

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS
SECRETARIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO
DEPARTAMENTO DE MODELOS ORGANIZACIONAIS

MANUAL DE ELABORAÇÃO DE ESTUDO DE PUBLICIZAÇÃO

Organizações Sociais

BRASÍLIA, 2023



MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

PRESIDENTE
LUIS INÁCIO LULA DA SILVA

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS
PÚBLICOS

MINISTRA DE ESTADO
ESTHER DWECK

SECRETÁRIA-EXECUTIVA
CRISTINA KIOMI MORI

SECRETÁRIO DE GESTÃO
ROBERTO SEARA MACHADO POJO REGO

SECRETÁRIA DE GESTÃO ADJUNTA
KATHYANA DANTAS MACHADO BUONAFINA

DEPARTAMENTO DE MODELOS
ORGANIZACIONAIS

DIRETOR
MARCOS SANTOS KROLL

COORDENADOR-GERAL DE MODELOS ORGANIZACIONAIS
EDUARDO MONTEIRO PASTORE

EQUIPE TÉCNICA

DEMOR/SEGES

**BYANNE RIGONATO; EDUARDO
MONTEIRO PASTORE; JULIANA TOLEDO;
MARCOS SANTOS KROLL; RAQUEL
MARTINS RÊGO**

BNDES

**IZABELA ALGRANTI; LUCIANE
GORGULHO; MILBER BOURGUIGNON;
VICTOR BURNS**

IPEA

SHEILA CRISTINA TOLENTINO BARBOSA

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
1. DISCUSSÃO ESTRATÉGICA	6
2. JUSTIFICATIVA	14
3. VIABILIDADE FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA	18
4. PONTOS DE ATENÇÃO PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DA PARCERIA.....	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

APRESENTAÇÃO

O material que o leitor tem em mãos foi idealizado com o objetivo de auxiliar os órgãos e entidades da Administração Pública federal em seus processos de publicização de atividades, conforme os requisitos da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, do Decreto nº 9.190, de 1º de novembro de 2017, e da Portaria ME nº 297, de 12 de junho de 2017¹.

Este manual não pretende ser exaustivo, tampouco definitivo: aqui estão listadas informações iniciais, à luz da legislação vigente, que devem estar presentes nos estudos de publicização encaminhados ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. O manual está dividido em temas gerais, dentro dos quais são listadas ferramentas e sugestões úteis para os órgãos e entidades interessados em publicizar atividades.

O manual é fruto de um trabalho coletivo, capitaneado pela Diretoria de Modelos Organizacionais – DEMOR, da Secretaria de Gestão e Inovação (SEGES/MGI), em parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Com esta publicação, o DEMOR espera contribuir para o fortalecimento e aperfeiçoamento do modelo de parceria com organizações sociais, ampliando, assim, as capacidades estatais para a execução de políticas públicas no Brasil.

1 Para conhecer a gênese e os fundamentos do modelo de parceria do poder público com organizações sociais, ver: BRESSER-PEREIRA, 1995; para saber sobre o impacto da decisão do STF, na ADI nº 1.923/2015, neste modelo de parceria, conferir: FUX; MODESTO; MARTINS, 2017.

1. DISCUSSÃO ESTRATÉGICA

Seguindo as disposições normativas, o estudo de publicização deve percorrer os caminhos da tomada de decisão pelo órgão proponente. Idealmente, isso significa: identificar o problema, definir objetivos, mapear partes interessadas, analisar as alternativas para mitigar ou solucionar o problema e encontrar a opção de melhor custo-benefício, considerando as variáveis mais importantes.

Como demonstrar o processo de tomada de decisão?

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Para fundamentar a tomada de decisão, a abordagem de problema permite fazer uma análise contextual adequada, visualizando com clareza os motivos para qualquer ação governamental, bem como desenhar as melhores soluções para a situação a ser enfrentada. Sugere-se o seguinte roteiro de discussão:

Qual problema ou necessidade que a Administração Pública visa solucionar?

Quais são as causas do problema?

Quais são as evidências da existência do problema?

Quais são as alternativas mapeadas para a solução do problema?

Apresentar, se cabível, uma comparação nacional e internacional de adoção de medida similar - contra-

tação de entidade não integrante da estrutura do governo para ações de relevância pública.

Para a definição do problema, sugere-se o uso de algumas das seguintes tipologias:

1. Necessidade de ampliação da capacidade e/ou aperfeiçoamento da prestação do serviço: quando o volume e/ou a qualidade do serviço prestado estão aquém das expectativas do proponente e das necessidades da comunidade beneficiária, ou quando for preciso ampliar o volume dos serviços prestados, mas sem aumento de despesa – por exemplo, devido ao aumento da demanda ou avaliação estratégica da alta administração. É importante demonstrar a relação de causalidade entre os resultados insatisfatórios e o modelo organizacional adotado.

2. Necessidade de criação de capacidade institucional: quando é desejado que uma nova capacidade institucional de interesse público seja implementada, por exemplo, o desenvolvimento de um complexo laboratorial não existente no País, cujas funções servirão à prevenção de possíveis pandemias, por meio do estudo de vírus e patógenos.

Boas práticas

Criação de grupo focal

Como boa prática, recomenda-

-se a criação de um grupo focal, composto por pessoas de diferentes níveis dentro da organização, como técnicos, analistas, gestores e ocupantes de cargos em comissão ou funções de confiança, bem como de especialistas externos. A ideia é contar com quem conhece as atividades e as necessidades do público-alvo, mas também com pessoas com visão estratégica das políticas públicas em questão. Para que as discussões sejam mais fluidas e as entregas aconteçam ao final de cada reunião, o grupo não pode ser muito

grande: são suficientes de sete a nove pessoas, além de um ou dois facilitadores.

A discussão de temas, nesse grupo focal, pode ser feita em algumas oficinas, detalhadamente estruturadas e com tempos definidos para cada item. É interessante que a discussão seja precedida por uma apresentação sobre os problemas existentes e a motivação para alteração do modelo organizacional. A tabela abaixo ilustra um exemplo para a estruturação desse trabalho.

Tabela 1: ficha de acompanhamento do grupo focal

Tema	Metodologia	Tempo	Entrega
Apresentação inicial	Reunião expositiva, com debate ao final.	2h	Nivelamento conceitual
Identificação do problema (parte 1)	Oficina interativa, preferencialmente com a utilização de ferramentas visualmente interessantes para a construção de consenso.	2h	Definição do problema central
Identificação do problema (parte 2)	Oficina interativa.	2h	Árvore de problemas
Definição de objetivos	Oficina interativa.	2h	Lista de objetivos estratégicos e intermediários
Análise de alternativas (parte 1)	Oficina interativa.	2h	Definição e ponderação das premissas aplicáveis
Análise de alternativas (parte 2)	Reunião expositiva – apresentação do cardápio de modelos organizacionais existentes e das formas de cooperação do poder público com a iniciativa privada. Sugere-se que esta apresentação seja realizada por pesquisador ou profissional experiente na área.	2h	Nivelamento conceitual
Análise de alternativas (parte 3)	Oficina interativa, com base na apresentação anterior e em bibliografia de apoio.	2h	Seleção do modelo organizacional mais adequado para mitigar o problema identificado

Fonte: tabela baseada na experiência mais recente do DEMOR/SEGES em construção de consensos, no âmbito do Projeto Programa Nacional de Publicização, realizado em 2021

Mapeamento de partes interessadas (*stakeholders*)

O mapeamento das partes interessadas, ou *stakeholders*, é uma prática muito útil a estudos para a formulação de políticas públicas, pois antecipa os envolvidos e impactados pela política, bem como lista suas atribuições. No caso dos estudos de publicização, o mapeamento de *stakeholders* pode fornecer um diagnóstico do Terceiro Setor, na área das atividades a serem publicizadas. Dessa forma, é possível identificar a quantidade e maturidade das associações civis, sem fins lucrativos, que atuam na área, e que poderão ser candidatas à qualificação como organização social¹.

Interação prévia com as partes interessadas

Antes da elaboração do estudo de publicização, e após a realização de pesquisas prévias sobre o tema, sugere-se a adoção de mecanismos de consulta à sociedade, como consultas públicas, audiências públicas, entrevistas semiestruturadas, manifestação de interesse, *workshops* e consultas a fóruns já estabelecidos no órgão proponente, como comitês técnicos ou demais formas de contato com a sociedade civil.

O objetivo desse contato é en-

tender corretamente o problema, com base na visão das partes interessadas, e coletar sugestões quanto à análise contextual previamente elaborada. É importante estar ciente da possibilidade de que, com esse diálogo, perceba-se que a publicização não é a opção mais indicada para combater o problema.

É esperado que ocorram conflitos, a partir dessas interações, sobretudo quando existem interesses opostos. Embora pareça contraditório, essa antecipação dos conflitos é positiva para o sucesso do processo, pois permite o aperfeiçoamento do estudo de publicização, e a construção de maior legitimidade da proposta entre as partes interessadas. De todo modo, os condutores dessas interações devem procurar fazer um diálogo leve, fluido e transparente com as partes interessadas.

1.2 OBJETIVOS (AÇÕES E RESULTADOS ESPERADOS)

Após a fase de identificação do problema, convém que o grupo responsável pelo estudo se debruce sobre os objetivos a serem alcançados. A principal pergunta a ser feita é: de que maneira será possível resolver ou mitigar o problema identificado?

Para que o desenho dos objeti-

2 Um exemplo de mapeamento de partes interessadas pode ser encontrado em no guia de avaliação ex ante de políticas públicas, elaborado pela Casa Civil e pelo IPEA (CASA CIVIL; IPEA, 2018, pp. 87-90).

vos seja feito de maneira adequada, a resposta a essa pergunta vai necessariamente passar pelo combate às causas do problema, identificadas na etapa anterior. Nessa fase, é importante responder às seguintes questões:

- Quais são as atividades previstas?
- Quais são as principais características da comunidade beneficiária?
- Quais são os resultados e os impactos esperados para a sociedade?
- Faz sentido contar com um parceiro para a execução das atividades? Em caso positivo, como esse parceiro vai se inserir nas políticas públicas setoriais?
- Como garantir sustentabilidade financeira para o modelo/arranjo organizacional/parceiro responsável pelas atividades?

1.3 ANÁLISE DE ALTERNATIVAS

Para auxiliar a tomada de decisão, recomenda-se analisar a aplicabilidade dos diversos modelos jurídicos estatais existentes, bem como os possíveis arranjos organizacionais, em parceria com a iniciativa privada, para implementação de políticas públicas. O objetivo é identificar o modelo organizacional mais adequado para as atividades em questão, e com maior potencial para mitigação do problema identificado.

Para se chegar a esse resultado, sugere-se a seguinte linha de raciocí-

nio:

- Definir, em grupo focal, quais são as premissas/critérios mais importantes para que as atividades sejam executadas da maneira mais eficiente, eficaz e efetiva possível;
- Estudar as principais características das entidades integrantes da Administração Pública e das formas de cooperação com a iniciativa privada. O objetivo é ter em mente todas as possibilidades de modelagem organizacional, gerando massa crítica sobre o assunto, e identificar aqueles(as) que atendem às premissas e aos critérios desejados;
- Classificar o modelo mais adequado para a mitigação do problema e o alcance dos resultados esperados, valendo-se de metodologias de avaliação quantitativa e qualitativa.

1.3.1. Definição de premissas/critérios

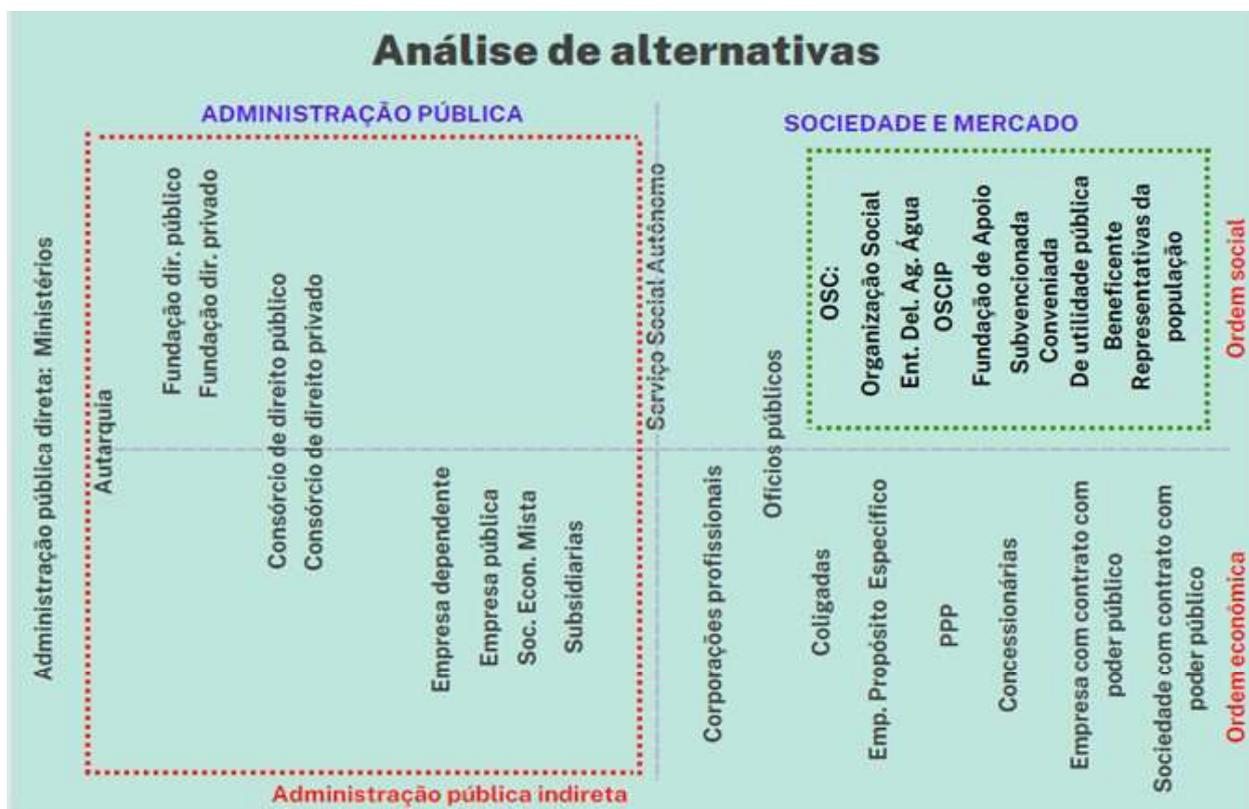
É interessante que o proponente faça debates internos, envolvendo diversos níveis da administração, para identificar aquilo que se acredita ser a melhor forma de operacionalizar a política pública. Por exemplo, convém considerar se as atividades em questão são mais bem realizadas dentro de um modelo de direito público ou privado; se há necessidade de participação da Administração Pública na governança da entidade a realizar tais atividades; se há necessidade de prestação de serviço continuado ou se há prazos mais imediatos etc.

1.2.2. Entidades integrantes da Administração Pública e formas de cooperação do poder público com a iniciativa privada

O segundo passo da análise de alternativas é conhecer as principais características das entidades integrantes da Administração Pública, bem como as formas de cooperação do poder público com a iniciativa privada, sem prejuízo de propostas de inovações ou de atualizações dos modelos disponíveis via procedimentos formais cabíveis.

A figura abaixo dispõe estas entidades/formas de cooperação, situando-as de acordo com sua maior ou menor proximidade da Administração Pública e do mercado/sociedade. Quanto mais à esquerda, mais a entidade/forma de cooperação estará próxima à Administração Pública; quanto mais à direita, maior proximidade ao mercado. As entidades/formas de cooperação também são classificadas, nesta figura, como pertencentes à ordem social (sem fins lucrativos), ou econômica, na qual existem fins lucrativos.

Figura 1: gradiente das categorias jurídicas/modelos organizacionais da Administração Pública e formas de cooperação do poder público com a iniciativa privada



Fonte: Elaboração própria (2022), com base em MPOG, [s.d.].

Para compreender as possibilidades, é interessante contar com o apoio de especialistas externos e com o suporte jurídico interno do órgão proponente. Como ponto de partida, resumem-se, abaixo, as principais características das entidades integrantes da Administração Pública e das formas de cooperação do poder público com a iniciativa privada.

Tabela 2 - entidades integrantes da Administração Pública: principais características

	Órgão da Administração Direta	Autarquia/fundação autárquica	Fundação pública de direito privado	Empresa pública	Sociedade de economia mista
Regime jurídico	Direito Público	Direito público	Direito privado	Direito privado	Direito privado
Finalidade	Própria para atividades de direção superior da Administração Pública, de formulação, acompanhamento, avaliação e controle de políticas públicas	Própria para o exercício de atividades executivas, especialmente aquelas que mereçam maior autonomia, pela sua especificidade e que requeiram o uso do poder de polícia	Própria para o exercício de atividades de relevante interesse público não privativas.	Própria para a exploração direta de atividade econômica pelo Estado, necessários aos imperativos de segurança nacional ou a relevante interesse coletivo. Trata-se de uma entidade que conta com 100% de participação societária da União	Própria para a exploração direta de atividade econômica pelo Estado, necessários aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo. Trata-se de uma entidade cujo controle societário é exercido pela União, podendo contar com outros acionistas minoritários públicos ou privados.
Financiamento	Mantida pelo OGU	Mantida pelo OGU e receitas próprias	Receitas próprias, mas pode receber recursos do OGU	Rendas próprias (se não dependente)	Rendas próprias (se não dependente)
Patrimônio	100% público	100% público	Público e privado	100% público	Público e privado
Institucionalização	Decreto	Lei específica	Autorização legal	Lei específica	Lei específica
Autonomia	Integra a Administração Direta	Administrativa e financeira	Administrativa, orçamentária e financeira	Administrativa, orçamentária e financeira – desde que não dependente	Administrativa, orçamentária e financeira – desde que não dependente
Regime de pessoal	RJU	RJU	CLT	CLT	CLT

Fonte: Elaboração própria, com base em MPOG, s.d.

FORMAS DE COOPERAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO COM A INICIATIVA PRIVADA

A) SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO

- Enquadram-se como entidades paraestatais por atuarem paralelamente ao Estado, em colaboração. Prestam, dessa forma, serviço de utilidade pública, proporcionando mais comodidades aos usuários;
- São criados ou autorizados por lei;
- São pessoas jurídicas de direito privado;
- São mantidos por dotações orçamentárias ou contribuições parafiscais;
- Não têm finalidade lucrativa

B) FUNDAÇÃO DE APOIO

- É um título conferido a uma fundação de direito privado, sem fins lucrativos, a partir de seus próprios recursos, na forma das disposições do Código Civil, no amparo da Lei nº 8.958, de 1994, que autorizou Instituições Federais de Ensino Superior (IFEs) e de pesquisa científica e tecnológica a contratarem fundações de apoio com dispensa de licitação, por prazo determinado (inciso XIII do art. 24, da Lei nº 8.666, de 1993), também amparada no Decreto nº 7.423/2010);
- A formalização de cada projeto é feita por meio de convênios, contratos, acordos ou outros ajustes por prazo determinado, fundamentados no inciso XV do art. 75, da Lei nº 14.133/2021.

C) ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

- Organização social (OS) é uma qualificação - um título - que se outorga a uma entidade privada, sem fins lucrativos, para que ela possa receber determinados benefícios do poder público (dotações orçamentárias, isenções fiscais etc.), para a realização de seus fins, que devem ser necessariamente de interesse da comunidade.
- Contrato de gestão: ajuste celebrado pelo poder público com órgãos e entidades da administração direta e indireta e instituições privadas qualificadas como organizações sociais, para lhes ampliar a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, ou para lhes prestar variados auxílios, fixando metas de desempenho na consecução de seus objetivos.

D) ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

- As organizações da sociedade civil (OSC) são entidades privadas e sem fins lucrativos, cujas atividades buscam atender ao interesse público.
- São instituições autônomas, legalmente constituídas e formadas pelo livre interesse e associação dos indivíduos, fazendo parte, então, do Terceiro Setor da economia. As atividades desenvolvidas pelas OSCs são bastante diversas como, por exemplo, ações nos âmbitos da educação, saúde, cultura, meio ambiente, assistência social, defesa de direitos, dentre outros.
- Podem firmar parcerias voluntárias com a Administração Pública, no âmbito da Lei nº 13.019/14, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público.

E) ORGANIZAÇÕES GESTORAS DE FUNDOS PATRIMONIAIS

- Instituição privada sem fins lucrativos instituída na forma de associação ou de fundação privada, com o intuito de atuar exclusivamente para um fundo, na captação e na gestão das doações oriundas de pessoas físicas e jurídicas e do patrimônio constituído.
- Podem firmar termos de parceria com a Administração Pública, no âmbito da Lei nº 13.800/19, consubstanciando uma ferramenta de financiamento da sociedade civil, a partir de um montante inicial, advindo de doações de recursos ou bens. Os investimentos têm a finalidade de financiar as atividades de interesse público com seus rendimentos, tornando-as mais independentes à captação de recursos por projetos.

F) PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

- Ajuste firmado entre Administração Pública e a iniciativa privada, no âmbito da Lei nº 11.079/2004, tendo por objeto a implantação e a oferta de empreendimento destinado à fruição direta ou indireta da coletividade, incumbindo-se a iniciativa privada da sua estruturação, financiamento, execução, conservação e operação, durante todo o prazo estipulado para a parceria, e cumprindo ao poder público assegurar as condições de exploração e remuneração pelo parceiro privado, nos termos do que for ajustado.

G) CONCESSÕES DE SERVIÇOS PÚBLICOS

- É o contrato entre a Administração Pública e uma empresa privada, no âmbito da Lei nº 8.987/95, pelo qual a primeira transfere, à segunda, a execução de um serviço público, para que exerça este em seu próprio nome e por sua conta e risco, mediante tarifa paga pelo usuário, em regime de monopólio ou não.

1.3.2 Classificação do melhor modelo

Para mais objetividade e consistência da análise de alternativas, podem ser propostos instrumentos para avaliar em que medida esses modelos e formas de cooperação atendem às premissas definidas anteriormente. Caso a alternativa selecionada seja a cooperação do poder público com organizações sociais, é necessário verificar se as atividades estão dentro do escopo estabelecido pela lei nº 9.637, de 1998, e se fogem às vedações definidas pelo Decreto nº 9.190, de 2017.

1.4 ESCOPO E VEDAÇÕES

Para o sucesso da proposta, é crucial definir, de maneira clara e objetiva, quais atividades serão publicizadas. Para isso, cabe lembrar que a transferência de competências da União para o Terceiro Setor, via publi-

cização, está restrita às áreas definidas pela Lei nº 9.637, de 1998: pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde.

O proponente deve garantir, no estudo de publicização, que não haverá sobreposição de funções: as atividades realizadas pela OS qualificada não poderão mais ser exercidas diretamente pelo poder público e deverão ser retiradas do regimento do órgão.

Além disso, é preciso observar que o art. 3º, do Decreto nº 9.190, de 2017, estipula quais atividades não poderão ser publicizadas: atividades exclusivas de Estado; atividades de apoio técnico e administrativo à Administração Pública federal; e atividades de fornecimento de instalação, bens, equipamentos ou execução de obra pública em favor da Administração Pública federal.

2. JUSTIFICATIVA

Como demonstrar a vantajosidade da publicização?

2.1. ANÁLISE CUSTO-BENEFÍCIO DA OPÇÃO POR ORGANIZAÇÃO SOCIAL

A literatura sobre políticas públicas apresenta diversas ferramentas e metodologias para a realização de análise custo-benefício de ações governamentais e demonstração da vantajosidade de determinada escolha, em detrimento de outra. Considerando os principais argumentos que geralmente embasam a decisão de publicizar, a demonstração da vantajosidade do modelo de parceria, para a execução das atividades desejadas, passa pela apresentação de dados e considerações sobre como ele afetará variáveis importantes. Algumas variáveis úteis foram listadas abaixo como exemplo, sem prejuízo de inserção ou substituição por outras pertinentes ao objeto da publicização (LOPEZ; ABREU, 2014):

- Flexibilidade de gestão;
- Diversidade de fontes de recursos;
- Capilaridade;
- Proximidade com público-alvo;

- Especialização da mão de obra;
- Expertise;
- Infraestrutura disponível.

Espera-se que o estudo apresente uma estimativa das variáveis acima, no caso da execução das atividades exclusivamente via Administração Pública, em comparação com a execução por organização social. Além dos dados quantitativos, é possível recorrer a metodologias de avaliação qualitativa. Como exemplo, sugere-se a Avaliação de Impacto Rápida (*Rapid Impact Evaluation*), utilizada pelo governo do Canadá¹. O método foi utilizado no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, no projeto de cooperação com o Programa Eurosocial, mencionado na apresentação deste documento, para avaliar os resultados do modelo de parceria com organizações sociais.

Esta metodologia fornece uma maneira estruturada de coletar *feedback* das partes interessadas e de especialistas sobre o efeito ou impacto de um programa. Cada respondente avalia os resultados do programa em relação a um contrafactual, que é uma concepção ou situação alternativa do programa, para avaliar o impacto do

¹ Informações disponíveis em: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/audit-evaluation/centre-excellence-evaluation/guide-rapid-impact-evaluation.html>. Acesso: 15 set. 2022.

programa em relação às alternativas. É prevista a consulta a pelo menos três tipos de partes interessadas: partes interessadas do programa (afetam ou são afetadas pelo programa); especialistas externos na área; assessores técnicos.

a) Flexibilidade de gestão

A flexibilidade de gestão tem sido apontada como um dos pontos mais fortes do modelo de parceria com organizações sociais, quando comparadas com a execução exclusivamente via Administração Pública (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2022, p.51)². Em termos práticos, essa flexibilidade se expressa em fatores como: maior facilidade para contratação de mão de obra, com a possibilidade de diversos regimes de contratação; e maior agilidade para a aquisição de produtos e serviços, ainda que seguindo o regulamento de compras aprovado pelo Conselho de Administração da OS.

Em relação às questões de pessoal, a ideia é que o proponente identifique se a flexibilidade para contratação e gestão da mão de obra pode trazer vantagens para a execução das atividades e, conseqüentemente, para o atendimento das necessidades da comunidade beneficiária. Dessa for-

ma, o estudo de publicização pode apresentar dados sobre a mão de obra a ser empregada, sua remuneração e custos, contemplando questões como sazonalidade na contratação, demanda por atividades, etapas do contrato de gestão e disponibilidade de recursos.

b) Diversidade de fontes de recursos

As organizações sociais são entidades de direito privado e podem ter acesso a fontes alternativas de recursos, em complementação ao orçamento público, para o alcance dos objetivos do contrato de gestão. Assim, vale identificar, no estudo de publicização, a previsibilidade ou não de fontes de recursos adicionais ao orçamento público que possam ser trabalhadas pela organização social ao longo da vigência do contrato de gestão.

A análise desta variável permitirá ao proponente concluir se as políticas públicas em questão irão se beneficiar substancialmente com os recursos extras. O objetivo é que o proponente se pergunte em que medida uma OS poderá atrair recursos fora do orçamento público, que poderão ampliar o alcance das políticas setoriais e, em consequência, melhorar a vida das pessoas.

Como exemplo, podemos citar

² Conforme pesquisa de percepção realizada pelo Departamento de Modelos Organizacionais, em 2021, no âmbito do projeto de cooperação com o Programa Eurosocial, o BNDES e o IPEA.

o caso da Cinemateca Brasileira³, cuja gestão está a cargo da Sociedade Amigos da Cinemateca, qualificada como OS em 2022, que formalizou dez parcerias institucionais, que viabilizaram, sobretudo, ações de programação e formação cultural nos espaços da Cinemateca Brasileira.

Mais informações sobre o mapeamento de recursos complementares estão disponíveis no item 3.2.1 deste manual.

c) Capilaridade

Caso as atividades a serem desenvolvidas tenham como aspecto relevante a capilaridade pelo território nacional, cabe informar se:

- » Há mais de um ponto de desenvolvimento de atividades;
- » Distribuição no território;
- » Previsão de volumes de atendimento por ponto de atividade.

Aqui, a ideia é comparar possíveis ganhos na execução das atividades pela OS, em comparação com a execução exclusiva pela Administração Pública, quando é necessário estar presente em vários pontos do país.

Como exemplo, temos a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa – RNP,

OS com contrato de gestão com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI, mantida em conjunto com os Ministérios da Educação (MEC), Cultura (MinC), Saúde (MS) e Defesa (MD), que participam do Programa Interministerial da RNP (PI-RNP)⁴, presente em todo o território nacional. Seria viável criar e manter toda essa estrutura operando no modelo de direito público?

Dessa forma, sugere-se que o proponente reflita: para o caso em questão, que tipo de modelo organizacional consegue atender melhor às demandas da comunidade, contribuindo para a superação das desigualdades regionais? Como ampliar as capacidades estatais, de forma responsável e sustentável a longo prazo?

d) Proximidade com o público

Outra variável útil para a análise custo-benefício é a proximidade com o público. Caso seja relevante que a entidade executora das atividades já tenha envolvimento com a comunidade beneficiária, sugere-se que esse item seja avaliado no estudo de publicização, e, posteriormente, detalhado no edital de chamamento. Essa característica, devidamente qualificada,

3 Informações extraídas do site da Cinemateca: https://www.cinemateca.org.br/wp-content/uploads/2022/09/RELATORIO_ATIVIDADES_1o_SEMESTRE-2022.pdf. Acesso em 10 fev. 2023

4 Informações extraídas do site da RNP: <https://www.rnp.br/sobre/governanca/estatuto>. Acesso em: 10 fev. 2023.

pode ser uma vantagem na etapa de seleção da OS.

e) Especialização da mão de obra

Algumas atividades do setor público exigem profissionais extremamente qualificados e especializados, capazes de operar com o estado da arte de cada área de conhecimento, e operar equipamentos sofisticados. Como o desenvolvimento de especialidades de alto nível custa caro e leva bastante tempo, pode ser mais vantajoso contar com profissionais já disponíveis no mercado, encurtando, assim, o tempo de resposta da Administração Pública a uma determinada demanda da sociedade.

Como mencionado no item b, as organizações sociais, por serem entidades privadas, sem fins lucrativos, possuem de antemão maior flexibilidade de contratação e gestão de mão de obra do que a Administração Pública. Dessa forma, os profissionais já disponíveis no mercado podem ser contratados rapidamente por uma organização social, e podem iniciar suas atividades imediatamente, ampliando, indiretamente, as capacidades estatais para a resolução de problemas.

Dessa forma, a análise custo-benefício pode trazer informações sobre a necessidade de mão de obra especializada para a execução das atividades que se pretende publicizar, apresentando o número de envolvidos (vo-

luntários ou não) e suas qualificações. É importante indicar, também, quais qualificações são relevantes para o desenvolvimento do objeto do contrato de gestão.

É o caso do Instituto de Matemática Pura e Aplicada – IMPA. Cerca de 20 anos atrás, o IMPA contava com servidores públicos cedidos, que poderiam se aposentar até 2036. Desde então, a OS contratou matemáticos e pesquisadores eméritos, conseguindo a recomposição do quadro de pessoal qualificado até 2019⁵.

f) Expertise

No que se refere à expertise, cabe descrever o portfólio desejado de atividades da organização a ser qualificada e estabelecer sua relação com o objeto do contrato de gestão. Assim como no item d, este aspecto poderá ser mais bem detalhado posteriormente, no edital de chamamento, e figurar como vantagem competitiva.

g) Infraestrutura disponível

Na análise custo-benefício, também podem ser apontados ganhos de eficiência em razão de infraestruturas disponíveis nas entidades do Terceiro Setor, não existentes na estrutura da Administração Pública, como laboratórios, grandes espaços etc.

Cabe ressaltar que se trata de visão geral, sendo necessária a adequação a cada objeto de publicização.

5 Conforme Boletim das OS, edição IMPA (no prelo).

3. VIABILIDADE FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

Demonstrar a viabilidade financeira e orçamentária da proposta significa evidenciar uma relação equilibrada entre os resultados esperados, a estimativa de custos e as fontes de receita disponíveis via fomento público e captação externa. Dessa forma, o estudo precisa demonstrar que a organização social terá plena capacidade de operar, nas condições apresentadas, e entregar os resultados desejados, propiciando ganhos de eficiência e economicidade.

No caso de atividades que são ou foram realizadas pela Administração Pública, o estudo deve descrever, quantificando sempre que possível:

- » Recursos financeiros e orçamentários investidos;
- » Recursos humanos envolvidos;
- » Estrutura de cargos;
- » Infraestrutura física;
- » Resultados obtidos: quantidade de atividades realizadas, públi-

co atendido, região beneficiada etc.;

- » Relações com a iniciativa privada e com o Terceiro Setor;
- » Impactos em políticas públicas setoriais.

No caso de atividades ainda não realizadas pela Administração Pública, fazer prospecção com base nas atividades correlatas e nos objetivos pretendidos, estimando, sempre que possível, os itens acima mencionados.

3.1. ESTIMATIVA DE DESPESAS

É importante avaliar os custos atuais de operação da estrutura vigente e projetar o seu comportamento, para o alcance das metas previstas, comparando-os com uma estimativa dos custos de uma organização social. Esta avaliação pode ser apresentada em uma tabela, como a do exemplo abaixo.

Tabela 3: previsão de volume total de recursos a serem gastos, para alcance das metas (projeção para quatro anos)

	Administração Pública (projeto público de referência)	Organização social
Administrativos (insumos, contratos de prestadores de serviços)		
Aquisição de equipamentos		
Construções civis		
Custo de monitoramento e supervisão pela Administração Pública	Não aplicável	
Custos Diretos		
Custos indiretos		
Diárias/passagens		
Impostos e contribuições		
Insumos para a produção/serviço		
Investimentos		
Manutenção (água, luz, aluguel)		
Pessoal administrativo		
Pessoal assistencial/pesquisador/auxílio ao público		

Fonte: VIANA, 2021, p.14.

Além da análise estrita à ótica dos custos, a abordagem de *Value for Money* (VFM) agrega aspectos qualitativos ao buscar avaliar a conveniência e oportunidade do projeto. Esta abordagem tem sido considerada, especialmente em projetos de parcerias público-privadas, ao agregar à análise aspectos como a elegibilidade do projeto, o alinhamento com o planejamento e polí-

tica de governo, resultados esperados, flexibilidade operacional, eficiência da gestão privada, compartilhamento de riscos, inovação, fluxos de pagamento, mecanismos de ajustes, fundo garantidor, busca de parceiros, gestão de contrato, responsabilidade fiscal, entre outros¹.

3.2. ESTIMATIVA DE RECEI-

¹ Para uma discussão mais aprofundada sobre a metodologia de value-for-money, conferir a tese de doutorado de Mariana Carrera (CARRERA, 2014) e a dissertação de mestrado Ernesto Faria (FARIA, 2015).

TAS

Embora haja predominância do fomento público, via órgãos supervisores e intervenientes, na maior parte das parcerias estabelecidas, até o momento, é possível a obtenção de receita extra, por parte da OS, por meio de captação externa ou da prestação de serviços.

Os últimos anos foram marcados por sucessivos contingenciamentos do orçamento público, com desdobramentos para a sustentabilidade financeira das organizações sociais, a longo prazo. Assim, apesar do fomento público representar mais de 80% do orçamento das OS federais atualmente qualificadas, há uma tendência de busca por receitas externas que complementem, ou mesmo subsidiem, parte das atividades (DEMOR/SEGES/Ministério da Economia, 2022, p.39). Inclusive, a capacidade de captação externa tem sido utilizada, nos editais de chamamento², como critério de seleção das entidades. A receita extra irá assegurar a continuidade das atividades publicizadas, sem prejuízo das metas definidas no contrato de gestão. De acordo com o Decreto nº 9.190, de 2017, os eventuais excedentes financeiros devem ser revertidos,

em sua integralidade, para o alcance dos objetivos estratégicos e das metas do contrato de gestão³.

Quando houver a expectativa de que os recursos captados externamente subsidiem parte do orçamento da organização social, é importante que o proponente descreva, no estudo de publicização, quais serão as contrapartidas que irão fornecer para a organização social. Isso significa detalhar, além do valor do fomento, os ativos que serão disponibilizados para a organização social, como imóveis, conhecimento especializado, patentes etc.

3.2.1 Mapeamento das alternativas para captação de recursos complementares ao orçamento público

O foco na sustentabilidade financeira da organização social, desde o início do processo de publicização, tem como objetivo garantir fluxos constantes de financiamento, buscando o fortalecimento da execução das políticas públicas e melhoria do atendimento à comunidade beneficiária.

A complementação das fontes de receita propicia a ampliação das capacidades institucionais das organizações sociais, minimizando riscos de

2 Edital de chamamento nº 1/2021 (Cinemateca), disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/edital-de-chamamento-publico-n-1/2021-335362389>; Edital de chamamento público SEPEC nº 1/2022 (CBA), disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/servicos-sociais-autonomos/cba/edital-de-publicizacao-cba>.

3 De acordo com o § 5º, art. 18, do Decreto nº 9.190, de 2017.

descontinuidade do serviço devido a contingenciamentos do fomento público, que muitas vezes resultam em desligamento de pessoal, cancelamento de projetos e a interrupção das atividades publicizadas. Desta forma, recomenda-se que este mapeamento seja feito com a maior precisão possível.

Linhas de financiamento

Partindo-se da premissa de que as atividades serão realizadas por uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, vislumbra-se maior flexibilidade quanto ao acesso a linhas de financiamento, sobretudo de instituições financeiras que incentivem ou patrocinem parte dos investimentos necessários⁴. Muitas atividades de relevante interesse público são incentivadas com linhas de financiamento específicas, as quais usualmente possuem condições financeiras mais vantajosas do que as linhas de apoio tradicionais, inclusive de caráter não reembolsável.

Leis de incentivo fiscal

Sugere-se que o estudo de publicização aborde o potencial de captação de recursos da atividade a ser desenvolvida por meio das diversas leis de incentivo fiscais existentes⁵, o que poderá equilibrar a demanda por recursos orçamentários na composição das fontes do contrato de gestão.

Além de abordar o tema no estudo de publicização, o proponente pode utilizar, no chamamento público e no contrato de gestão, variáveis de julgamento e metas que traduzam tais necessidades.

Prestação de Serviços

Cuidando-se para que não seja alterado o caráter essencialmente não lucrativo da entidade, assim como a preservação da missão institucional constituída pelo contrato de gestão, é necessária a reflexão acerca da estruturação de um plano de negócios referencial, que aponte os limites e condições para que a organização social possa obter retorno com o desenvolvimento de determinadas atividades.

4 Como exemplos, temos o Fundo Cultural e o Fundo Socioambiental do BNDES. O Fundo Cultural destina recursos não reembolsáveis a projetos de preservação e revitalização do patrimônio histórico e cultural brasileiro, incluindo patrimônio material, imaterial ou acervos memoriais. Por sua vez, o Fundo Socioambiental oferece apoio financeiro a projetos de geração de emprego e renda, de educação e de meio ambiente. Para mais informações, conferir em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-fundo-cultural> e <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-fundo-socioambiental>.

5 Por exemplo, a Lei de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet): Lei nº 8.313, de 23/12/1991; Lei de informática da Amazônia Ocidental e Amapá: Lei nº 8.387, de 30/12/1991.

Quanto a esse aspecto, a inserção de um plano de geração de receitas próprias, como fator de competitividade no chamamento público a ser realizado, parece ser uma prática eficiente para a avaliação objetiva da capacidade empreendedora da organização social a ser selecionada.

A depender do quão estruturante seja o plano de negócios proposto para a publicização, entende-se que seria necessário um maior esforço de supervisão, por parte do poder público, com relação aos instrumentos a serem utilizados pela organização social, para o atingimento dos resultados pretendidos.

Ademais, de modo a orientar e incentivar a organização social a alcançar os objetivos previstos no estudo de publicização, sugere-se que o contrato de gestão consubstancie metas, indicadores e obrigações que tangenciem algumas das principais diretrizes já identificadas como necessárias ao adequado desenvolvimento do plano de negócios.

Direitos de propriedade intelectual

A depender do potencial do caso concreto, o proponente pode sugerir uma política de exploração dos direitos de propriedade intelectual originados com a prestação de serviços, objeto do contrato de gestão, tais como: marcas, patentes, direitos autorais, entre outros etc.

Trata-se de ativos que poderão ser oportunamente capitalizados em benefício da atividade a ser desenvolvida e, para tal, é importante que a organização social aprove uma política para exploração de seus ativos intangíveis, com a supervisão da Administração Pública.

Locação de áreas ociosas

Caso o imóvel onde forem desenvolvidas as atividades do contrato de gestão possua áreas ociosas que não serão utilizadas no âmbito de sua operação, recomenda-se que a entidade responsável pela sua gestão realize o adequado aproveitamento econômico desses espaços, com atividades que possam agregar às suas missões. A título de exemplo, podemos citar a locação de espaços para livrarias especializadas, cafés, auditórios, centros culturais, dentre outros.

A receita a ser obtida com o aproveitamento econômico dos espaços ociosos poderá ser paga em espécie ou mediante a realização de contrapartidas in natura, em benefício da entidade.

Nesse contexto, o uso privativo de tais espaços por parceiros privados, para atividades que possuam sinergia com o objeto do contrato de gestão, poderá viabilizar a realização de investimentos que contribuam para o desenvolvimento das atividades pretendidas.

Doações e fomento à constituição de organização gestora de fundo patrimonial

Nota-se que o campo de atuação das organizações sociais tem potencial para atração de doações privadas pela sociedade civil, empresas e organismos internacionais, e que tais doações também poderiam servir de fonte complementar de recursos, para promover a sustentabilidade das suas missões⁶.

O êxito na captação de recursos filantrópicos depende de especialização, rigorosas práticas de governança e transparência, bem como visão de longo prazo. A Lei nº 13.800/19 traz o arcabouço jurídico para deslançar esse esforço. O desenho que nos parece fazer mais sentido seria o fomento, pela Administração Pública, à constituição de uma organização gestora voltada para as causas de interesse público, que norteiam o objeto do contrato de gestão. Cabe ressaltar que as doações realizadas para tais causas poderão ser deduzidas do imposto de renda, devido por pessoas jurídicas, até o limite de dois por cento do seu lucro operacional, observadas as demais regras previstas no inciso III, do §

2º, do art.13, da Lei nº 9.249/95⁷.

Uma vez constituída a organização gestora de fundo patrimonial, e obedecidas as políticas de investimento e aplicações de recursos a serem definidas com a participação do órgão supervisor, será possível contar com essa fonte estável de recursos, a longo prazo, para apoiar parte do orçamento necessário e promover a sustentabilidade da atividade de relevante interesse público a ser publicizada⁸.

Em complementação à captação de doações privadas, também é possível que o patrimônio do fundo seja incrementado com recursos oriundos de termos de ajuste de conduta, acordos de leniência e instrumentos congêneres (§ 6º do art. 13, da Lei nº 13.800/19) que tenham como escopo a realização de ações, que poderiam ser atribuídas à organização gestora de fundo patrimonial, a ser fomentada com maior eficiência e controle pela sociedade civil.

O ambiente da Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004) também é interessante para a captação de recursos para a organização gestora, no contexto de projetos desenvolvidos em parceria entre ICTs e instituições privadas. O § 3º do art. 9º, da referida lei, dispõe

6 Sobre esse assunto, vale conferir o relatório de Benchmarking do Investimento Social Corporativo - BISC (COMUNITAS, 2022).

7 As doações para organizações gestoras de fundos patrimoniais, que apoiem projetos culturais, somente poderão gozar do benefício fiscal previsto na Lei nº 8.313/91 após a regulamentação da lei nº 13.800/19, que se encontra pendente.

8 O fomento à constituição da organização gestora de fundo patrimonial poderá ocorrer de forma paralela e independente ao estudo de publicização.

que organizações gestoras sejam beneficiárias de exploração de patentes desenvolvidas em parceria com tais entidades.

A Lei Complementar nº 182/21 admite expressamente que as empresas que possuem obrigações de investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação, decorrentes de outorgas ou de delegações firmadas por meio de agências reguladoras, ficam autorizadas a cumprir seus compromissos com aporte de recursos em *startups*, por meio de fundos patrimoniais destinados à inovação.

Os eventuais excedentes, apurados no desenvolvimento das atividades de prestação de serviços, exploração de ativos intangíveis e locação de espaços, poderão ser reinvestidos no objeto do contrato de gestão, proporcionando um círculo virtuoso e reduzindo, ao longo do tempo, a dependência do orçamento público e viabilizando o fomento a um modelo estruturante e sustentável.

4. PONTOS DE ATENÇÃO PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DA PARCERIA

Este item diz respeito ao funcionamento da parceria em si.

4.1. PLANO DE DESMOBILIZAÇÃO

No caso da publicização de atividades em execução pela Administração Pública, o proponente deverá assegurar que, após sua transferência para a organização social, não haverá sobreposição de funções. É necessário demonstrar, detalhadamente, quais cargos em comissão ou funções de confiança serão extintos ou redirecionados para funções de supervisão, e quantos servidores serão realocados ou devolvidos. Para atender aos requisitos normativos, recomenda-se adotar o seguinte roteiro:

- » Identificar, no regimento do órgão, as competências/atividades a serem publicizadas, mesmo que ainda não estejam sendo executadas pela Administração Pública;

- » Racionalizar a distribuição de competências, evitando a sobreposição de atividades similares entre o órgão proponente e a entidade privada a ser qualificada como OS;

- » Identificar cargos e funções a serem extintos, ou realocados para as atividades de supervisão do contrato de gestão;

- » Indicar realocações de servidores;

- » Indicar cessões de servidores para OS;

- » Identificar bens materiais e imateriais a serem cedidos para a OS;

- » Elaborar plano de transição das atividades para a OS (cronograma aproximado).

4.2. ELABORAÇÃO PRELIMINAR DE METAS PARA O CONTRATO DE GESTÃO

O contrato de gestão é o instrumento de pactuação dos resultados esperados, com a discriminação de atribuições, responsabilidades e obrigações do poder público e da organização social. Embora o modelo de parceria não tenha um caráter hierárquico, no qual indicadores e metas possam ser negociados entre as partes, e não impostos, a decisão pela publicização implica a expectativa, pela Administração Pública, da obtenção de determinadas entregas e resultados. Assim, ainda que não se tenha total clareza das entregas da organização social, o órgão proponente deve ter em mente macro resultados, que dialoguem com as políticas públicas setoriais. Dessa forma, convém mencionar, no estudo de publicização, as entregas e resultados esperados, ainda que de forma aproximada.

Cabe lembrar, no entanto, que existe um tempo para que a organiza-

ção social se estabeleça, com processos de trabalho claros e equipe capacitada. Assim, recomenda-se equilibrar as expectativas para os anos iniciais do contrato de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos et al. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, Documentos da Presidência da República, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em 15 dez. 2022.

CARRERA, Mariana Baleeiro Martins. **Parceria público-privada (PPP): análise do mérito de projetos do setor saúde no Brasil**. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Orientador: Ana Maria Malik. 2014. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/teses-dissertacoes/parceria-publico-privada-ppp-analise-do-merito-de-projetos-do-setor-saude-no>. Acesso em: 19 dez. 2022.

CASA CIVIL. **Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex ante**, volume 1. / Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/153743_analise-ex-ante_web_novo.pdf/view. Acesso em: 08 dez. 2022.

COMUNITAS. **Benchmarking do investimento social corporativo - BISC, 2021**. Disponível em: <https://comunitas-1.rds.land/pesquisa-bisc-2021>. Acesso em: 10 dez 2022.

CUNHA, Luiz Arnaldo Pereira da; SALGADO, Valéria Alpino Bigonha; ALMEIDA, Valdomiro José de. **Propostas de taxonomias para órgãos e entidades da Administração Pública Federal e outros entes de cooperação e colaboração**. Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais – IFCI / Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG / Editora IABS: Brasília, 2013. Disponível em: https://www.gov.br/agricultura/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/arquivos-sda/volume_4-taxonomia.pdf. Acesso em 08 dez. 2022.

FARIA, Ernesto Martins. **Value-for-money e geração de valor público na atuação das organizações sociais de saúde: contribuições para o governo do estado de São Paulo** / Ernesto Martins Faria, Lívia Magro de Souza e Maria Lígia Migliorato Saad. -2015. 97 f. Orientador: Arthur Barrionuevo Filho. Disserta-

ção (MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/14166>. Acesso em 08 dez. 2022.

FUX, Luiz; MODESTO, Paulo; MARTINS, Humberto Falcão. **Organizações sociais após a decisão do STF na ADI nº 1.923/2015**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

LOPEZ, Felix Garcia; ABREU, Rafael. **A participação das ONGs nas políticas públicas**: o ponto de vista de gestores federais. Texto para Discussão, 2014.p.13. Disponível em: <https://sbsa.com.br/wp-content/uploads/2020/08/Estudo-a-participa%C3%A7%C3%A3o-das-ONGS.pdf>. Acesso em 08 dez. 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Programa Nacional de Publicização**: relatório do projeto de cooperação entre a Secretaria de Gestão do Ministério da Economia do Brasil e o programa Eurosocial [recurso eletrônico] / Ministério da Economia, Secretaria de Gestão, Departamento de Modelos Organizacionais. Brasília: DEMOR/ SEGES/Ministério da Economia, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/organizacoes-sociais/arquivos/relatorio-final>. Acesso em: 08 dez. 2022.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO- MPOG. **Debate**: Formas jurídicas da Administração Pública e de relacionamento com o Terceiro Setor. Departamento de Articulação e Inovação Institucional. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: MPOG, [s.d.].

VIANA, Luna Bouzada Flores. **Minuta de roteiro para análise de publicização**. Departamento de Modelos Organizacionais/Ministério da Economia. 19 dez. 2021.

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

