de riscos e benefícios.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O TCLE deverá ser assinado pelos representantes das demais instituições a serem estudadas.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

TCLE apresentado adequadamente.

O TCLE deverá ser assinado pelos representantes das demais instituições a serem estudadas.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Projeto aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião de 10/06/2016, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 466/12, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_708294.pdf	03/06/2016 10:53:23		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	03/06/2016 10:52:26	Lúcio José Rangel	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_assinado.pdf	20/05/2016 21:06:26	Lúcio José Rangel	Aceito
Outros	Roteiro_de_entrevistas.pdf	20/05/2016 21:05:31	Lúcio José Rangel	Aceito
Folha de Rosto	Folha_rosto_assinada.pdf	20/05/2016 21:02:23	Lúcio José Rangel	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cepunitau@unitau.br



Continuação do Parecer: 1.587.979

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TAUBATE, 13 de Junho de 2016

Assinado por:
Maria Dolores Alves Cocco
(Coordenador)

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cepunitau@unitau.br

ANEXO C – Lei Federal 13.019/14 – Marco Regulatório Do Terceiro Setor**LEI Nº 13.019, DE 31 DE JULHO DE 2014.**

Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação.

CAPÍTULO I**DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 2º Para os fins desta Lei, considera-se:

I - organização da sociedade civil:

a) entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva;

b) as sociedades cooperativas previstas na Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social.

c) as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos;

II - administração pública: União, Estados, Distrito Federal, Municípios e respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista prestadoras de serviço público, e suas subsidiárias, alcançadas pelo disposto no § 9º do art. 37 da Constituição Federal;

III - parceria: conjunto de direitos, responsabilidades e obrigações decorrentes de relação jurídica estabelecida formalmente entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de

interesse público e recíproco, mediante a execução de atividade ou de projeto expressos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação;

III-A - atividade: conjunto de operações que se realizam de modo contínuo ou permanente, das quais resulta um produto ou serviço necessário à satisfação de interesses compartilhados pela administração pública e pela organização da sociedade civil;

III-B - projeto: conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto destinado à satisfação de interesses compartilhados pela administração pública e pela organização da sociedade civil;

IV - dirigente: pessoa que detenha poderes de administração, gestão ou controle da organização da sociedade civil, habilitada a assinar termo de colaboração, termo de fomento ou acordo de cooperação com a administração pública para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, ainda que delegue essa competência a terceiros;

V - administrador público: agente público revestido de competência para assinar termo de colaboração, termo de fomento ou acordo de cooperação com organização da sociedade civil para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, ainda que delegue essa competência a terceiros;

VI - gestor: agente público responsável pela gestão de parceria celebrada por meio de termo de colaboração ou termo de fomento, designado por ato publicado em meio oficial de comunicação, com poderes de controle e fiscalização;

VII - termo de colaboração: instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com organizações da sociedade civil para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco propostas pela administração pública que envolvam a transferência de recursos financeiros;

VIII - termo de fomento: instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com organizações da sociedade civil para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco propostas pelas organizações da sociedade civil, que envolvam a transferência de recursos financeiros;

VIII-A - acordo de cooperação: instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com organizações da sociedade civil para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco que não envolvam a transferência de recursos financeiros;

IX - conselho de política pública: órgão criado pelo poder público para atuar como instância consultiva, na respectiva área de atuação, na formulação, implementação, acompanhamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas;

X - comissão de seleção: órgão colegiado destinado a processar e julgar chamamentos públicos, constituído por ato publicado em meio oficial de comunicação, assegurada a participação de pelo menos um servidor ocupante de cargo efetivo ou emprego permanente do quadro de pessoal da administração pública;

XI - comissão de monitoramento e avaliação: órgão colegiado destinado a monitorar e avaliar as parcerias celebradas com organizações da sociedade civil mediante termo de colaboração ou termo de fomento, constituído por ato publicado em meio oficial de comunicação, assegurada a participação de pelo menos um servidor ocupante de cargo efetivo ou emprego permanente do quadro de pessoal da administração pública;

XII - chamamento público: procedimento destinado a selecionar organização da sociedade civil para firmar parceria por meio de termo de colaboração ou de fomento, no qual se garanta a observância dos princípios da isonomia, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos;

XIII - bens remanescentes: os de natureza permanente adquiridos com recursos financeiros envolvidos na parceria, necessários à consecução do objeto, mas que a ele não se incorporam;

XIV - prestação de contas: procedimento em que se analisa e se avalia a execução da parceria, pelo qual seja possível verificar o cumprimento do objeto da parceria e o alcance das metas e dos resultados previstos, compreendendo duas fases:

- a) apresentação das contas, de responsabilidade da organização da sociedade civil;
- b) análise e manifestação conclusiva das contas, de responsabilidade da administração pública, sem prejuízo da atuação dos órgãos de controle;

Art. 2º-A. As parcerias disciplinadas nesta Lei respeitarão, em todos os seus aspectos, as normas específicas das políticas públicas setoriais relativas ao objeto da parceria e as respectivas instâncias de pactuação e deliberação.

Art. 3º Não se aplicam as exigências desta Lei:

I - às transferências de recursos homologadas pelo Congresso Nacional ou autorizadas pelo Senado Federal naquilo em que as disposições específicas dos tratados, acordos e convenções internacionais conflitarem com esta Lei;

II - (revogado);

III - aos contratos de gestão celebrados com organizações sociais, desde que cumpridos os requisitos previstos na Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998;

IV - aos convênios e contratos celebrados com entidades filantrópicas e sem fins lucrativos nos termos do § 1º do art. 199 da Constituição Federal;

V - aos termos de compromisso cultural referidos no § 1º do art. 9º da Lei nº 13.018, de 22 de julho de 2014;

VI - aos termos de parceria celebrados com organizações da sociedade civil de interesse público, desde que cumpridos os requisitos previstos na Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999;

VII - às transferências referidas no art. 2º da Lei nº 10.845, de 5 de março de 2004, e nos arts. 5º e 22 da Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009;

VIII - (VETADO);

IX - aos pagamentos realizados a título de anuidades, contribuições ou taxas associativas em favor de organismos internacionais ou entidades que sejam obrigatoriamente constituídas por

- a) membros de Poder ou do Ministério Público;
- b) dirigentes de órgão ou de entidade da administração pública;
- c) pessoas jurídicas de direito público interno;
- d) pessoas jurídicas integrantes da administração pública;

X - às parcerias entre a administração pública e os serviços sociais autônomos.

Art. 4º (Revogado pela Lei nº 13.204, de 2015)

CAPÍTULO II

DA CELEBRAÇÃO DO TERMO DE COLABORAÇÃO OU DE FOMENTO

Seção I

Normas Gerais

Art. 5º O regime jurídico de que trata esta Lei tem como fundamentos a gestão pública democrática, a participação social, o fortalecimento da sociedade civil, a transparência na aplicação dos recursos públicos, os princípios da legalidade, da legitimidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade, da eficiência e da eficácia, destinando-se a assegurar:

I - o reconhecimento da participação social como direito do cidadão;

II - a solidariedade, a cooperação e o respeito à diversidade para a construção de valores de cidadania e de inclusão social e produtiva;

III - a promoção do desenvolvimento local, regional e nacional, inclusivo e sustentável;

IV - o direito à informação, à transparência e ao controle social das ações públicas;

V - a integração e a transversalidade dos procedimentos, mecanismos e instâncias de participação social;

VI - a valorização da diversidade cultural e da educação para a cidadania ativa;

VII - a promoção e a defesa dos direitos humanos;

VIII - a preservação, a conservação e a proteção dos recursos hídricos e do meio ambiente;

IX - a valorização dos direitos dos povos indígenas e das comunidades tradicionais;

X - a preservação e a valorização do patrimônio cultural brasileiro, em suas dimensões material e imaterial.

Art. 6º São diretrizes fundamentais do regime jurídico de parceria:

I - a promoção, o fortalecimento institucional, a capacitação e o incentivo à organização da sociedade civil para a cooperação com o poder público;

II - a priorização do controle de resultados;

III - o incentivo ao uso de recursos atualizados de tecnologias de informação e comunicação;

IV - o fortalecimento das ações de cooperação institucional entre os entes federados nas relações com as organizações da sociedade civil;

V - o estabelecimento de mecanismos que ampliem a gestão de informação, transparência e publicidade;

VI - a ação integrada, complementar e descentralizada, de recursos e ações, entre os entes da Federação, evitando sobreposição de iniciativas e fragmentação de recursos;

VII - a sensibilização, a capacitação, o aprofundamento e o aperfeiçoamento do trabalho de gestores públicos, na implementação de atividades e projetos de interesse público e relevância social com organizações da sociedade civil;

VIII - a adoção de práticas de gestão administrativa necessárias e suficientes para coibir a obtenção, individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens indevidos;

IX - a promoção de soluções derivadas da aplicação de conhecimentos, da ciência e tecnologia e da inovação para atender necessidades e demandas de maior qualidade de vida da população em situação de desigualdade social.

Seção II

Da Capacitação de Gestores, Conselheiros e Sociedade Civil Organizada

Art. 7º A União poderá instituir, em coordenação com os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e organizações da sociedade civil, programas de capacitação voltados a:

I - administradores públicos, dirigentes e gestores;

II - representantes de organizações da sociedade civil;

III - membros de conselhos de políticas públicas;

IV - membros de comissões de seleção;

V - membros de comissões de monitoramento e avaliação;

VI - demais agentes públicos e privados envolvidos na celebração e execução das parcerias disciplinadas nesta Lei.

Parágrafo único. A participação nos programas previstos no **caput** não constituirá condição para o exercício de função envolvida na materialização das parcerias disciplinadas nesta Lei.

Art. 8º Ao decidir sobre a celebração de parcerias previstas nesta Lei, o administrador público:

I - considerará, obrigatoriamente, a capacidade operacional da administração pública para celebrar a parceria, cumprir as obrigações dela decorrentes e assumir as respectivas responsabilidades;

II - avaliará as propostas de parceria com o rigor técnico necessário;

III - designará gestores habilitados a controlar e fiscalizar a execução em tempo hábil e de modo eficaz;

IV - apreciará as prestações de contas na forma e nos prazos determinados nesta Lei e na legislação específica.

Parágrafo único. A administração pública adotará as medidas necessárias, tanto na capacitação de pessoal, quanto no provimento dos recursos materiais e tecnológicos necessários, para assegurar a capacidade técnica e operacional de que trata o **caput** deste artigo.

Seção III

Da Transparência e do Controle

Art. 9º (Revogado pela Lei nº 13.204, de 2015)

Art. 10. A administração pública deverá manter, em seu sítio oficial na internet, a relação das parcerias celebradas e dos respectivos planos de trabalho, até cento e oitenta dias após o respectivo encerramento.

Art. 11. A organização da sociedade civil deverá divulgar na internet e em locais visíveis de suas sedes sociais e dos estabelecimentos em que exerça suas ações todas as parcerias celebradas com a administração pública.

Parágrafo único. As informações de que tratam este artigo e o art. 10 deverão incluir, no mínimo:

I - data de assinatura e identificação do instrumento de parceria e do órgão da administração pública responsável;

II - nome da organização da sociedade civil e seu número de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ da Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB;

III - descrição do objeto da parceria;

IV - valor total da parceria e valores liberados, quando for o caso;

V - situação da prestação de contas da parceria, que deverá informar a data prevista para a sua apresentação, a data em que foi apresentada, o prazo para a sua análise e o resultado conclusivo.

VI - quando vinculados à execução do objeto e pagos com recursos da parceria, o valor total da remuneração da equipe de trabalho, as funções que seus integrantes desempenham e a remuneração prevista para o respectivo exercício.

Art. 12. A administração pública deverá divulgar pela internet os meios de representação sobre a aplicação irregular dos recursos envolvidos na parceria.

Seção IV

Do Fortalecimento da Participação Social e da Divulgação das Ações

Art. 13. (VETADO).

Art. 14. A administração pública divulgará, na forma de regulamento, nos meios públicos de comunicação por radiodifusão de sons e de sons e imagens, campanhas publicitárias e programações desenvolvidas por organizações da sociedade civil, no âmbito das parcerias previstas nesta Lei, mediante o emprego de recursos tecnológicos e de linguagem adequados à garantia de acessibilidade por pessoas com deficiência.

Art. 15. Poderá ser criado, no âmbito do Poder Executivo federal, o Conselho Nacional de Fomento e Colaboração, de composição paritária entre representantes governamentais e organizações da sociedade civil, com a finalidade de divulgar boas práticas e de propor e apoiar políticas e ações voltadas ao fortalecimento das relações de fomento e de colaboração previstas nesta Lei.

§ 1º A composição e o funcionamento do Conselho Nacional de Fomento e Colaboração serão disciplinados em regulamento.

§ 2º Os demais entes federados também poderão criar instância participativa, nos termos deste artigo.

§ 3º Os conselhos setoriais de políticas públicas e a administração pública serão consultados quanto às políticas e ações voltadas ao fortalecimento das relações de fomento e de colaboração propostas pelo Conselho de que trata o **caput** deste artigo.

Seção V

Dos Termos de Colaboração e de Fomento

Art. 16. O termo de colaboração deve ser adotado pela administração pública para consecução de planos de trabalho de sua iniciativa, para celebração de parcerias com organizações da sociedade civil que envolvam a transferência de recursos financeiros.

Parágrafo único. Os conselhos de políticas públicas poderão apresentar propostas à administração pública para celebração de termo de colaboração com organizações da sociedade civil.

Art. 17. O termo de fomento deve ser adotado pela administração pública para consecução de planos de trabalho propostos por organizações da sociedade civil que envolvam a transferência de recursos financeiros.

Seção VI

Do Procedimento de Manifestação de Interesse Social

Art. 18. É instituído o Procedimento de Manifestação de Interesse Social como instrumento por meio do qual as organizações da sociedade civil, movimentos sociais e cidadãos poderão apresentar propostas ao poder público para que este avalie a possibilidade de realização de um chamamento público objetivando a celebração de parceria.

Art. 19. A proposta a ser encaminhada à administração pública deverá atender aos seguintes requisitos:

I - identificação do subscritor da proposta;

II - indicação do interesse público envolvido;

III - diagnóstico da realidade que se quer modificar, aprimorar ou desenvolver e, quando possível, indicação da viabilidade, dos custos, dos benefícios e dos prazos de execução da ação pretendida.

Art. 20. Preenchidos os requisitos do art. 19, a administração pública deverá tornar pública a proposta em seu sítio eletrônico e, verificada a conveniência e oportunidade para realização do Procedimento de Manifestação de Interesse Social, o instaurará para oitiva da sociedade sobre o tema.

Parágrafo único. Os prazos e regras do procedimento de que trata esta Seção observarão regulamento próprio de cada ente federado, a ser aprovado após a publicação desta Lei.

Art. 21. A realização do Procedimento de Manifestação de Interesse Social não implicará necessariamente na execução do chamamento público, que acontecerá de acordo com os interesses da administração.

§ 1º A realização do Procedimento de Manifestação de Interesse Social não dispensa a convocação por meio de chamamento público para a celebração de parceria.

§ 2º A proposição ou a participação no Procedimento de Manifestação de Interesse Social não impede a organização da sociedade civil de participar no eventual chamamento público subsequente.

§ 3º É vedado condicionar a realização de chamamento público ou a celebração de parceria à prévia realização de Procedimento de Manifestação de Interesse Social.

Seção VII

Do Plano de Trabalho

Art. 22. Deverá constar do plano de trabalho de parcerias celebradas mediante termo de colaboração ou de fomento:

I - descrição da realidade que será objeto da parceria, devendo ser demonstrado o nexo entre essa realidade e as atividades ou projetos e metas a serem atingidas;

II - descrição de metas a serem atingidas e de atividades ou projetos a serem executados;

II-A - previsão de receitas e de despesas a serem realizadas na execução das atividades ou dos projetos abrangidos pela parceria;

III - forma de execução das atividades ou dos projetos e de cumprimento das metas a eles atreladas;

IV - definição dos parâmetros a serem utilizados para a aferição do cumprimento das metas.

V - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

VI - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

VII - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

VIII - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

IX - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

X - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

Parágrafo único. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

Seção VIII

Do Chamamento Público

Art. 23. A administração pública deverá adotar procedimentos claros, objetivos e simplificados que orientem os interessados e facilitem o acesso direto aos seus órgãos e instâncias decisórias, independentemente da modalidade de parceria prevista nesta Lei.

Parágrafo único. Sempre que possível, a administração pública estabelecerá critérios a serem seguidos, especialmente quanto às seguintes características:

I - objetos;

II - metas;

III - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

IV - custos;

V - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

VI - indicadores, quantitativos ou qualitativos, de avaliação de resultados.

Art. 24. Exceto nas hipóteses previstas nesta Lei, a celebração de termo de colaboração ou de fomento será precedida de chamamento público voltado a selecionar organizações da sociedade civil que tornem mais eficaz a execução do objeto.

§ 1º O edital do chamamento público especificará, no mínimo:

I - a programação orçamentária que autoriza e viabiliza a celebração da parceria;

II - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

III - o objeto da parceria;

IV - as datas, os prazos, as condições, o local e a forma de apresentação das propostas;

V - as datas e os critérios de seleção e julgamento das propostas, inclusive no que se refere à metodologia de pontuação e ao peso atribuído a cada um dos critérios estabelecidos, se for o caso;

VI - o valor previsto para a realização do objeto;

VII - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

a) (revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

b) (revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

c) (revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

VIII - as condições para interposição de recurso administrativo;

IX - a minuta do instrumento por meio do qual será celebrada a parceria;

X - de acordo com as características do objeto da parceria, medidas de acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida e idosos.

§ 2º É vedado admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo em decorrência de qualquer circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto da parceria, admitidos:

I - a seleção de propostas apresentadas exclusivamente por concorrentes sediados ou com representação atuante e reconhecida na unidade da Federação onde será executado o objeto da parceria;

II - o estabelecimento de cláusula que delimite o território ou a abrangência da prestação de atividades ou da execução de projetos, conforme estabelecido nas políticas setoriais.

Art. 25. (Revogado pela Lei nº 13.204, de 2015)

Art. 26. O edital deverá ser amplamente divulgado em página do sítio oficial da administração pública na internet, com antecedência mínima de trinta dias.

Parágrafo único. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

Art. 27. O grau de adequação da proposta aos objetivos específicos do programa ou da ação em que se insere o objeto da parceria e, quando for o caso, ao valor de referência constante do chamamento constitui critério obrigatório de julgamento.

§ 1º As propostas serão julgadas por uma comissão de seleção previamente designada, nos termos desta Lei, ou constituída pelo respectivo conselho gestor, se o projeto for financiado com recursos de fundos específicos.

§ 2º Será impedida de participar da comissão de seleção pessoa que, nos últimos cinco anos, tenha mantido relação jurídica com, ao menos, uma das entidades participantes do chamamento público.

§ 3º Configurado o impedimento previsto no § 2º, deverá ser designado membro substituto que possua qualificação equivalente à do substituído.

§ 4º A administração pública homologará e divulgará o resultado do julgamento em página do sítio previsto no art. 26.

§ 5º Será obrigatoriamente justificada a seleção de proposta que não for a mais adequada ao valor de referência constante do chamamento público.

§ 6º A homologação não gera direito para a organização da sociedade civil à celebração da parceria.

Art. 28. Somente depois de encerrada a etapa competitiva e ordenadas as propostas, a administração pública procederá à verificação dos documentos que comprovem o atendimento pela organização da sociedade civil selecionada dos requisitos previstos nos arts. 33 e 34.

§ 1º Na hipótese de a organização da sociedade civil selecionada não atender aos requisitos exigidos nos arts. 33 e 34, aquela imediatamente mais bem classificada poderá ser convidada a aceitar a celebração de parceria nos termos da proposta por ela apresentada.

§ 2º Caso a organização da sociedade civil convidada nos termos do § 1º aceite celebrar a parceria, proceder-se-á à verificação dos documentos que comprovem o atendimento aos requisitos previstos nos arts. 33 e 34.

§ 3º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

Art. 29. Os termos de colaboração ou de fomento que envolvam recursos decorrentes de emendas parlamentares às leis orçamentárias anuais e os acordos de cooperação serão celebrados sem chamamento público, exceto, em relação aos acordos de cooperação, quando o objeto envolver a celebração de comodato, doação de bens ou outra forma de compartilhamento de recurso patrimonial, hipótese em que o respectivo chamamento público observará o disposto nesta Lei.

Art. 30. A administração pública poderá dispensar a realização do chamamento público:

I - no caso de urgência decorrente de paralisação ou iminência de paralisação de atividades de relevante interesse público, pelo prazo de até cento e oitenta dias;

II - nos casos de guerra, calamidade pública, grave perturbação da ordem pública ou ameaça à paz social

III - quando se tratar da realização de programa de proteção a pessoas ameaçadas ou em situação que possa comprometer a sua segurança;

IV - (VETADO).

V - (VETADO); (Incluído pela Lei nº 13.204, de 2015)

VI - no caso de atividades voltadas ou vinculadas a serviços de educação, saúde e assistência social, desde que executadas por organizações da sociedade civil previamente credenciadas pelo órgão gestor da respectiva política.

Art. 31. Será considerado inexigível o chamamento público na hipótese de inviabilidade de competição entre as organizações da sociedade civil, em razão da natureza singular do objeto da parceria ou se as metas somente puderem ser atingidas por uma entidade específica, especialmente quando:

I - o objeto da parceria constituir incumbência prevista em acordo, ato ou compromisso internacional, no qual sejam indicadas as instituições que utilizarão os recursos;

II - a parceria decorrer de transferência para organização da sociedade civil que esteja autorizada em lei na qual seja identificada expressamente a entidade beneficiária, inclusive quando se tratar da subvenção prevista no inciso I do § 3º do art. 12 da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, observado o disposto no art. 26 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. (Incluído pela Lei nº 13.204, de 2015)

Art. 32. Nas hipóteses dos arts. 30 e 31 desta Lei, a ausência de realização de chamamento público será justificada pelo administrador público.

§ 1º Sob pena de nulidade do ato de formalização de parceria prevista nesta Lei, o extrato da justificativa previsto no **caput** deverá ser publicado, na mesma data em que for efetivado, no sítio oficial da administração pública na internet e, eventualmente, a critério do administrador público, também no meio oficial de publicidade da administração pública.

§ 2º Admite-se a impugnação à justificativa, apresentada no prazo de cinco dias a contar de sua publicação, cujo teor deve ser analisado pelo administrador público responsável em até cinco dias da data do respectivo protocolo.

§ 3º Havendo fundamento na impugnação, será revogado o ato que declarou a dispensa ou considerou inexigível o chamamento público, e será imediatamente iniciado o procedimento para a realização do chamamento público, conforme o caso.

§ 4º A dispensa e a inexigibilidade de chamamento público, bem como o disposto no art. 29, não afastam a aplicação dos demais dispositivos desta Lei.

Seção IX

Dos Requisitos para Celebração do Termo de Colaboração e do Termo de Fomento

Art. 33. Para celebrar as parcerias previstas nesta Lei, as organizações da sociedade civil deverão ser regidas por normas de organização interna que prevejam, expressamente:

I - objetivos voltados à promoção de atividades e finalidades de relevância pública e social;

III - que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido seja transferido a outra pessoa jurídica de igual natureza que preencha os requisitos desta Lei e cujo objeto social seja, preferencialmente, o mesmo da entidade extinta;

IV - escrituração de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e com as Normas Brasileiras de Contabilidade;

a) (revogada);

b) (revogada);

V - possuir:

a) no mínimo, um, dois ou três anos de existência, com cadastro ativo, comprovados por meio de documentação emitida pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, com base no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ, conforme, respectivamente, a parceria seja celebrada no âmbito dos Municípios, do Distrito Federal ou dos Estados e da União, admitida a redução desses prazos por ato específico de cada ente na hipótese de nenhuma organização atingi-los;

b) experiência prévia na realização, com efetividade, do objeto da parceria ou de natureza semelhante;

c) instalações, condições materiais e capacidade técnica e operacional para o desenvolvimento das atividades ou projetos previstos na parceria e o cumprimento das metas estabelecidas.

§ 1º Na celebração de acordos de cooperação, somente será exigido o requisito previsto no inciso I.

§ 2º Serão dispensadas do atendimento ao disposto nos incisos I e III as organizações religiosas.

§ 3º As sociedades cooperativas deverão atender às exigências previstas na legislação específica e ao disposto no inciso IV, estando dispensadas do atendimento aos requisitos previstos nos incisos I e III.

§ 4º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 13.204, de 2015)

§ 5º Para fins de atendimento do previsto na alínea c do inciso V, não será necessária a demonstração de capacidade instalada prévia.

Art. 34. Para celebração das parcerias previstas nesta Lei, as organizações da sociedade civil deverão apresentar:

I - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

II - certidões de regularidade fiscal, previdenciária, tributária, de contribuições e de dívida ativa, de acordo com a legislação aplicável de cada ente federado;

III - certidão de existência jurídica expedida pelo cartório de registro civil ou cópia do estatuto registrado e de eventuais alterações ou, tratando-se de sociedade cooperativa, certidão simplificada emitida por junta comercial;

IV - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

V - cópia da ata de eleição do quadro dirigente atual;

VI - relação nominal atualizada dos dirigentes da entidade, com endereço, número e órgão expedidor da carteira de identidade e número de registro no Cadastro de Pessoas Físicas - CPF da Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB de cada um deles;

VII - comprovação de que a organização da sociedade civil funciona no endereço por ela declarado;

VIII - (revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

Parágrafo único. (VETADO):

I - (VETADO);

II - (VETADO);

III - (VETADO).

Art. 35. A celebração e a formalização do termo de colaboração e do termo de fomento dependerão da adoção das seguintes providências pela administração pública:

I - realização de chamamento público, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei;

II - indicação expressa da existência de prévia dotação orçamentária para execução da parceria;

III - demonstração de que os objetivos e finalidades institucionais e a capacidade técnica e operacional da organização da sociedade civil foram avaliados e são compatíveis com o objeto;

IV - aprovação do plano de trabalho, a ser apresentado nos termos desta Lei;

V - emissão de parecer de órgão técnico da administração pública, que deverá pronunciar-se, de forma expressa, a respeito:

a) do mérito da proposta, em conformidade com a modalidade de parceria adotada;

b) da identidade e da reciprocidade de interesse das partes na realização, em mútua cooperação, da parceria prevista nesta Lei;

c) da viabilidade de sua execução;

d) da verificação do cronograma de desembolso;

e) da descrição de quais serão os meios disponíveis a serem utilizados para a fiscalização da execução da parceria, assim como dos procedimentos que deverão ser adotados para avaliação da execução física e financeira, no cumprimento das metas e objetivos;

f) (Revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

g) da designação do gestor da parceria;

h) da designação da comissão de monitoramento e avaliação da parceria;

i) (Revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

VI - emissão de parecer jurídico do órgão de assessoria ou consultoria jurídica da administração pública acerca da possibilidade de celebração da parceria.

§ 1º Não será exigida contrapartida financeira como requisito para celebração de parceria, facultada a exigência de contrapartida em bens e serviços cuja expressão monetária será obrigatoriamente identificada no termo de colaboração ou de fomento.

§ 2º Caso o parecer técnico ou o parecer jurídico de que tratam, respectivamente, os incisos V e VI concluam pela possibilidade de celebração da parceria com ressalvas, deverá o administrador público sanar os aspectos ressalvados ou, mediante ato formal, justificar a preservação desses aspectos ou sua exclusão.

§ 3º Na hipótese de o gestor da parceria deixar de ser agente público ou ser lotado em outro órgão ou entidade, o administrador público deverá designar novo gestor, assumindo,

enquanto isso não ocorrer, todas as obrigações do gestor, com as respectivas responsabilidades.

§ 4º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

§ 5º Caso a organização da sociedade civil adquira equipamentos e materiais permanentes com recursos provenientes da celebração da parceria, o bem será gravado com cláusula de inalienabilidade, e ela deverá formalizar promessa de transferência da propriedade à administração pública, na hipótese de sua extinção.

§ 6º Será impedida de participar como gestor da parceria ou como membro da comissão de monitoramento e avaliação pessoa que, nos últimos 5 (cinco) anos, tenha mantido relação jurídica com, ao menos, 1 (uma) das organizações da sociedade civil partícipes.

§ 7º Configurado o impedimento do § 6º, deverá ser designado gestor ou membro substituto que possua qualificação técnica equivalente à do substituído.

Art. 35-A. É permitida a atuação em rede, por duas ou mais organizações da sociedade civil, mantida a integral responsabilidade da organização celebrante do termo de fomento ou de colaboração, desde que a organização da sociedade civil signatária do termo de fomento ou de colaboração possua:

I - mais de cinco anos de inscrição no CNPJ;

II - capacidade técnica e operacional para supervisionar e orientar diretamente a atuação da organização que com ela estiver atuando em rede.

Parágrafo único. A organização da sociedade civil que assinar o termo de colaboração ou de fomento deverá celebrar termo de atuação em rede para repasse de recursos às não celebrantes, ficando obrigada a, no ato da respectiva formalização:

I - verificar, nos termos do regulamento, a regularidade jurídica e fiscal da organização executante e não celebrante do termo de colaboração ou do termo de fomento, devendo comprovar tal verificação na prestação de contas;

II - comunicar à administração pública em até sessenta dias a assinatura do termo de atuação em rede.

Art. 36. Será obrigatória a estipulação do destino a ser dado aos bens remanescentes da parceria.

Parágrafo único. Os bens remanescentes adquiridos com recursos transferidos poderão, a critério do administrador público, ser doados quando, após a consecução do objeto, não forem necessários para assegurar a continuidade do objeto pactuado, observado o disposto no respectivo termo e na legislação vigente.

Art. 37. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

Art. 38. O termo de fomento, o termo de colaboração e o acordo de cooperação somente produzirão efeitos jurídicos após a publicação dos respectivos extratos no meio oficial de publicidade da administração pública.

Seção X Das Vedações

Art. 39. Ficará impedida de celebrar qualquer modalidade de parceria prevista nesta Lei a organização da sociedade civil que:

I - não esteja regularmente constituída ou, se estrangeira, não esteja autorizada a funcionar no território nacional;

II - esteja omissa no dever de prestar contas de parceria anteriormente celebrada;

III - tenha como dirigente membro de Poder ou do Ministério Público, ou dirigente de órgão ou entidade da administração pública da mesma esfera governamental na qual será celebrado o termo de colaboração ou de fomento, estendendo-se a vedação aos respectivos cônjuges ou companheiros, bem como parentes em linha reta, colateral ou por afinidade, até o segundo grau;

IV - tenha tido as contas rejeitadas pela administração pública nos últimos cinco anos, exceto se:

a) for sanada a irregularidade que motivou a rejeição e quitados os débitos eventualmente imputados;

b) for reconsiderada ou revista a decisão pela rejeição;
 c) a apreciação das contas estiver pendente de decisão sobre recurso com efeito suspensivo;

V - tenha sido punida com uma das seguintes sanções, pelo período que durar a penalidade:

a) suspensão de participação em licitação e impedimento de contratar com a administração;

b) declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a administração pública;

c) a prevista no inciso II do art. 73 desta Lei;

d) a prevista no inciso III do art. 73 desta Lei;

VI - tenha tido contas de parceria julgadas irregulares ou rejeitadas por Tribunal ou Conselho de Contas de qualquer esfera da Federação, em decisão irrecorrível, nos últimos 8 (oito) anos;

VII - tenha entre seus dirigentes pessoa:

a) cujas contas relativas a parcerias tenham sido julgadas irregulares ou rejeitadas por Tribunal ou Conselho de Contas de qualquer esfera da Federação, em decisão irrecorrível, nos últimos 8 (oito) anos;

b) julgada responsável por falta grave e inabilitada para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança, enquanto durar a inabilitação;

c) considerada responsável por ato de improbidade, enquanto durarem os prazos estabelecidos nos incisos I, II e III do art. 12 da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992.

§ 1º Nas hipóteses deste artigo, é igualmente vedada a transferência de novos recursos no âmbito de parcerias em execução, excetuando-se os casos de serviços essenciais que não podem ser adiados sob pena de prejuízo ao erário ou à população, desde que precedida de expressa e fundamentada autorização do dirigente máximo do órgão ou entidade da administração pública, sob pena de responsabilidade solidária.

§ 2º Em qualquer das hipóteses previstas no **caput**, persiste o impedimento para celebrar parceria enquanto não houver o ressarcimento do dano ao erário, pelo qual seja responsável a organização da sociedade civil ou seu dirigente.

§ 3º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

§ 4º Para os fins do disposto na alínea a do inciso IV e no § 2º, não serão considerados débitos que decorram de atrasos na liberação de repasses pela administração pública ou que tenham sido objeto de parcelamento, se a organização da sociedade civil estiver em situação regular no parcelamento.

§ 5º A vedação prevista no inciso III não se aplica à celebração de parcerias com entidades que, pela sua própria natureza, sejam constituídas pelas autoridades referidas naquele inciso, sendo vedado que a mesma pessoa figure no termo de colaboração, no termo de fomento ou no acordo de cooperação simultaneamente como dirigente e administrador público.

§ 6º Não são considerados membros de Poder os integrantes de conselhos de direitos e de políticas públicas.

Art. 40. É vedada a celebração de parcerias previstas nesta Lei que tenham por objeto, envolvam ou incluam, direta ou indiretamente, delegação das funções de regulação, de fiscalização, de exercício do poder de polícia ou de outras atividades exclusivas de Estado.

I - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

II - (revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

Parágrafo único. (Revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

I - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

II - (revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

Art. 41. Ressalvado o disposto no art. 3º e no parágrafo único do art. 84, serão celebradas nos termos desta Lei as parcerias entre a administração pública e as entidades referidas no inciso I do art. 2º.

Parágrafo único. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

CAPÍTULO III
DA FORMALIZAÇÃO E DA EXECUÇÃO

Seção I

Disposições Preliminares

Art. 42. As parcerias serão formalizadas mediante a celebração de termo de colaboração, de termo de fomento ou de acordo de cooperação, conforme o caso, que terá como cláusulas essenciais:

- I - a descrição do objeto pactuado;
- II - as obrigações das partes;
- III - quando for o caso, o valor total e o cronograma de desembolso;
- IV - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
- V - a contrapartida, quando for o caso, observado o disposto no § 1º do art. 35;
- VI - a vigência e as hipóteses de prorrogação;
- VII - a obrigação de prestar contas com definição de forma, metodologia e prazos;

VIII - a forma de monitoramento e avaliação, com a indicação dos recursos humanos e tecnológicos que serão empregados na atividade ou, se for o caso, a indicação da participação de apoio técnico nos termos previstos no § 1º do art. 58 desta Lei;

IX - a obrigatoriedade de restituição de recursos, nos casos previstos nesta Lei;

X - a definição, se for o caso, da titularidade dos bens e direitos remanescentes na data da conclusão ou extinção da parceria e que, em razão de sua execução, tenham sido adquiridos, produzidos ou transformados com recursos repassados pela administração pública;

XI - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

XII - a prerrogativa atribuída à administração pública para assumir ou transferir a responsabilidade pela execução do objeto, no caso de paralisação, de modo a evitar sua descontinuidade;

XIII - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

XIV - quando for o caso, a obrigação de a organização da sociedade civil manter e movimentar os recursos em conta bancária específica, observado o disposto no art. 51;

XV - o livre acesso dos agentes da administração pública, do controle interno e do Tribunal de Contas correspondente aos processos, aos documentos e às informações relacionadas a termos de colaboração ou a termos de fomento, bem como aos locais de execução do respectivo objeto;

XVI - a faculdade dos partícipes rescindirem o instrumento, a qualquer tempo, com as respectivas condições, sanções e delimitações claras de responsabilidades, além da estipulação de prazo mínimo de antecedência para a publicidade dessa intenção, que não poderá ser inferior a 60 (sessenta) dias;

XVII - a indicação do foro para dirimir as dúvidas decorrentes da execução da parceria, estabelecendo a obrigatoriedade da prévia tentativa de solução administrativa, com a participação de órgão encarregado de assessoramento jurídico integrante da estrutura da administração pública;

XVIII - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

XIX - a responsabilidade exclusiva da organização da sociedade civil pelo gerenciamento administrativo e financeiro dos recursos recebidos, inclusive no que diz respeito às despesas de custeio, de investimento e de pessoal;

XX - a responsabilidade exclusiva da organização da sociedade civil pelo pagamento dos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais relacionados à execução do objeto previsto no termo de colaboração ou de fomento, não implicando responsabilidade solidária ou subsidiária da administração pública a inadimplência da organização da sociedade civil em relação ao referido pagamento, os ônus incidentes sobre o objeto da parceria ou os danos decorrentes de restrição à sua execução.

Parágrafo único. Constará como anexo do termo de colaboração, do termo de fomento ou do acordo de cooperação o plano de trabalho, que deles será parte integrante e indissociável.

- I - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
 II - (revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

Seção II

Das Contratações Realizadas pelas Organizações da Sociedade Civil

- Art. 43. (Revogado pela Lei nº 13.204, de 2015)
 Art. 44. (Revogado pela Lei nº 13.204, de 2015)

Seção III

Das Despesas

Art. 45. As despesas relacionadas à execução da parceria serão executadas nos termos dos incisos XIX e XX do art. 42, sendo vedado:

- I - utilizar recursos para finalidade alheia ao objeto da parceria;
 II - pagar, a qualquer título, servidor ou empregado público com recursos vinculados à parceria, salvo nas hipóteses previstas em lei específica e na lei de diretrizes orçamentárias;
 III - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
 IV - (VETADO);
 V - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
 VI - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
 VII - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
 VIII - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
 IX - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
 a) (revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
 b) (revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
 c) (revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
 d) (revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

Art. 46. Poderão ser pagas, entre outras despesas, com recursos vinculados à parceria:

I - remuneração da equipe encarregada da execução do plano de trabalho, inclusive de pessoal próprio da organização da sociedade civil, durante a vigência da parceria, compreendendo as despesas com pagamentos de impostos, contribuições sociais, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, férias, décimo terceiro salário, salários proporcionais, verbas rescisórias e demais encargos sociais e trabalhistas;

- a) (revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
 b) (revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
 c) (revogada); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

II - diárias referentes a deslocamento, hospedagem e alimentação nos casos em que a execução do objeto da parceria assim o exija;

III - custos indiretos necessários à execução do objeto, seja qual for a proporção em relação ao valor total da parceria;

IV - aquisição de equipamentos e materiais permanentes essenciais à consecução do objeto e serviços de adequação de espaço físico, desde que necessários à instalação dos referidos equipamentos e materiais.

§ 1º A inadimplência da administração pública não transfere à organização da sociedade civil a responsabilidade pelo pagamento de obrigações vinculadas à parceria com recursos próprios.

§ 2º A inadimplência da organização da sociedade civil em decorrência de atrasos na liberação de repasses relacionados à parceria não poderá acarretar restrições à liberação de parcelas subsequentes.

§ 3º O pagamento de remuneração da equipe contratada pela organização da sociedade civil com recursos da parceria não gera vínculo trabalhista com o poder público.

- § 4º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

§ 5º (VETADO).

Art. 47: (Revogado pela Lei nº 13.204, de 2015)

Seção IV

Da Liberação dos Recursos

Art. 48. As parcelas dos recursos transferidos no âmbito da parceria serão liberadas em estrita conformidade com o respectivo cronograma de desembolso, exceto nos casos a seguir, nos quais ficarão retidas até o saneamento das impropriedades:

I - quando houver evidências de irregularidade na aplicação de parcela anteriormente recebida;

II - quando constatado desvio de finalidade na aplicação dos recursos ou o inadimplemento da organização da sociedade civil em relação a obrigações estabelecidas no termo de colaboração ou de fomento;

III - quando a organização da sociedade civil deixar de adotar sem justificativa suficiente as medidas saneadoras apontadas pela administração pública ou pelos órgãos de controle interno ou externo.

Art. 49. Nas parcerias cuja duração exceda um ano, é obrigatória a prestação de contas ao término de cada exercício

I - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

II - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

III - (revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

Art. 50. A administração pública deverá viabilizar o acompanhamento pela internet dos processos de liberação de recursos referentes às parcerias celebradas nos termos desta Lei.

Seção V

Da Movimentação e Aplicação Financeira dos Recursos

Art. 51. Os recursos recebidos em decorrência da parceria serão depositados em conta corrente específica isenta de tarifa bancária na instituição financeira pública determinada pela administração pública.

Parágrafo único. Os rendimentos de ativos financeiros serão aplicados no objeto da parceria, estando sujeitos às mesmas condições de prestação de contas exigidas para os recursos transferidos.

Art. 52. Por ocasião da conclusão, denúncia, rescisão ou extinção da parceria, os saldos financeiros remanescentes, inclusive os provenientes das receitas obtidas das aplicações financeiras realizadas, serão devolvidos à administração pública no prazo improrrogável de trinta dias, sob pena de imediata instauração de tomada de contas especial do responsável, providenciada pela autoridade competente da administração pública.

Art. 53. Toda a movimentação de recursos no âmbito da parceria será realizada mediante transferência eletrônica sujeita à identificação do beneficiário final e à obrigatoriedade de depósito em sua conta bancária.

§ 1º Os pagamentos deverão ser realizados mediante crédito na conta bancária de titularidade dos fornecedores e prestadores de serviços.

§ 2º Demonstrada a impossibilidade física de pagamento mediante transferência eletrônica, o termo de colaboração ou de fomento poderá admitir a realização de pagamentos em espécie.

Art. 54: (Revogado pela Lei nº 13.204, de 2015)

Seção VI

Das Alterações

Art. 55. A vigência da parceria poderá ser alterada mediante solicitação da organização da sociedade civil, devidamente formalizada e justificada, a ser apresentada à administração pública em, no mínimo, trinta dias antes do termo inicialmente previsto.

Parágrafo único. A prorrogação de ofício da vigência do termo de colaboração ou de fomento deve ser feita pela administração pública quando ela der causa a atraso na liberação de recursos financeiros, limitada ao exato período do atraso verificado.

Art. 56. (Revogado pela Lei nº 13.204, de 2015)

Art. 57. O plano de trabalho da parceria poderá ser revisto para alteração de valores ou de metas, mediante termo aditivo ou por apostila ao plano de trabalho original.

Parágrafo único. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

Seção VII

Do Monitoramento e Avaliação

Art. 58. A administração pública promoverá o monitoramento e a avaliação do cumprimento do objeto da parceria.

§ 1º Para a implementação do disposto no **caput**, a administração pública poderá valer-se do apoio técnico de terceiros, delegar competência ou firmar parcerias com órgãos ou entidades que se situem próximos ao local de aplicação dos recursos.

§ 2º Nas parcerias com vigência superior a 1 (um) ano, a administração pública realizará, sempre que possível, pesquisa de satisfação com os beneficiários do plano de trabalho e utilizará os resultados como subsídio na avaliação da parceria celebrada e do cumprimento dos objetivos pactuados, bem como na reorientação e no ajuste das metas e atividades definidas.

§ 3º Para a implementação do disposto no § 2º, a administração pública poderá valer-se do apoio técnico de terceiros, delegar competência ou firmar parcerias com órgãos ou entidades que se situem próximos ao local de aplicação dos recursos.

Art. 59. A administração pública emitirá relatório técnico de monitoramento e avaliação de parceria celebrada mediante termo de colaboração ou termo de fomento e o submeterá à comissão de monitoramento e avaliação designada, que o homologará, independentemente da obrigatoriedade de apresentação da prestação de contas devida pela organização da sociedade civil.

§ 1º O relatório técnico de monitoramento e avaliação da parceria, sem prejuízo de outros elementos, deverá conter:

I - descrição sumária das atividades e metas estabelecidas;

II - análise das atividades realizadas, do cumprimento das metas e do impacto do benefício social obtido em razão da execução do objeto até o período, com base nos indicadores estabelecidos e aprovados no plano de trabalho;

III - valores efetivamente transferidos pela administração pública;

IV - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

V - análise dos documentos comprobatórios das despesas apresentados pela organização da sociedade civil na prestação de contas, quando não for comprovado o alcance das metas e resultados estabelecidos no respectivo termo de colaboração ou de fomento;

VI - análise de eventuais auditorias realizadas pelos controles interno e externo, no âmbito da fiscalização preventiva, bem como de suas conclusões e das medidas que tomaram em decorrência dessas auditorias.

§ 2º No caso de parcerias financiadas com recursos de fundos específicos, o monitoramento e a avaliação serão realizados pelos respectivos conselhos gestores, respeitadas as exigências desta Lei.

Art. 60. Sem prejuízo da fiscalização pela administração pública e pelos órgãos de controle, a execução da parceria será acompanhada e fiscalizada pelos conselhos de políticas públicas das áreas correspondentes de atuação existentes em cada esfera de governo.

Parágrafo único. As parcerias de que trata esta Lei estarão também sujeitas aos mecanismos de controle social previstos na legislação.

Seção VIII

Das Obrigações do Gestor

Art. 61. São obrigações do gestor:

I - acompanhar e fiscalizar a execução da parceria;

II - informar ao seu superior hierárquico a existência de fatos que comprometam ou possam comprometer as atividades ou metas da parceria e de indícios de irregularidades na

gestão dos recursos, bem como as providências adotadas ou que serão adotadas para sanar os problemas detectados;

III – (VETADO);

IV - emitir parecer técnico conclusivo de análise da prestação de contas final, levando em consideração o conteúdo do relatório técnico de monitoramento e avaliação de que trata o art. 59;

V - disponibilizar materiais e equipamentos tecnológicos necessários às atividades de monitoramento e avaliação.

Art. 62. Na hipótese de inexecução por culpa exclusiva da organização da sociedade civil, a administração pública poderá, exclusivamente para assegurar o atendimento de serviços essenciais à população, por ato próprio e independentemente de autorização judicial, a fim de realizar ou manter a execução das metas ou atividades pactuadas:

I - retomar os bens públicos em poder da organização da sociedade civil parceira, qualquer que tenha sido a modalidade ou título que concedeu direitos de uso de tais bens;

II - assumir a responsabilidade pela execução do restante do objeto previsto no plano de trabalho, no caso de paralisação, de modo a evitar sua descontinuidade, devendo ser considerado na prestação de contas o que foi executado pela organização da sociedade civil até o momento em que a administração assumiu essas responsabilidades.

Parágrafo único. As situações previstas no **caput** devem ser comunicadas pelo gestor ao administrador público.

CAPÍTULO IV DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Seção I Normas Gerais

Art. 63. A prestação de contas deverá ser feita observando-se as regras previstas nesta Lei, além de prazos e normas de elaboração constantes do instrumento de parceria e do plano de trabalho.

§ 1º A administração pública fornecerá manuais específicos às organizações da sociedade civil por ocasião da celebração das parcerias, tendo como premissas a simplificação e a racionalização dos procedimentos.

§ 2º Eventuais alterações no conteúdo dos manuais referidos no § 1º deste artigo devem ser previamente informadas à organização da sociedade civil e publicadas em meios oficiais de comunicação.

§ 3º O regulamento estabelecerá procedimentos simplificados para prestação de contas.

Art. 64. A prestação de contas apresentada pela organização da sociedade civil deverá conter elementos que permitam ao gestor da parceria avaliar o andamento ou concluir que o seu objeto foi executado conforme pactuado, com a descrição pormenorizada das atividades realizadas e a comprovação do alcance das metas e dos resultados esperados, até o período de que trata a prestação de contas.

§ 1º Serão glosados valores relacionados a metas e resultados descumpridos sem justificativa suficiente.

§ 2º Os dados financeiros serão analisados com o intuito de estabelecer o nexo de causalidade entre a receita e a despesa realizada, a sua conformidade e o cumprimento das normas pertinentes.

§ 3º A análise da prestação de contas deverá considerar a verdade real e os resultados alcançados.

§ 4º A prestação de contas da parceria observará regras específicas de acordo com o montante de recursos públicos envolvidos, nos termos das disposições e procedimentos estabelecidos conforme previsto no plano de trabalho e no termo de colaboração ou de fomento.

Art. 65. A prestação de contas e todos os atos que dela decorram dar-se-ão em plataforma eletrônica, permitindo a visualização por qualquer interessado.

Art. 66. A prestação de contas relativa à execução do termo de colaboração ou de fomento dar-se-á mediante a análise dos documentos previstos no plano de trabalho, nos termos do inciso IX do art. 22, além dos seguintes relatórios:

I - relatório de execução do objeto, elaborado pela organização da sociedade civil, contendo as atividades ou projetos desenvolvidos para o cumprimento do objeto e o comparativo de metas propostas com os resultados alcançados;

II - relatório de execução financeira do termo de colaboração ou do termo de fomento, com a descrição das despesas e receitas efetivamente realizadas e sua vinculação com a execução do objeto, na hipótese de descumprimento de metas e resultados estabelecidos no plano de trabalho.

Parágrafo único. A administração pública deverá considerar ainda em sua análise os seguintes relatórios elaborados internamente, quando houver:

I - relatório de visita técnica **in loco** eventualmente realizada durante a execução da parceria;

II - relatório técnico de monitoramento e avaliação, homologado pela comissão de monitoramento e avaliação designada, sobre a conformidade do cumprimento do objeto e os resultados alcançados durante a execução do termo de colaboração ou de fomento.

Art. 67. O gestor emitirá parecer técnico de análise de prestação de contas da parceria celebrada.

§ 1º No caso de prestação de contas única, o gestor emitirá parecer técnico conclusivo para fins de avaliação do cumprimento do objeto.

§ 2º Se a duração da parceria exceder um ano, a organização da sociedade civil deverá apresentar prestação de contas ao fim de cada exercício, para fins de monitoramento do cumprimento das metas do objeto.

§ 3º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

§ 4º Para fins de avaliação quanto à eficácia e efetividade das ações em execução ou que já foram realizadas, os pareceres técnicos de que trata este artigo deverão, obrigatoriamente, mencionar:

I - os resultados já alcançados e seus benefícios;

II - os impactos econômicos ou sociais;

III - o grau de satisfação do público-alvo;

IV - a possibilidade de sustentabilidade das ações após a conclusão do objeto pactuado.

Art. 68. Os documentos incluídos pela entidade na plataforma eletrônica prevista no art. 65, desde que possuam garantia da origem e de seu signatário por certificação digital, serão considerados originais para os efeitos de prestação de contas.

Parágrafo único. Durante o prazo de 10 (dez) anos, contado do dia útil subsequente ao da prestação de contas, a entidade deve manter em seu arquivo os documentos originais que compõem a prestação de contas.

Seção II Dos Prazos

Art. 69. A organização da sociedade civil prestará contas da boa e regular aplicação dos recursos recebidos no prazo de até noventa dias a partir do término da vigência da parceria ou no final de cada exercício, se a duração da parceria exceder um ano.

§ 1º O prazo para a prestação final de contas será estabelecido de acordo com a complexidade do objeto da parceria.

§ 2º O disposto no **caput** não impede que a administração pública promova a instauração de tomada de contas especial antes do término da parceria, ante evidências de irregularidades na execução do objeto.

§ 3º Na hipótese do § 2º, o dever de prestar contas surge no momento da liberação de recurso envolvido na parceria.

§ 4º O prazo referido no **caput** poderá ser prorrogado por até 30 (trinta) dias, desde que devidamente justificado.

§ 5º A manifestação conclusiva sobre a prestação de contas pela administração pública observará os prazos previstos nesta Lei, devendo concluir, alternativamente, pela:

- I - aprovação da prestação de contas;
- II - aprovação da prestação de contas com ressalvas; ou
- III - rejeição da prestação de contas e determinação de imediata instauração de tomada de contas especial.

§ 6º As impropriedades que deram causa à rejeição da prestação de contas serão registradas em plataforma eletrônica de acesso público, devendo ser levadas em consideração por ocasião da assinatura de futuras parcerias com a administração pública, conforme definido em regulamento.

Art. 70. Constatada irregularidade ou omissão na prestação de contas, será concedido prazo para a organização da sociedade civil sanar a irregularidade ou cumprir a obrigação.

§ 1º O prazo referido no **caput** é limitado a 45 (quarenta e cinco) dias por notificação, prorrogável, no máximo, por igual período, dentro do prazo que a administração pública possui para analisar e decidir sobre a prestação de contas e comprovação de resultados.

§ 2º Transcorrido o prazo para saneamento da irregularidade ou da omissão, não havendo o saneamento, a autoridade administrativa competente, sob pena de responsabilidade solidária, deve adotar as providências para apuração dos fatos, identificação dos responsáveis, quantificação do dano e obtenção do ressarcimento, nos termos da legislação vigente.

Art. 71. A administração pública apreciará a prestação final de contas apresentada, no prazo de até cento e cinquenta dias, contado da data de seu recebimento ou do cumprimento de diligência por ela determinada, prorrogável justificadamente por igual período.

§ 1º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

§ 2º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

§ 3º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

§ 4º O transcurso do prazo definido nos termos do **caput** sem que as contas tenham sido apreciadas:

I - não significa impossibilidade de apreciação em data posterior ou vedação a que se adotem medidas saneadoras, punitivas ou destinadas a ressarcir danos que possam ter sido causados aos cofres públicos;

II - nos casos em que não for constatado dolo da organização da sociedade civil ou de seus prepostos, sem prejuízo da atualização monetária, impede a incidência de juros de mora sobre débitos eventualmente apurados, no período entre o final do prazo referido neste parágrafo e a data em que foi ultimada a apreciação pela administração pública.

Art. 72. As prestações de contas serão avaliadas:

I - regulares, quando expressarem, de forma clara e objetiva, o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no plano de trabalho;

II - regulares com ressalva, quando evidenciarem impropriedade ou qualquer outra falta de natureza formal que não resulte em dano ao erário;

III - irregulares, quando comprovada qualquer das seguintes circunstâncias:

a) omissão no dever de prestar contas;

b) descumprimento injustificado dos objetivos e metas estabelecidos no plano de trabalho;

c) dano ao erário decorrente de ato de gestão ilegítimo ou antieconômico;

d) desfalque ou desvio de dinheiro, bens ou valores públicos.

§ 1º O administrador público responde pela decisão sobre a aprovação da prestação de contas ou por omissão em relação à análise de seu conteúdo, levando em consideração, no primeiro caso, os pareceres técnico, financeiro e jurídico, sendo permitida delegação a autoridades diretamente subordinadas, vedada a subdelegação.

§ 2º Quando a prestação de contas for avaliada como irregular, após exaurida a fase recursal, se mantida a decisão, a organização da sociedade civil poderá solicitar autorização

para que o ressarcimento ao erário seja promovido por meio de ações compensatórias de interesse público, mediante a apresentação de novo plano de trabalho, conforme o objeto descrito no termo de colaboração ou de fomento e a área de atuação da organização, cuja mensuração econômica será feita a partir do plano de trabalho original, desde que não tenha havido dolo ou fraude e não seja o caso de restituição integral dos recursos.

**CAPÍTULO V
DA RESPONSABILIDADE E DAS SANÇÕES**

Seção I

Das Sanções Administrativas à Entidade

Art. 73. Pela execução da parceria em desacordo com o plano de trabalho e com as normas desta Lei e da legislação específica, a administração pública poderá, garantida a prévia defesa, aplicar à organização da sociedade civil as seguintes sanções:

I - advertência;

II - suspensão temporária da participação em chamamento público e impedimento de celebrar parceria ou contrato com órgãos e entidades da esfera de governo da administração pública sancionadora, por prazo não superior a dois anos;

III - declaração de inidoneidade para participar de chamamento público ou celebrar parceria ou contrato com órgãos e entidades de todas as esferas de governo, enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que a organização da sociedade civil ressarcir a administração pública pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso II.

§ 1º As sanções estabelecidas nos incisos II e III são de competência exclusiva de Ministro de Estado ou de Secretário Estadual, Distrital ou Municipal, conforme o caso, facultada a defesa do interessado no respectivo processo, no prazo de dez dias da abertura de vista, podendo a reabilitação ser requerida após dois anos de aplicação da penalidade.

§ 2º Prescreve em cinco anos, contados a partir da data da apresentação da prestação de contas, a aplicação de penalidade decorrente de infração relacionada à execução da parceria.

§ 3º A prescrição será interrompida com a edição de ato administrativo voltado à apuração da infração.

Seção II

Da Responsabilidade pela Execução e pela Emissão de Pareceres Técnicos

Art. 74. (VETADO).

Art. 75. (Revogado pela Lei nº 13.204, de 2015)

Art. 76. (Revogado pela Lei nº 13.204, de 2015)

Seção III

Dos Atos de Improbidade Administrativa

Art. 77. O art. 10 da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 10.....

.....
VIII - frustrar a licitude de processo licitatório ou de processo seletivo para celebração de parcerias com entidades sem fins lucrativos, ou dispensá-los indevidamente;

.....
XVI - facilitar ou concorrer, por qualquer forma, para a incorporação, ao patrimônio particular de pessoa física ou jurídica, de bens, rendas, verbas ou valores públicos transferidos pela administração pública a entidades privadas mediante celebração de parcerias, sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

XVII - permitir ou concorrer para que pessoa física ou jurídica privada utilize bens, rendas, verbas ou valores públicos transferidos pela administração pública a entidade privada mediante celebração de parcerias, sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

XVIII - celebrar parcerias da administração pública com entidades privadas sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

XIX - agir negligentemente na celebração, fiscalização e análise das prestações de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas;

XX - liberar recursos de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular.

XXI - liberar recursos de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular.” (NR)

Art. 78. O art. 11 da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, passa a vigorar acrescido do seguinte inciso VIII:

“Art. 11.....

VIII - descumprir as normas relativas à celebração, fiscalização e aprovação de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas.” (NR)

Art. 78-A. O art. 23 da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, passa a vigorar acrescido do seguinte inciso III:

“Art. 23.

III - até cinco anos da data da apresentação à administração pública da prestação de contas final pelas entidades referidas no parágrafo único do art. 1º desta Lei.” (NR)”

CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 79. (VETADO).

Art. 80. O processamento das compras e contratações que envolvam recursos financeiros provenientes de parceria poderá ser efetuado por meio de sistema eletrônico disponibilizado pela administração pública às organizações da sociedade civil, aberto ao público via internet, que permita aos interessados formular propostas.

Parágrafo único. O Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF, mantido pela União, fica disponibilizado aos demais entes federados, para fins do disposto no **caput**, sem prejuízo do uso de seus próprios sistemas.

Art. 81. Mediante autorização da União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal poderão aderir ao Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse - SICONV para utilizar suas funcionalidades no cumprimento desta Lei.

Art. 81-A. Até que seja viabilizada a adaptação do sistema de que trata o art. 81 ou de seus correspondentes nas demais unidades da federação:

I - serão utilizadas as rotinas previstas antes da entrada em vigor desta Lei para repasse de recursos a organizações da sociedade civil decorrentes de parcerias celebradas nos termos desta Lei;

II - os Municípios de até cem mil habitantes serão autorizados a efetivar a prestação de contas e os atos dela decorrentes sem utilização da plataforma eletrônica prevista no art. 65.

Art. 82. (VETADO).

Art. 83. As parcerias existentes no momento da entrada em vigor desta Lei permanecerão regidas pela legislação vigente ao tempo de sua celebração, sem prejuízo da aplicação subsidiária desta Lei, naquilo em que for cabível, desde que em benefício do alcance do objeto da parceria.

§ 1º As parcerias de que trata o **caput** poderão ser prorrogadas de ofício, no caso de atraso na liberação de recursos por parte da administração pública, por período equivalente ao atraso.

§ 2º As parcerias firmadas por prazo indeterminado antes da data de entrada em vigor desta Lei, ou prorrogáveis por período superior ao inicialmente estabelecido, no prazo de até um ano após a data da entrada em vigor desta Lei, serão, alternativamente:

- I - substituídas pelos instrumentos previstos nos arts. 16 ou 17, conforme o caso;
- II - objeto de rescisão unilateral pela administração pública.

Art. 83-A. (VETADO). (Incluído pela Lei nº 13.204, de 2015)

Art. 84. Não se aplica às parcerias regidas por esta Lei o disposto na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Parágrafo único. São regidos pelo art. 116 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, convênios:

- I - entre entes federados ou pessoas jurídicas a eles vinculadas;
- II - decorrentes da aplicação do disposto no inciso IV do art. 3º.

Art. 84-A. A partir da vigência desta Lei, somente serão celebrados convênios nas hipóteses do parágrafo único do art. 84.

Art. 84-B. As organizações da sociedade civil farão jus aos seguintes benefícios, independentemente de certificação:

I - receber doações de empresas, até o limite de 2% (dois por cento) de sua receita bruta;

II - receber bens móveis considerados irrecuperáveis, apreendidos, abandonados ou disponíveis, administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil;

III - distribuir ou prometer distribuir prêmios, mediante sorteios, vale-brindes, concursos ou operações assemelhadas, com o intuito de arrecadar recursos adicionais destinados à sua manutenção ou custeio.

Art. 84-C. Os benefícios previstos no art. 84-B serão conferidos às organizações da sociedade civil que apresentem entre seus objetivos sociais pelo menos uma das seguintes finalidades:

I - promoção da assistência social;

II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III - promoção da educação;

IV - promoção da saúde;

V - promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII - promoção do voluntariado;

VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII - organizações religiosas que se dediquem a atividades de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos;

XIII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

Parágrafo único. É vedada às entidades beneficiadas na forma do art. 84-B a participação em campanhas de interesse político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas.

Art. 85. O art. 1º da Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 1º Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que tenham sido constituídas e se encontrem em funcionamento regular há, no mínimo, 3 (três) anos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.” (NR)

Art. 85-A. O art. 3º da Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, passa a vigorar acrescido do seguinte inciso XIII:

"Art. 3º

XIII - estudos e pesquisas para o desenvolvimento, a disponibilização e a implementação de tecnologias voltadas à mobilidade de pessoas, por qualquer meio de transporte.

.....' (NR)"

Art. 85-B. O parágrafo único do art. 4º da Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, passa a vigorar com a seguinte redação:

'Art. 4º

Parágrafo único. É permitida a participação de servidores públicos na composição de conselho ou diretoria de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.' (NR)"

Art. 86. A Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, passa a vigorar acrescida dos seguintes arts. 15-A e 15-B:

"Art. 15-A. (VETADO)."

"Art. 15-B. A prestação de contas relativa à execução do Termo de Parceria perante o órgão da entidade estatal parceira refere-se à correta aplicação dos recursos públicos recebidos e ao adimplemento do objeto do Termo de Parceria, mediante a apresentação dos seguintes documentos:

I - relatório anual de execução de atividades, contendo especificamente relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, bem como comparativo entre as metas propostas e os resultados alcançados;

II - demonstrativo integral da receita e despesa realizadas na execução;

III - extrato da execução física e financeira;

IV - demonstração de resultados do exercício;

V - balanço patrimonial;

VI - demonstração das origens e das aplicações de recursos;

VII - demonstração das mutações do patrimônio social;

VIII - notas explicativas das demonstrações contábeis, caso necessário;

IX - parecer e relatório de auditoria, se for o caso."

Art. 87. As exigências de transparência e publicidade previstas em todas as etapas que envolvam a parceria, desde a fase preparatória até o fim da prestação de contas, naquilo que for necessário, serão excepcionadas quando se tratar de programa de proteção a pessoas ameaçadas ou em situação que possa comprometer a sua segurança, na forma do regulamento.

Art. 88. Esta Lei entra em vigor após decorridos quinhentos e quarenta dias de sua publicação oficial, observado o disposto nos §§ 1º e 2º deste artigo.

§ 1º Para os Municípios, esta Lei entra em vigor a partir de 1º de janeiro de 2017.

§ 2º Por ato administrativo local, o disposto nesta Lei poderá ser implantado nos Municípios a partir da data decorrente do disposto no **caput**.

Brasília, 31 de julho de 2014; 193º da Independência e 126º da República.

DILMA ROUSSEFF

José Eduardo Cardozo

Guido Mantega

Miriam Belchior

Tereza Campello

Clélio Campolina Diniz

Vinícius Nobre Lages

Gilberto Carvalho

Luís Inácio Lucena Adams

Jorge Hage Sobrinho

Este texto não substitui o publicado no DOU de 1º.8.2014